

Årsrapport 2025



Innholdsfortegnelse

1. Leders beretning	4
2. Introduksjon til virksomheten og samfunnsoppdraget	8
3. Hovedresultater og spredningseffekter	18
Året i tall	18
Nasjonal tilstedeværelse	20
Høydepunkter	22
4. Prioriteringer for måloppnåelse	26
Bidra til utvikling av bærekraftige og attraktive lokalsamfunn	28
Økt kvalitet på de bygde omgivelsene	47
Økt innovasjon i offentlig sektor	67
Økt konkurransevne i næringslivet	84
DOGAs priser og forbilder	116
5. Vurdering av fremtidsutsikter	122
6. Strategi, bærekraft og styring	124
7. Årsregnskap	132

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

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

—

Forside- og baksidebilde:

Kunstsilo i Kristiansand er vinner av DOGA Hedersmerket i 2025. Juryen er svært imponert over hvordan Kunstsilo forener kulturarv, innovasjon og samfunnsbygging. Les mer om Kunstsilo på [side 120](#).

Foto: Pedro Pegenaute

Design og arkitektur som verktøy for samfunnsutvikling

I 2025 har vi spisset virkemidlene våre, styrket samarbeidet i virkemiddelapparatet og mobilisert flere kommuner, offentlige virksomheter og bedrifter til å ta fatt på utfordringene sine på nye måter.

Verden er preget av raske skifter, både økonomisk, teknologisk og geopolitisk. Samtidig presser klima- og naturutfordringer og demografiske endringer frem omstilling i både staten, kommunesektoren og næringslivet. Mange opplever at hverdagen er fylt av drifts- og lovpålagte oppgaver, og at de har knapphet både på ressurser og relevant kompetanse. Da blir dessverre innovasjon noe man «skulle gjort», snarere enn noe man faktisk prioriterer.

DOGAs rolle i virkemiddelapparatet, som brobygger og nasjonalt kompetansemiljø for design og arkitektur, bidrar til at flere aktører samles om et felles utfordringsbilde. Dette bidrar til å øke treffsikkerheten i utviklings- og innovasjonsarbeid og sikrer at ressursene brukes mer effektivt.

Samlet vurderer jeg måloppnåelsen i 2025 som høy. Vi har prioritert innsats der behovene og etterspørselen er stor, og vi kan dokumentere at innsatsen vår gir verdi. Samtidig har vi videreutviklet kunnskapsgrunnlag, metoder og verktøy som gir spredningseffekter langt utover prosjektene vi selv er direkte involvert i.

Bærekraftig lokalsamfunnsutvikling og kvalitet i bygde omgivelser

Prosjektene fra Kommunal- og distriktsdepartementet i 2025 har vært avgjørende for å styrke helheten i DOGAs arbeid med steds- og lokalsamfunnsutvikling og kvalitet i de bygde omgivelsene. Målet har vært å gjøre det enklere for kommuner å ta gode, kunnskapsbaserte valg i plan- og

Administrerende direktør i DOGA, Tor Inge Hjemdal.

byggesaksprosesser, og å synliggjøre arkitekturens samfunnsverdi på tvers av sektorer. Samlet har prosjektene bidratt til å tydeliggjøre DOGA som nasjonalt kompetansemiljø for arkitektur og tidligfaseutvikling og dermed styrket A-en i DOGA.

Gjennom prosjektene har vi arbeidet mer målrettet og kunnskapsbasert for å forstå kommunenes faktiske behov, særlig i de tidlige fasene av planlegging og utvikling. DOGA er nå godt rustet til å bistå kommunene i krevende avveier mellom klima, arealbruk, bokvalitet og lokal verdiskaping, som en del av oppfølging av den nasjonale arkitekturstrategien.

Videre har vi styrket kommunenes mulighet til å jobbe mer helhetlig med steds- og lokalsamfunnsutvikling. Gjennom Gnist innovasjonsprogram har flere kommuner fått støtte til å utforske komplekse utfordringer tidlig, etablere nye samarbeidsformer og ta i bruk designmetodikk i praksis. Effektmålinger peker særlig på positiv utvikling innen innbyggerinvolvering og medvirkning og på at kommunene i stor grad ikke ville gjennomført tilsvarende arbeid uten Gnist.

DOGA spiller en viktig rolle i KDDs virkemiddelapparat, og vi vil fremover prioritere å bidra til mer bærekraftige og attraktive lokalsamfunn i hele landet og arbeide for å fremme økt kvalitet på de bygde omgivelsene.

Innovasjon i offentlig sektor

Utfordringene i offentlig sektor er mange, og ofte er de



Foto: Sverre Chr. Jarild

både systemiske og tverrsektorielle. Behovet for innovasjon er stort, men mange mangler både ressurser og kompetanse. Vi opplever en økende etterspørsel etter DOGAs kompetanse på systeminnovasjon fra både kommuner og statlige virksomheter.

I 2025 har vi utviklet et kompetansetilbud i systeminnovasjon som skal hjelpe kommuner med planlegging, tjenesteutvikling, forenkling og samfunnsutvikling. Målet er å styrke kommuners evne til å håndtere komplekse utfordringer, og å omsette politikk og samfunnsoppdrag til praktisk gjennomføring som skaper verdi.

Gjennom Stimulab og Stimulab-tech har vi støttet flere innovasjonsprosjekter i offentlig sektor. Oslo Economics' evaluering av Stimulab bekrefter at ordningen skaper økt innovasjon, konkrete resultater og kompetanseheving, både hos virksomhetene som får støtte og gjennom spredning i øvrig offentlig sektor. Fremover vil DOGA prioritere tiltak som bidrar til å forbedre og forenkle offentlig sektor og omsette komplekse utfordringer til helhetlige og varige løsninger.

Konkurranssevne i næringslivet

I 2025 har vi prioritert å videreutvikle og spisse Designdrevet innovasjonsprogram (DIP), et treffsikkert virkemiddel som støtter den kritiske idé- og konseptfasen, der innovasjonspotensialet er størst. Vi har støttet rekordmange bedrifter og igangsatt innovasjonsprosjekter over hele landet.

For å nå nye målgrupper har vi i utforsket hvordan DOGAs virkemidler kan tilpasses gründere og oppstartsbedrifter i større grad enn i dag. I samarbeid med relevante aktører og designmiljøer har vi utviklet et kompetanse-tilbud for oppstartsbedrifter. Tilbudet er under pilotering, og vi vil legge til grunn erfaringene herfra i det videre arbeidet.

På oppdrag fra DOGA har Menon Economics gjennomført en virkemiddelevaluering av DIP som tar utgangspunkt i OECDs rammeverk for evaluering av offentlige tiltak. Evalueringen bekrefter at ordningen er et relevant virkemiddel for norsk næringsliv. Menon peker på at DIP dekker et behov som ikke fanges opp av andre ordninger i virkemiddelapparatet. Evalueringen viser også at DOGA har etablert et profesjonalisert system for styring, måling og læring, som bidrar til videreutvikling av ordningen.

Regjeringens kutt i tilskudd til innovasjon i næringslivet for 2026 vil kreve tøffere prioriteringer. DOGA vil fortsette å prioritere videreutvikling av ordningen for sikre at midlene vi deler ut gir størst mulig effekt for målgruppene.

Forbildeprosjekter

DOGA deler ut priser til forbildeprosjekter som viser hvilke effekter som oppstår ved fremragende bruk av design og arkitektur. Kunnskaps- og kompetansespredning av forbildeprosjekter bidrar til DOGAs måloppnåelse på tvers av våre satsinger og delmål.

Blant årets mottakere av DOGA-merket finner vi flere arkitektur- og landskapsarkitekturprosjekter enn tidligere. Dette er et resultat av målrettet arbeid mot arkitekturfeltet og har bidratt til å styrke A-en i DOGA.

Design og arkitektur er kraftfulle verktøy for å løse store samfunnsutfordringer og skape varig verdi. Med styrket samarbeid i virkemiddelapparatet, og med en tydelig prioritering av tidligfaseinnsats, skal DOGA fortsette å bidra til en bærekraftig og innovativ utforming av morgendagens Norge.



Tor Inge Hjemdal, administrerende direktør



Foto: Morten Brakestad

Virksomheten og samfunnsoppdraget

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

Et statlig virkemiddel for innovasjon

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

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

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

- **peke på innovasjonsmuligheter** og -behov hvor bruk av metodikk og praksis fra design- og arkitekturfagene kan ha stor effekt, og 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 innovasjonsprosessene – en metodisk tilnærming som utforsker menneskelig atferd, preferanser og reelle behov. Med fokus på sluttbrukernes perspektiver gjennom hele innovasjonsprosessen øker treffsikkerheten i løsningene som utvikles.

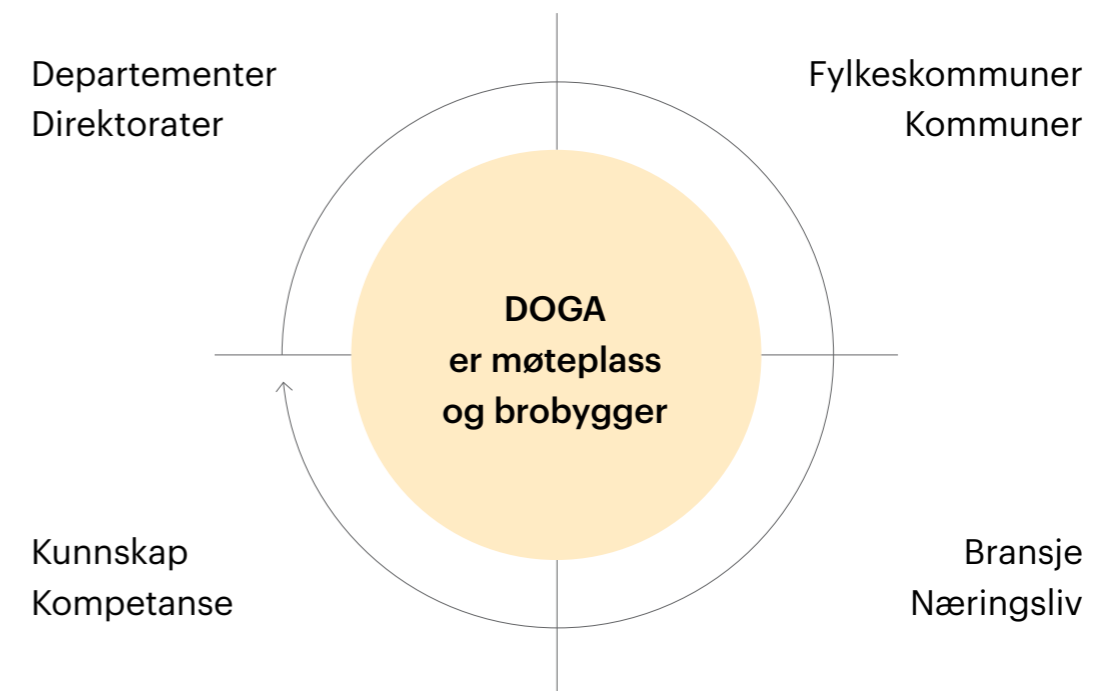
- **prototype, teste og eksperimentere** med nye løsninger i samarbeid med brukerne og relevante aktører. Løsningsforslagene kvalitetssikres opp mot det opprinnelige utfordringsbildet.

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

- DOGA arbeider operativt med innovasjon gjennom innovasjons- og utviklingsprosesser i direkteoppdrag fra departementer, egeninitierte pilotprosjekter og utforskningsarbeid.
- DOGA arbeider med innovasjon ved å legge til rette for at andre aktører kan ta i bruk metoder og praksis fra design- og arkitekturfagene i eget innovasjonsarbeid.
- DOGA har kurs og kompetansevirkemidler som bidrar til å modne aktører til å gå i gang med innovasjonsarbeid ved å gi opplæring i innovasjonsprosesser og -metoder.
- DOGA har kompetanse- og kapitalvirkemidler som mobiliserer og identifiserer aktører som er modne for innovasjon og tilfører dem riktig kompetanse og risikoavlastende kapital.
- DOGA bidrar i politikktutforming og rådgivning med utgangspunkt i ny kunnskap, forskning og praksis på fagfeltene design og arkitektur.

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

Nasjonalt kompetansemiljø for arkitektur, by- og stedsutvikling



DOGA skal fremme forståelse, kunnskap og bruk av design og arkitektur i næringslivet og samfunnet ellers. KDD ønsker at DOGA skal videreutvikles som brobygger

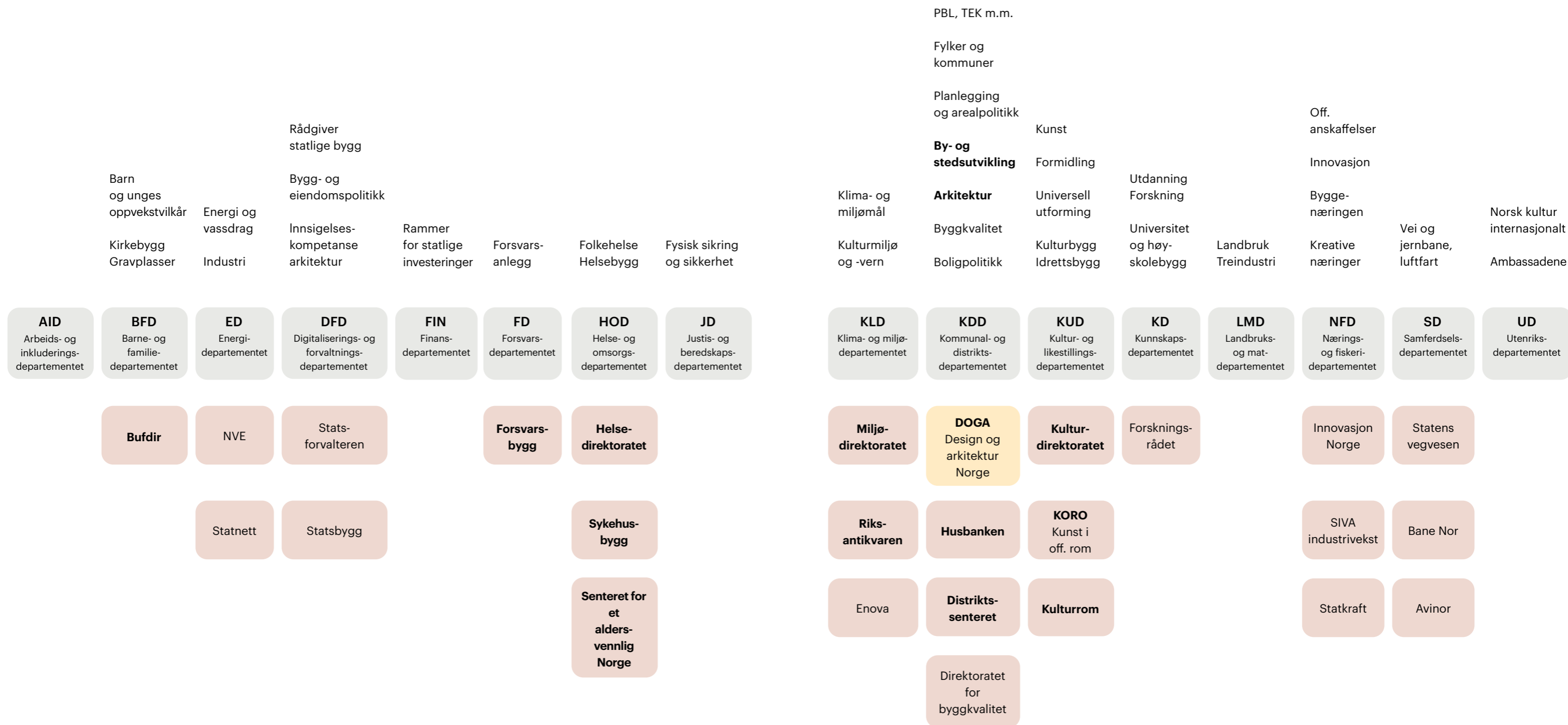
og møteplass på tvers av forvaltningsnivå, sektorer og fag. Modellen viser sektorene med aktørgrupper som må involveres og aktiveres i samtalen om kvalitet i det bygde.

Figur 1: Viser DOGA som nasjonalt kompetansemiljø for arkitektur, by- og stedsutvikling på tvers av forvaltningsnivå sektorer og fag



Foto: Einar Aslaksen

Regjeringens virkemiddelapparat for arkitektur, by- og stedsutvikling



Ansvar for de fysiske omgivelsene er fordelt på ulike departement, der KDD har en viktig rolle med ansvar blant annet for den helhetlige areal- og arkitekturpolitikken.

Som et konkret oppdrag fra og med 2026 skal DOGA lede og følge opp Forum for stedsutvikling, som består av aktører i det statlige virkemiddelapparatet for arkitektur, by- og stedsutvikling.

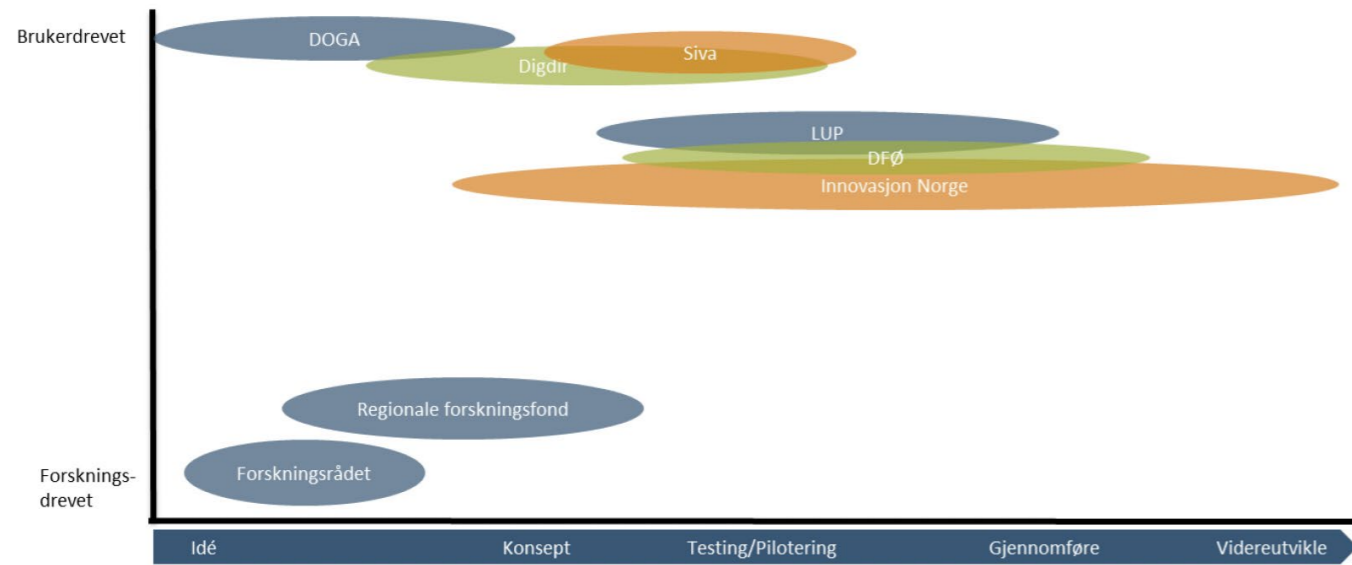
Forumet skal styrke kommunenes kompetanse innenfor disse feltene, samt fremme den samfunnsmessige betydningen av stedsutvikling og gode fysiske omgivelser.

Samordning og samarbeid utover aktørene vektlegges, slik at statlige virkemiddelaktører og regionale aktører bruker de samlede ressursene mest mulig treffsikkert og effektivt.

Modellen over viser hvordan ansvaret for de bygde omgivelsene er fordelt på de ulike departementene, med underliggende direktorater og etater som på ulike måter jobber direkte eller indirekte med bygde omgivelser. Aktører med uthevet tekst markerer deltagere i Forum for stedsutvikling per februar 2026.

Figur 2: Viser økosystemet av aktører i staten som har en rolle i by- og stedsutvikling og i utformingen av de bygde omgivelsene.

DOGAs rolle, posisjon og bidrag i virkemiddelapparatet for innovasjon



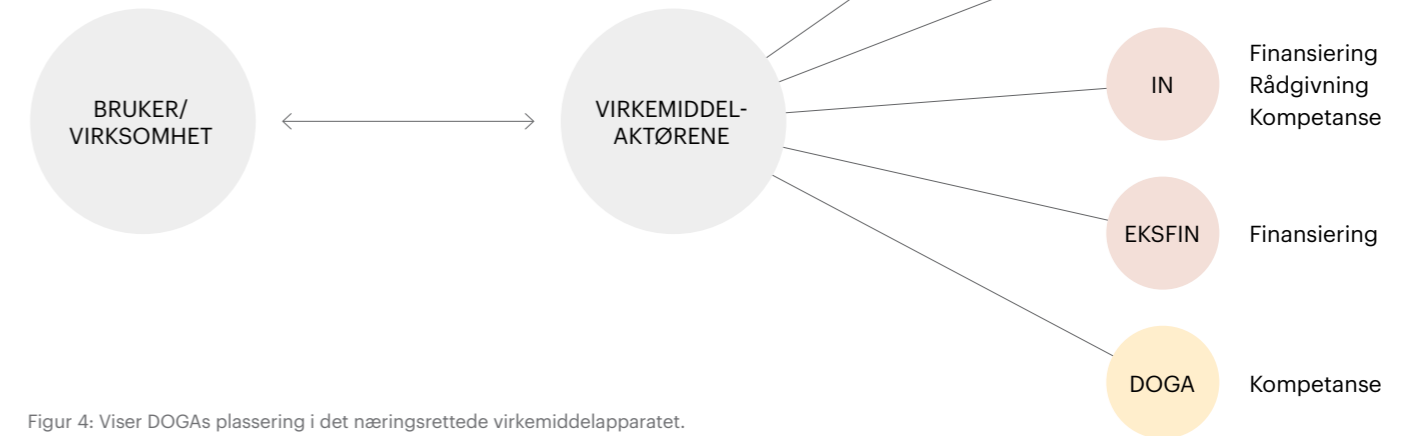
Figur 3: Viser DOGAs plassering i det statlige virkemiddelapparatet for innovasjon. Kilde: Menon Economics

I modellen over har Menon Economics plassert ulike virkemiddelaktører etter hvor i utviklings- og innovasjonsprosessen de dekker et behov og etter hvor forsknings- eller brukerdrevet de er. Aktører innrettet mot næringslivet er markert i oransje, offentlig sektororientering er markert

i grønt og aktører som har nedslagsfelt både i privat og offentlig sektor i blått. Modellen er hentet fra et notat som redegjør for DOGAs rolle, posisjon og bidrag som et virkemiddel for innovasjon i privat og offentlig sektor. Les mer i notatet publisert på doga.no.

DOGAs posisjon i det næringsrettede virkemiddelapparatet

Modellen fra arbeidet med brukernær gjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet synliggjør DOGAs plassering i forhold til de andre samarbeidende virkemiddelaktørene; SIVA, Forskningsrådet (NFR), Innovasjon Norge (IN) og Eksfin.



Figur 4: Viser DOGAs plassering i det næringsrettede virkemiddelapparatet.

Resultatkjeden

Innsatsfaktorer	DOGAs virkemidler	Aktiviteter og prosesser	Produkter og tjenester	Bruker-effekter	Samfunns-effekter
32,7 årsverk Tilskudd over statsbudsjett Design- og arkitektur-kompetanse	Gnist innovasjonsprogram Stimulab Designrevet innovasjonsprogram (DIP) Veileder og kurs i designrevet innovasjon Pilot- og utviklingsprosjekter	Kunnskapsutvikling og spredning Rådgivning og veiledning Søknadsbehandling Priser og forbilder	Tilskudd og støtteordninger Kurs og konferanser Rapporter og veiledere	Økt kompetanse Økt innovasjonsgrad Styrket omstillingsevne Styrket omdømme	Bruker-tilpassede produkter, tjenester og omgivelser Økt velferd og livskvalitet Økt bærekraftig verdiskaping

Figur 5: Resultatkjeden viser årsak-virkningssammenhengen mellom DOGAs innsatsfaktorer og samfunns-effekter.



Foto: Morten Brakestad

Ressurser og prioriteringer

Nøkkeltall <small>Beløp i hele 1 000</small>	2025	2024	2023	2022
Tilskudd KDD	44 813	43 813	49 047	49 001
Tilskudd NFD	28 510	27 800	23 798	19 749
Periodisering av inntekt og annen finansiering	6 958	9 243	10 633	13 232
Utnyttelsesgrad i prosent	100 %	102 %	100 %	100 %
Driftsutgifter	80 254	82 601	83 682	82 011
Lønnsandel (inkl. pensjonsutgifter) av driftsutgifter i prosent	51 %	48 %	45 %	44 %
Lønnsutgifter (inkl. pensjonsutgifter) gj.snitt pr. årsverk	1 244	1 064	1 058	1 036
Årsverk	32,7	35,3	35,5	35,0

Årsverk	2025	2024	2023	2022
Økonomi, virksomhetsstyring, HR og ledelse	4,6	4,7	4,8	4,4
Kommunikasjon	2,0	2,5	2,4	2,4
DOGA Arena ¹		3,1	3,9	4,0
DOGAs priser og forbilder	2,0	2,3	2,3	2,3
Delmål: Bærekraftig lokalsamfunnsutvikling (KDD)	6,0	6,2	7,7	7,6
Delmål: Økt kvalitet på bygde omgivelser ²	3,9			
Delmål: Design- og arkitekturpolitiske råd (KDD) ³		1,0	1,0	1,0
Delmål: Økt innovasjon i offentlig sektor (KDD)	3,7	4,3	4,2	4,6
Delmål: Økt konkurranseevne i næringslivet (NFD)	10,6	11,2	9,2	8,7
Sum	32,7	35,3	35,5	35,0

Samlet antall årsverk har vært stabilt gjennom hele 2025 – tilsvarende 32,7 årsverk, en nedgang med 2,6 årsverk fra 2024.

DOGAs samlede ressurser er fordelt på særskilte prioriteringer for 2025, pågående prosjekter og etablerte programmer, som igjen er fordelt på våre fire delmål.

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

¹DOGA Arena ble avviklet i 2024 i forbindelse med flytting til nye lokaler.

²Nytt delmål fra KDD i 2025.

³Tidligere delmål som utgikk med virkning fra 1. januar 2025.



Organisering og ledelse

DOGA holder til i Nedre Vollgate 4 i Oslo sentrum. Stiftelsen har 34 ansatte fordelt på 32,7 årsverk. Vi er organisert i team som springer ut fra våre faglige satsingsområder. DOGAs styre er oppnevnt av KDD og NFD. I tillegg velger de ansatte en representant og en observatør blant de ansatte til styret.

Styret



Kirsti Lovise Slotsvik
Styreleder
Administrerende direktør | ÅKP



Lisbeth Iversen
Styremedlem
Leder | Med hjerte for Arendal
Arendal kommune



Truls Brataas
Styremedlem
Gründer | D__b__



Yashar Hanstad
Styremedlem
Arkitekt og partner |
Agraff arkitektur



Elin Mørch Langlo
Styremedlem
Innovasjonsdirektør |
Norconsult



Kim-André Gabrielsen
Styremedlem (ansattvalgt)
Rådgiver | Virksomhetsstyring



Jørgen Hallås Skatland
Observatør
Seniorrådgiver | Arkitektur,
by- og stedsutvikling

Ledergruppen



Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør



Stri Holmboe Høibo
Leder | Arkitektur,
by- og stedsutvikling



Hanne-Cecilie Bjørka
Leder | Offentlig system- og
tjenesteinnovasjon



Anne Elisabeth Bull
Leder | Designdrevet
næringsutvikling, priser og
forbilder



Martin Henriksen
Leder | Kommunikasjon



Elisabeth Cavallini
Leder | Økonomi og
virksomhetsstyring

Året i tall

Gjennom våre oppdrag, virkemidler, pilotprosjekter, utviklingsarbeid og aktiviteter er DOGA i direkte kontakt med målgruppene 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. Prosjektene som blir igangsatt har svært stor gjennomføringsevne og bidrar samlet til økt bærekraftig verdiskaping i Norge.

47



igangsatte innovasjonsprosjekter⁴

25 mill. kr

i total tildelingsramme⁵

Gjennom våre kanaler er DOGA i indirekte kontakt med målgruppene 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.

Hvor mange vi når gjennom kanalene våre, er derfor viktig for oss. Med tydelig og målrettet kommunikasjon har vi nådd stadig flere over tid. Vi forventer at denne utviklingen fortsetter.

140 000



besøkende på doga.no

67 200



følgere i sosiale medier, som LinkedIn, Instagram og Facebook

Innovasjonsprosjekter fordelt på målgrupper

10



kommuner jobber med bærekraftig lokalsamfunnsutvikling og kvalitet i det bygde

31



offentlige virksomheter jobber med brukerorientert innovasjon

37



bedrifter jobber med designdrevet næringsutvikling

10 800



abonnenter på DOGAs nyhetsbrev

6 712



brukere av DOGAs kompetansevirkemidler⁶

3 615



deltagere på arrangementer på DOGA i Nedre Vollgate

3 201



deltagere på nasjonale arrangementer i eksterne lokaler over hele landet

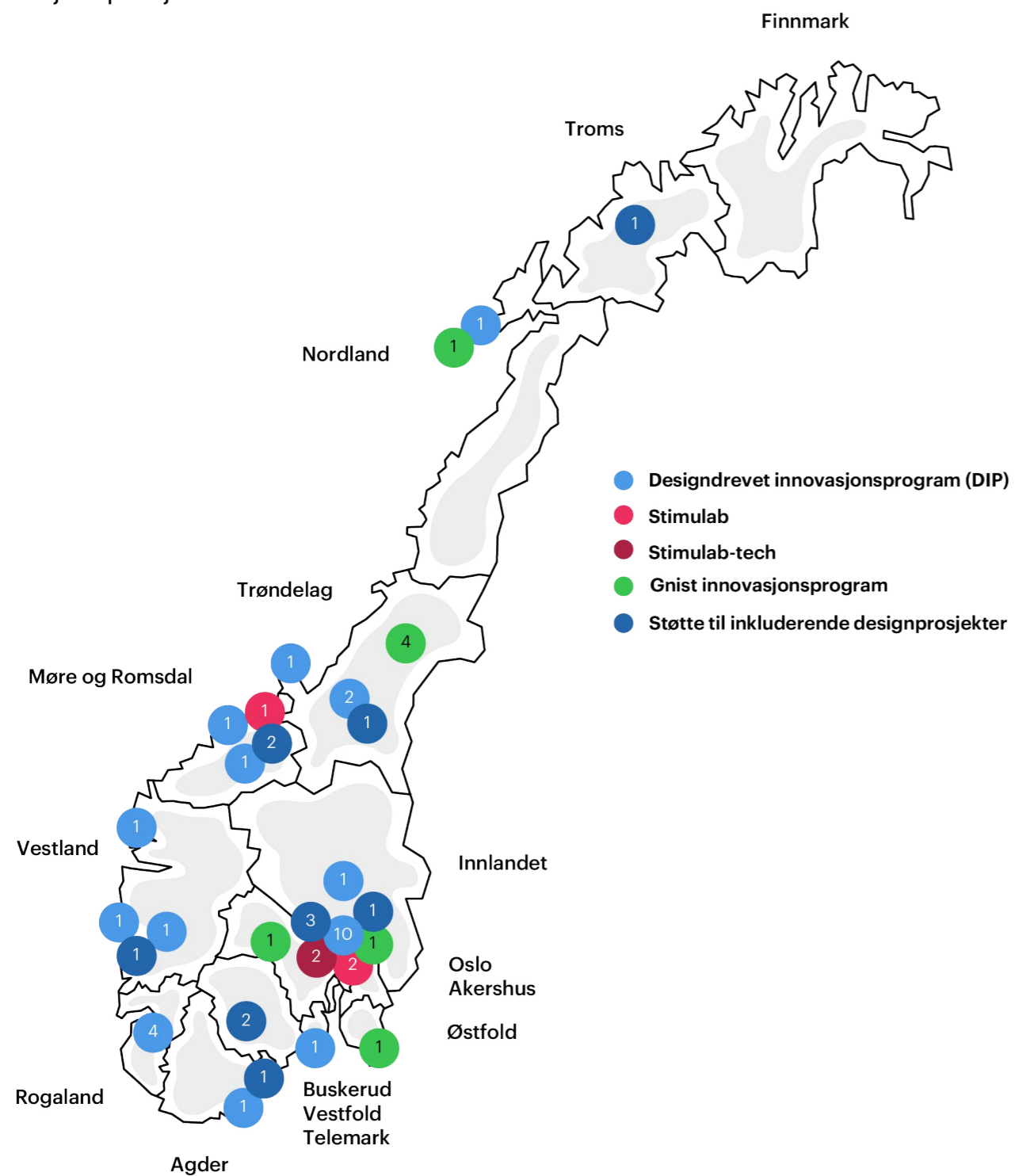
⁴ Gjennom Gnist innovasjon, Designdrevet innovasjonsprogram (DIP), Stimulab, Stimulab-tech og Støtte til inkluderende design- og arkitekturprosjekter.

⁵ Total tildelingsramme er et spleiselag mellom DOGA og samarbeidende aktører, og er midler delt ut til igangsetting av innovasjonsprosjektene.

⁶ Veileder, intro- og dybdekurs i designdrevet innovasjon.

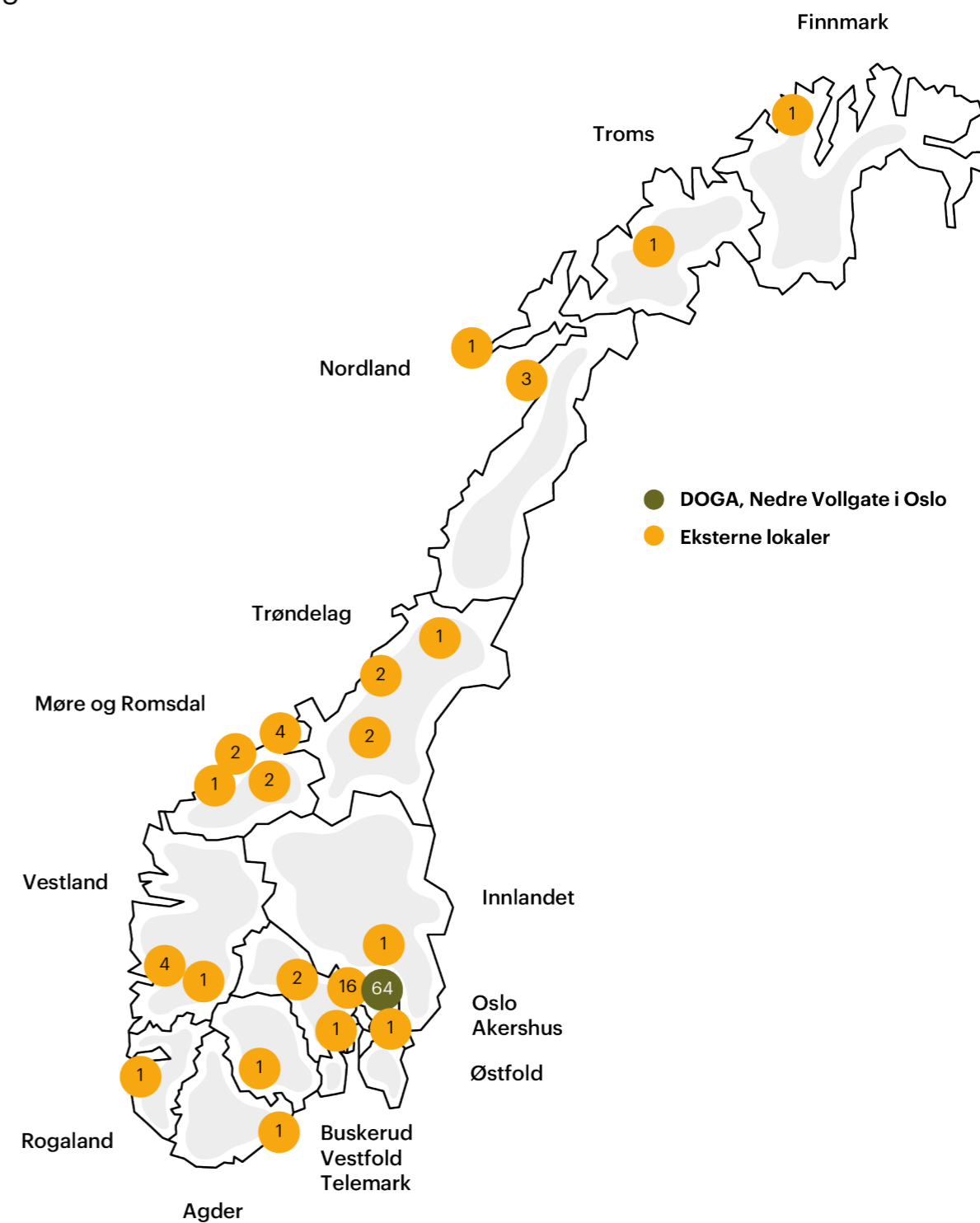
Nasjonal tilstedeværelse

Innovasjonsprosjekter



Figur 6: Viser spredning av igangsatte innovasjonsprosjekter i 2025 gjennom våre treffsikre virkemidler.

Arrangementer



Figur 7: Viser spredning av målrettede kunnskaps- og kompetansehevende arrangementer i 2025.

Høydepunkter

Regjeringen lanserer ny arkitekturstrategi

Når 24. juni 2025
Hvor Petersborghuset på Ensjø i Oslo
Hva Lansering

Regjeringens nye arkitekturstrategi «Rom for kvalitet» er et viktig grep for å styrke kvaliteten i det bygde, fra store byprosjekter til små nabolag. DOGA skal følge opp strategien gjennom å videreutvikle Forum for stedsutvikling og bidra til økt arkitekturkompetanse i norske kommuner.



«Arkitektur er rammen rundt folks hverdagsliv. Regjeringens ambisjon er at vi skal forvalte og utvikle arkitektur som gir varierte nabolag, varsom ressursbruk, vakre omgivelser og varige kvaliteter.»

– Kjersti Stenseng, daværende kommunal- og distriktsminister (Ap)

Wesselkvartalet i Asker tildeles Statens arkitekturpris for 2025

Når 22. august 2025
Hvor Asker sentrum
Hva Prisutdeling

Prosjektene som blir vurdert til Statens arkitekturpris skal være forbilder som kan løfte kvaliteten i boligbyggingen. DOGA har ledet juryen i samarbeid med Husbanken, Direktoratet for byggkvalitet, Riksantikvaren og Statsbygg.



«Wesselkvartalet er et usedvanlig velutviklet arkitektonisk svar på en vanlig utfordring i mange små stasjonsbyer i Norge, der man ønsker fortetting og mer bymessig bebyggelse.»

– Ingerid Helsing Almaas, juryleder og seniorrådgiver arkitektur i DOGA

Wesselkvartalet i Asker
Foto: Nils Petter Dale



DOGA og Noa Ignite lanserer dybdestudien «Design som vekstdriver»

Når 23. oktober 2025
Hvor På DOGA i Oslo
Hva Lansering

Studien oppsummerer en analyse av norske virksomheter som har levert uvanlig sterk vekst de siste årene. Analysen viser at virksomhetene bruker design strategisk fra dag én, i toppledelse, produktutvikling, merkevarebygging og kundeopplevelse. Les mer i studien på doga.no.



«Vi trenger gasellene og enhjørningene våre. 47 prosent av jobbveksten i privat sektor skjer i to prosent av bedriftene. Disse skal vi både heie frem og lære av.»

– Tor Inge Hjemdal, administrerende direktør i DOGA

Oslo Economics legger frem «Evaluering av innovasjonsordningen Stimulab»

Når november 2025
Hvor Hos DFD i Oslo
Hva Rapportoverlevering

På oppdrag fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) har Oslo Economics evaluert Stimulab og gitt anbefaling om å utvikle en helhetlig ordning for innovasjon i offentlig sektor. Les mer i rapporten publisert på doga.no.



«Oslo Economics bekrefter at Stimulab-ordningen har bidratt til å skape betydelig verdi i offentlig sektor i form av ny kompetanse og konkrete, innovative løsninger som nye prosesser, tjenester, organisatoriske endringer og politikk-utforming.»

– Hanne-Cecilie Bjørka, leder offentlig system- og tjenesteinnovasjon i DOGA

Menon Economics presenterer «Evaluering av Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)»

Når desember 2025
Hvor På DOGA i Oslo
Hva Rapportoverlevering

På oppdrag fra DOGA har Menon gjennomført en virkemiddel-evaluering av DIP og gitt anbefaling om tiltak for å øke effekten og øke ordningens relevans for gründere og oppstartsbedrifter. Les mer i rapporten publisert på doga.no.



«Menon Economics trekker frem i sin evaluering at DIP har høy addisjonalitet. DIP dekker et behov i norsk næringsliv som ikke fanges opp av øvrige ordninger. Menon bekrefter at deltagende bedrifter får ny kompetanse som gjør dem i bedre stand til å utvikle nye produkter og nå nye markeder.»

– Anne Elisabeth Bull, leder designdrevet næringsutvikling i DOGA

Prioriteringer for måloppnåelse

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

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

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

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

Delmål
Økt kvalitet på de bygde omgivelsene (KDD).

Delmål
Økt innovasjon i offentlig sektor (KDD).

Delmål
Økt konkurransevne i næringslivet (NFD).



Innhold kapittel 4. Prioriteringer for måloppnåelse

Bidra til utvikling av bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn	28
Betydelig etterspørsel etter DOGAs kompetanse i norske kommuner.....	29
Gnist innovasjonsprogram	31
Case: Boligutvikling i historiske omgivelser.....	38
Tydeliggjøring av DOGA som virkemiddel for steds- og lokalsamfunnsutvikling (prosjekt 1)	40
Revitalisering av Forum for stedsutvikling (prosjekt 2).....	41
Erfaringsnotat fra arbeidet med Områdesatsinger (prosjekt 3)	42
Klimanøytrale og smarte byer	43
Case: Et sirkulært nabolagstorg bygget på ombruk og medvirkning	44
Økt kvalitet på de bygde omgivelsene	47
Arkitektur som verktøy for samfunnsutvikling	48
Fase Null	50
Case: Utforsker ny bruk av overflødig kommunehus	52
Hverdagsreisen	54
NEB-STAR	56
Synliggjøre samfunnsmessig verdi og gevinster av arkitektur (prosjekt 4)	58
Kartlegge kommunenes behov (prosjekt 5)	60
Utvikle verktøy og ressurser for økt kvalitet på de bygde omgivelsene (prosjekt 6)	61
Case: En samlande kraft for samisk kultur, utdanning og lokalmiljø	62
Økt innovasjon i offentlig sektor	67
Design bidrar til økt innovasjon og skaper verdi i offentlig sektor.....	68
Stimulab	70
Case: Fra språkbarriere til trygg dialog	76
D-box	78
Kompetansetilbud for systeminnovasjon i offentlig sektor (prosjekt 7)	80
Case: En enklere helsehverdag	82
Økt konkurransevne i næringslivet	84
Design driver vekst i norsk næringsliv	85
Designrevet innovasjonsprogram (DIP)	87
Case: Musikkglede på barns premisser	96
DOGAs kompetansevirkemidler	99
Videreutvikling av det næringsrettede virkemiddelapparatet (VMA 2.0)	105
Oppfølging av regjeringens veikart for grønt industriløft	106
Nordisk plattform for design og arkitektur	108
Innovasjon for alle	110
Case: En klassiker gjenoppfunnet for en ny tid	112
DOGAs priser og forbilder	116
DOGA-merket for design og arkitektur	117

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

DOGA skal fremme nytenkning og nye løsninger for utvikling av bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn. Arbeidet skal fokusere på kommunesektoren og deres oppgaver innen samfunnsplanlegging, stedsutvikling og tjenesteyting, og rettes mot å utforske innovasjonspotensialet i oppgaver og tjenester. Målet er å skape varig verdi ved å forbedre eksisterende praksis og knytte innsatsen til pågående prosesser.

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.
→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen	DOGAs arbeid og utøvende rolle som design- og arkitekturfaglig rådgiver har påvirket og er inkludert i politikktutforming og -implementering lokalt, regionalt og nasjonalt.



Betydelig etterspørsel etter DOGAs kompetanse i norske kommuner

DOGA har i 2025 styrket sin rolle som pådriver for å styrke kommunene i utviklingen av bærekraftige og attraktive byer, tettsteder og lokalsamfunn. Gjennom Gnist innovasjonsprogram, arbeid med nasjonal arkitekturstrategi, revitalisering av Forum for stedsutvikling og innsats i EU-samarbeidet om klimanøytrale byer har vi bidratt til å utvikle bedre metoder, økt innovasjonsevne og styrket tverrsektorielt samarbeid i kommunene.

Etterspørselen etter DOGAs kompetanse og virkemidler er høy, særlig innen tidligfaseutvikling, medvirkning og systemorientert tilnærming til kommunale utfordringer. Vi har dokumentert gode resultater som gir tydelige føringer for videre innsats på området.

DOGAs måloppnåelse knyttet til delmålet vurderes som høy, med fremgang i både metodeutvikling, kompetansespredning og faktisk endring praksis i kommunale prosesser. Årets prioriteringer viser at DOGA lykkes med å gjøre innovasjonsarbeid relevant og anvendelig for kommuner av ulik størrelse, samtidig som innsatsen vår i økende grad blir integrert i nasjonale prosesser for politikktutforming og -implementering.

Gnist innovasjonsprogram er vårt største virkemiddel for å utvikle mer bærekraftige og attraktive byer og tettsteder. I 2025 bidro vi til oppstart av innovasjonsprosjekter i fem kommuner, med involvering fra ytterligere fem følgekommuner. Dette har styrket kommunenes evne til endring og gitt mer strukturert læring på tvers. Menon Economics effektmåling fra 2024 viser tydelig at Gnist-kommunene tar i bruk designmetodikk i større grad enn tidligere, særlig innen medvirkning og innbyggerinvolvering.

Årets Gnist-prosjekt i Halden illustrerer både bredden og dybden i DOGAs bidrag. Prosjektet knytter sammen sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft og involverer aktører som Riksantikvaren, Husbanken og Direktoratet for byggkvalitet (DiBK). Halden-caset viser at DOGAs metoder bidrar til bedre koordinering og økt handlingsrom i krevende boligutviklingsprosesser.

«Deltakelse i Gnist har gitt oss en ny måte å tenke på. Vi ser nå mulighetene i å jobbe med komplekse utfordringer gjennom design og tverrfaglig samarbeid.»

– Sitat fra Menon Economics' effektmåling av Gnist 2024

Den nasjonale arkitekturstrategien «Rom for kvalitet», viser at DOGA nå står tydelig definert som et nasjonalt kompetansemiljø for arkitektur og stedsutvikling og som fasilitator for koordinering mellom statlige virkemidler. Dette gir oss økt politisk legitimitet, styrket måloppnåelse og legger godt grunnlag for videre arbeid på dette feltet.

Revitaliseringen av Forum for stedsutvikling har vært en viktig prioritering i 2025. Evaluering av dagens forum, involvering av fylkeskommunene og utvikling av alternative modeller har lagt grunnlaget for at DOGA fremover skal lede forumet og sikre samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer. Vi mener at dette er en tydelig styrking av statlig samhandling på feltet og bidrar direkte til målet om bedre koordinering og samhandling i lokalsamfunnsutviklingen.

DOGA rolle i EUs samfunnsoppdrag for klimanøytrale byer har i 2025 blitt spisset. Gjennom oppfølging av mission-byene og ledelsen av det norske arbeidet med Capacities 2.0, har DOGA bidratt til at byene har fått en felles forståelse av barrierer, prioriteringer og nye arbeidsformer. Dette styrker kommunenes mulighet til å lykkes i arbeidet med å bli klimanøytrale innen 2030.

Det har i år vært en betydelig etterspørsel etter DOGAs virkemidler og kompetanse. Blant annet har vi sett en økning i antall kommuner som søker Gnist, i

kommunenes etterspørsel etter design- og arkitekturfaglige metoder og i henvendelser fra statlige aktører som ønsker tettere samarbeid.

DOGAs innsats i arbeidet med områdesatsingene bekrefter dette. Menon Economics trekker frem i sin evaluering at DOGA kan ta en større rolle i oppstarten av nye Områdesatsinger, som samsvarer med kommunenes dokumenterte behov for hjelp til å tenke nytt i tidligfase.

DOGA skal fremover fortsette å styrke innsatsen mot norske kommuner som trenger støtte i tidligfase, øke spredningen av opparbeidet kunnskap og kompetanse gjennom fylkeskommunene og Forum for stedsutvikling og arkitektur. Den betydelige etterspørselen viser at DOGA spiller en viktig rolle i KDDs virkemiddelapparat, og at videre innsats vil være avgjørende for å skape mer bærekraftige og attraktive lokalsamfunn i hele landet.



Siri Holmboe Høibo
Leder | Arkitektur, by- og stedsutvikling

Gnist innovasjonsprogram

Gnist er et kompetanse- og kapitalvirkemiddel som tar utgangspunkt i konkrete utfordringer knyttet til lokalsamfunnsutvikling i norske kommuner. Gnist stimulerer kommunene til å bygge intern endringskapasitet og bruke arkitektur- og designkompetanse for å løse utfordringer på nye måter.

I 2025 har vi

- igangsatt innovasjonsprosjekter i fem utvalgte Gnist-kommuner. Fem følgekommuner er påkoblet prosessene for å sikre at læring overføres til flere aktører og gode erfaringer spres nasjonalt.
- løftet frem årets prosjekter og resultater fra tidligere Gnist-kommuner for å vise verdien av Gnist og inspirere flere kommuner til å ta i bruk nye metoder og verktøy for innovativ stedsutvikling.
- utarbeidet et tillegg til «Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn» som gjør det enklere å gå fra prinsipper til handling, basert på erfaringer fra EU-prosjektet NEB-STAR. Tillegget, kalt «Taktikkboka», inngår i kompetansedelen av Gnist-programmet, der kommuner lærer om og tester nye tilnærminger til bærekraftig stedsutvikling



5

igangsatte innovasjonsprosjekter i Gnist-kommuner



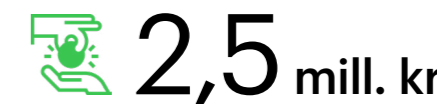
5

følgekommuner har fått følge innovasjonsprosessen



29

vurderte søknader



2,5 mill. kr

i total tildelingsramme⁷

Historisk utvikling	Totalt	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gnist-kommuner ⁸	26	2	3	11	5		5
Følgekommuner ⁸	34		10	14	5		5
Deltagere Gnist kompetanse	1004	200	290	240		274	
Søknader	177	42	42	32	23		29
Tildelingsramme i mnok ⁷	8,7	0,6	0,9	2,7	2,0		2,5

⁷ Tildelingsrammen er et spleiselag mellom DOGA, fylkeskommunene og kommunene.

⁸ Reduksjonen i antall kommuner i 2023 skyldes spissing av programmet for å oppnå økt effekt.

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

→ Endring i adferd

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

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

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

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

→ Endring i innovasjonsnivå

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

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

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

→ Endring i resultat og kvalitet

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

Menon vurderer at det er et stort potensial for endring i resultat og kvalitet på sikt. Effekter knyttet til denne indikatoren er ofte tidkrevende å oppnå, og er gjerne vanskelige å konkretisere og tilbakevise.

Kommunene oppgir at det ofte er behov for videre oppfølging og finansiering av innovasjonsprosjektene i etterkant av deltagelse. Eksempler på kommuner som har videreført arbeidet og forventer fremtidige effekter knyttet til endring i resultat og kvalitet er:

- **Kragerø kommune bruker** arbeidet og resultatene fra Gnist i mange av sine pågående prosesser. Nye prinsipper for medvirkning anvendes i nye planer og i revidering av eksisterende. I 2025 har to studenter fra landskapsarkitektur på NMBU jobbet videre med byens havnefront. I 2026 skal planavdelingen revidere sentrumsplanen og reguleringsplanen for Havnefronten i én helhetlig plan.
- **Andøy kommune har** intensivert arbeidet med boligutvikling i kommunen og har igangsatt flere tiltak etter endt Gnist-prosjekt. Blant annet etablering av et boligforum mellom utbyggere, næringsliv og ulike avdelinger i kommunen og igangsetting av flere større boligprosjekter – et samarbeid med Forsvarsbygg om ny bruk av deres boligmasse til blant annet eldreboliger.
- **Sarpsborg kommunes Gnist-prosjekt** var koblet til områdesatsning i Østre bydel, og nylig har staten valgt at satsningen her skal videreføres i fem nye år. Arbeidet for å mobilisere aktører i bydelen gjennom satsning på kultur, kulturhistorie og kulturelt mangfold videreføres, og nettverket vokser seg stadig sterkere. Det er etablert en nabolagsinkubator i regi av Norge Unlimited, et viktig tiltak for å skape gode og mer profesjonelle rammer for ressursmobilisering.

→ Spredningseffekt

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

350 av 357 kommuner i Norge har gjennomført Gnist kompetanse.

DOGA har igangsatt innovasjonsprosjekter i 26 kommuner, i 14 av 15 fylker.

Se kart over nasjonal spredning av Gnist på [side 36](#).



Alle Gnist- og følgekommunene, med deres tverrfaglige innovasjonsteam, samlet i Oslo i forbindelse med oppstart av Gnist-prosjektene i august. Foto: DOGA

Oppfølging av Menon Economics' effektmåling fra 2024

Menon Economics kom med flere anbefalinger for utvikling og styrking av DOGAs arbeid med by- og stedsutvikling generelt, og Gnist spesielt. Samlet kan anbefalingene bidra til at kommunene over tid oppnår flere ønskede effekter og resultater og at våre virkemidler blir mer treffsikre. Les hele rapporten til Menon på doga.no.

Menons hovedanbefalinger og DOGAs oppfølging:

- **DOGA bør gi** en tydeligere forventningsavklaring til prosjektet og bistå kommunene i å konkretisere hvordan prosjektene kan videreføres i etterkant av deltagelse i Gnist.

I denne runden med Gnist har vi vært tydeligere på hva vi forventer av kommunene, og hva de kan forvente av oss og av prosessen. Det har bidratt til felles mål, mindre usikkerhet i arbeidet og tydeligere koblinger til hvordan arbeidet kan videreføres etter at Gnist-prosjektet er avsluttet.

- **DOGA bør** i enda større grad sikre at prosjektene forankres hos administrativ og politisk ledelse i kommunen.

Administrativ og politisk forankring ble tydeliggjort i utlysningen i 2025. Dette har gitt effekt. Årets kommuner har forankring både bredere og høyere opp i systemet. Dette vil bidra til bedre dialog og raskere iverksetting av tiltak og styrke mulighetene for videreføring av arbeidet når Gnist-prosjektet er gjennomført.

- **DOGA bør vurdere** å tilpasse språket/kommunikasjonen overfor kommunene for å unngå at dette virker fremmedgjørende.

I utlysningen ble tekstene justert i tråd med klar-språkprinsipper. Dette har bidratt til at flere kommuner søkte om å delta. I arbeidet med DOGAs nye nettsider viderefører vi denne tilnærmingen for å nå ut til enda flere kommuner i hele landet.

- **DOGA bør videreutvikle** et konsistent system for å måle og følge opp resultater og effekter.

DOGA jobber systematisk med nullpunkts- og ettermålinger for å måle utvikling i kunnskapsnivå, adferdsendringer og innovasjonsnivå blant kommunene.

«Gnist gir oss et felles språk og en struktur som gjør at vi jobber bedre sammen.»

– Halden kommune

Våre målinger og evalueringer videreutvikles løpende for å i størst mulig grad kunne dokumentere innsikt som kvitterer ut våre styringsindikatorer for bærekraftig lokalsamfunnsutvikling. Vi planlegger en ny ekstern effekt-evaluering av Gnist i 2027–2028.

- **DOGA bør sikre større treffsikkerhet i spredning.**

DOGA erfarer at det er et stort behov for å dele resultater og effekter fra Gnist innovasjonsprogram, slik at flere forstår hva en slik tilnærming til stedsutvikling kan bidra til. Vi bruker nå langt flere eksempler fra tidligere Gnist-prosesser og har tidligere Gnist-deltagere som rådgivere og ambassadører for programmet.

Vi ser også et stort potensial i tettere samarbeid med landets fylkeskommuner og har etablert en god dialog med dem i årets runde av Gnist. Arbeidet med Forum for stedsutvikling og arkitektur gir oss anledning til å intensivere spredningsarbeidet på tvers av forvaltningsnivåer og nå enda bedre ut til kommunene via fylkeskommunene.

Gnist justeres kontinuerlig basert på tilbakemeldinger og erfaringer, og Menons rapport bekreftet våre vurderinger om nødvendige justeringer for å sikre økt treffsikkerhet og effekt.

I årets søknadsrunde for Gnist anbefalte vi alle kom-

muner å ta DOGAs dybdekurs i designdrevet innovasjon som en del av forberedelsene til innovasjonsprosessen. 50 prosent av kommunene som søkte hadde tatt dybdekurset, og 3 av de 5 kommunene som ble valgt ut hadde tatt kurset. DOGA erfarer at kommunene som har gjennomført kurset har fått bedre forståelse av hvilke utfordringer det gir verdi å ta tak i og av hvordan man arbeider i tverrsektorielle innovasjonsprosesser.

Årets Gnist-kommuner har en bedre forståelse av hva prosessen kan gjøre for dem, de har tydeligere ambisjoner om hva slags effekter arbeidet skal ha og viser at samarbeidet på tvers av nivåer og sektorer fungerer langt bedre. Eksempelvis fungerer Gnist-prosjektet i Halden som en arena for å samarbeide på tvers av virkemiddelapparatet, med aktører som Husbanken, Riksantikvaren, Direktoratet for byggkvalitet (DiBK) og DOGA. Les mer om Halden i case på [side 38](#).

Vi legger vekt på at arbeidet i Gnist-kommunene skal gi løsninger, erfaringer og metoder med høy overføringsverdi til andre kommuner. Vi har tettere dialog med fylkeskommunene og tester blant annet bruken av «Taktikkboka». Med nye nettsider og i oppfølgingen av arkitekturstrategien vil vi synliggjøre flere gode Gnist-prosesser som kan inspirere og engasjere kommuner over hele landet.

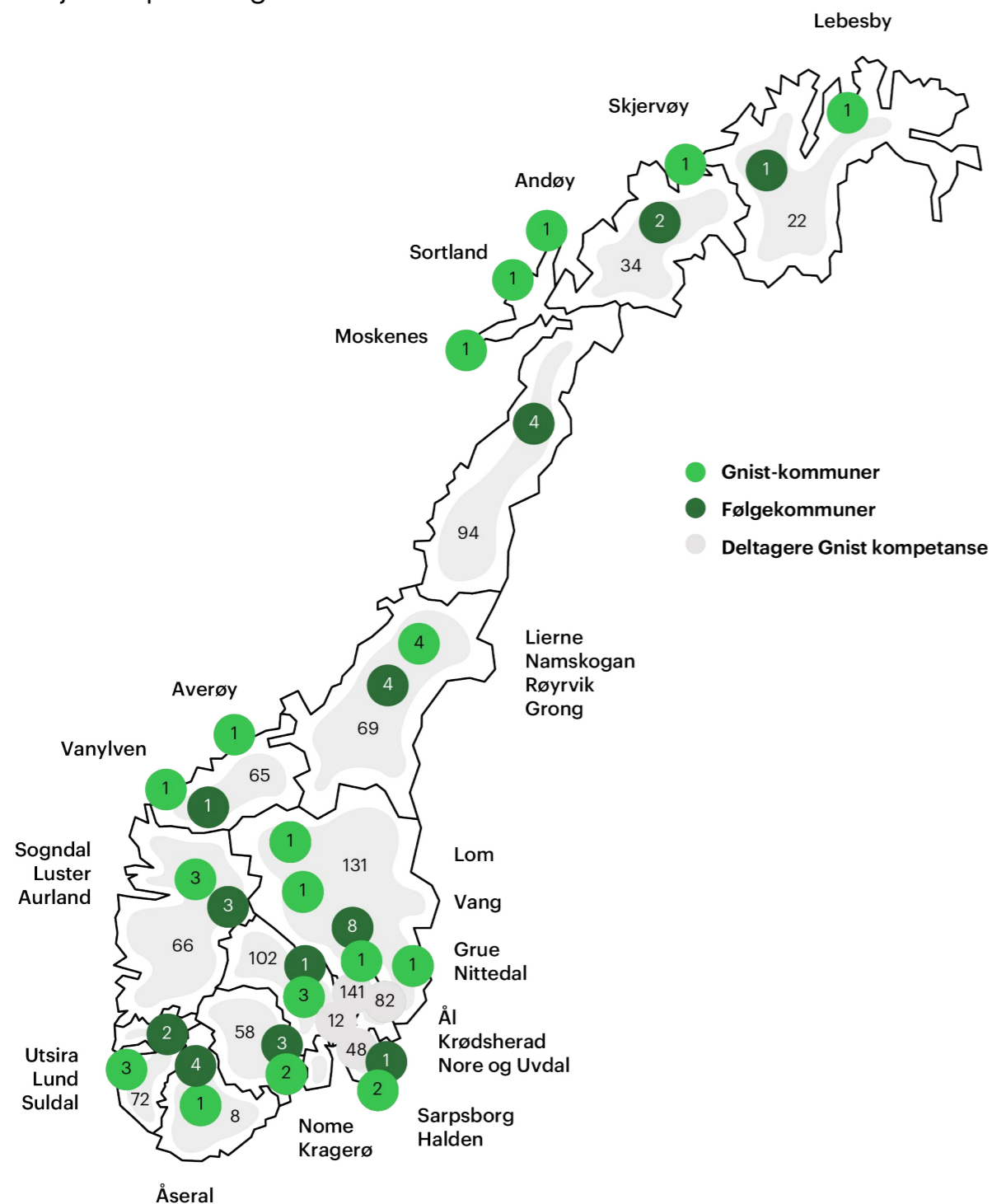
Taktikkboka

Læringen og erfaringene fra NEB-STAR er oversatt til et læringsrammeverk og felles prinsipper, produsert som et tillegg til «Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn». Rammeverket er en brobygger fra prinsippene i veikartet til faktisk handling. «Taktikkboka» er et nytt NEB-basert kompetanseverktøy, til støtte for DOGAs øvrige oppdrag om å bidra til bærekraftig by- og stedsutvikling og økt kvalitet på de bygde omgivelsene.



Foto: DOGA

Samlet nasjonal spredning



Figur 8: Viser nasjonal spredning av Gnist innovasjonsprogram i perioden 2020-2025.



Turismen i Lofoten vokser raskt, og Å i Moskenes kommune opplever stort press på både natur, fasiliteter og lokalsamfunn. Nå samarbeider kommunen med et tverrfaglig innovasjonsteam for å finne nye løsninger. Foto: Moskenes kommune

Boligutvikling i historiske omgivelser

Foto: Halden kommune



I samarbeid med den lokale byggenæringen, engasjerte foreninger og offentlige aktører på både lokalt, regionalt og nasjonalt nivå, skal Halden ta tak i den utfordrende boligsituasjonen i byen.

Gjennom Gnist innovasjonsprogram skal kommunen finne innganger som kan muliggjøre utvikling av rimelige boliger i det historiske sentrumsområdet i Halden. Boliger som ivaretar stedets eksisterende kvaliteter og verdier på en måte som sikrer både sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft.

Gnist-prosjektet i Halden tar opp i seg mange utfordringer som er gjeldende i store deler av landet. Hvordan får vi til boligbygging i områder der byggekostnaden overstiger antatt salgsverdi? Hvordan lager vi gode boliger for folk med vedvarende lav inntekt? Hvordan skaper vi byboliger for barnefamilier? Hvordan får vi til fortetting og boligutvikling som ivaretar verneverdier?

For å se så mange utfordringer i sammenheng har det vært viktig for både kommunen og innovasjonsteamet at andre deler av det offentlige deltar i prosessen. I tillegg til DOGA er derfor Riksantikvaren, Husbanken, Direktoratet for byggkvalitet (DiBK) og fylkeskommunen tett koblet på i arbeidet.

Halden-prosjektet gir oss i virkemiddelapparatet en anledning til å jobbe sammen i en konkret case, der vi kan utforske vårt eget og hverandres handlingsrom. For å lykkes med kompetanseheving knyttet til økt kvalitet i våre bygde omgivelser, er det vesentlig at aktører som kan bidra til det på statlig nivå finner sammen. Haldens Gnist-prosjekt er en viktig arena for å bli bedre kjent.

Halden er Gnist-kommune i 2025. De samarbeider med et innovasjonsteam som består av Nedenfra Ideelt, Pir2, Kybri, So Central. Les mer om Gnist-prosjektene på doga.no.

Halden kommune har over år med områdesatsning bygget erfaring med og kompetanse på samskaping og innovasjon. De har blant annet tatt DOGAs dybdekurs i designdrevet innovasjon. Dette kommer tydelig til syne i både Gnist-søknaden og i måten de jobber med innovasjonsteamet på.

I Halden har de lyktes med å koble på mange ulike deler av administrasjonen, i tillegg til tjenesteleverandører og politisk nivå i kommunen. De har etablert gode rammer for samarbeid på tvers, og selv om utfordringen de skal jobbe med er kompleks og stor, har de gode forutsetninger for å jobbe effektivt sammen med det meget erfarne innovasjonsteamet de har med seg.

Prosjektet søker å utforske hvordan kommunen kan sikre

- **sosial bærekraft** i sentrumsområder når betalingsevnen og viljen er lav
- **økonomisk bærekraft** i boligprosjekter gjennom samarbeid med utbyggere av ulikt slag og øvrig statlig virkemiddelapparat
- **miljømessig bærekraft** ved å forstå eksisterende kvaliteter og verneverdier, og fortette på en måte som ivaretar disse

Arbeidet i Halden vil ha stor overføringsverdi til mellom store og små byer, og til distriktskommuner landet over.

Tydeliggjøring av DOGA som virkemiddel for steds- og lokalsamfunnsutvikling (prosjekt 1)

DOGA har synliggjort sin rolle og bidrag som en del av det statlige virkemiddelapparatet, særlig rettet mot kommunesektorens arbeid med nytenkning i steds- og lokalsamfunnsutvikling, samt økt kvalitet i de bygde omgivelsene. Målet har vært å tydeliggjøre DOGAs bidrag i relasjon til andre, og å peke på potensiale for bedre samarbeid og samordning.

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering, gjennom å vurdere sin rolle og bidrag som del av det statlige virkemiddelapparatet for by-, stedsutvikling og arkitektur.

DOGA har utarbeidet et kunnskapsgrunnlag som beskriver og tydeliggjør DOGAs rolle i det statlige virkemiddelapparatet for stedsutvikling og arkitektur. DOGAs virkemidler og unike er beskrevet i relasjon til de øvrige virkemiddelaktørene. Vi har redegjort for forslag til videreutvikling og potensial for synergier og nye samarbeid. Kunnskapsgrunnlaget er overlevert KDD.

I den nasjonale arkitekturstrategien «Rom for kvalitet» tydeliggjøres og videreutvikles DOGAs rolle og oppgaver i virkemiddelapparatet for stedsutvikling, særlig innen arkitektur. Det er stor grad av samsvar mellom kunnskapsgrunnlagets beskrivelser og innholdet i strategien med hensyn til DOGAs nåværende og fremtidige rolle.

Dette gjelder både strategiens punkter om DOGA som nasjonalt kompetansemiljø for stedsutvikling og arkitektur og den tildelte rollen som møteplass og pådriver for samarbeid mellom statlige virkemiddelaktører. Slik har arbeidet med prosjektet påvirket politikktutforming, og DOGA beskrives og vurderes som et nyttig virkemiddel implementeringen av den nasjonale arkitekturpolitikken.

Revitalisering av Forum for stedsutvikling (prosjekt 2)

DOGA har foreslått konkrete alternativ til hvordan Forum for stedsutvikling kan revitaliseres og utvikles, med involvering fra relevante fagetater og fylkeskommunene. Arbeidet er gjennomført i samråd med KDD.

Arbeidet med alternativer for revitalisering av Forum for stedsutvikling ble levert i andre kvartal. Fremdriften i KDDs arbeid med arkitekturstrategien «Rom for kvalitet» medførte behov for å justere frist og innhold i prosjektet. Skisser til alternativer ble framskyndet i forhold til planlagt fremdrift for å inngå som del av beslutningsunderlaget for strategien.

Som viktig del av prosjektet har vi gjennomført en evaluering av dagens Forum for stedsutvikling. Gjennom evalueringen har vi hentet innsikt fra både deltagere i Forumet, fylkeskommunene og andre interessenter som ikke deltar i dagens Forum. Parallelt har vi jobbet med å kartlegge og systematisere innsikt om kommunenes behov, blant annet fra arbeidet med Gnist innovasjonsprogram.

Aktivitetene har bidratt til å formulere hensikt og mål med Forumet, samt avdekke muligheter og forbedringspotensial. Vi har involvert utvalgte representanter fra kommunesektoren, for mer inngående forståelse av kommunenes behov, og representanter fra relevante forskningsmiljøer for ekstern kvalitetssikring.

Gjennom arbeidet i prosjektet har DOGA gitt faglige råd og anbefalinger til KDDs arbeid med arkitekturstrategien. I arkitekturstrategien har regjeringen gitt DOGA ansvar for

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering, gjennom å vurdere roller i og foreslå tiltak for å styrke det statlige virkemiddelapparatet for by-, stedsutvikling og arkitektur.

å lede og koordinere Forumet, som er en ny og mer sentral rolle for DOGA.

Oppstart vil skje i 2026, når departementene har utpekt sine deltagere inn i Forumet. I mellomtiden har DOGA har jobbet videre med planlegging og forberedelser for å videreutvikle Forumet i tråd med intensjonene i strategien, blant annet gjennom dialog med stedsutviklingskontaktene i fylkeskommunene, Forumets viktigste samarbeidspartnere.

DOGA vil i videreføringen av strategien bidra til implementering av politikk gjennom vår nye rolle som leder av Forumet.

Erfaringsnotat fra arbeidet med Områdesatsinger (prosjekt 3)

DOGA har oppsummert erfaringer med å følge opp områdesatsingskommuner gjennom 2023 og 2024 i en skriftlig rapport til KDD, og har bidratt i departementets oppfølging av evalueringen av områdesatsing som statlig virkemiddel.

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering, gjennom å gi råd og anbefalinger til KDD om videreutvikling av Områdesatsinger som statlig virkemiddel.

DOGA har oppsummert egne erfaringer med å følge opp områdesatsingskommuner gjennom 2023 og 2024. I Menon Economics' evaluering av Områdesatsinger fra 2025 er det pekt på at DOGA er en innovasjonsaktør som kan spille en større rolle på grunn av unik erfaring og kompetanse innen system- og tjenstedesign, samt by- og stedsutvikling rettet mot innsats i tidlig fase.

Utgangspunktet for områdesatsingene er innovasjon innen både tjenesteutvikling og utvikling av fysiske omgivelser, med særlig vekt på å løfte levekårsutsatte områder. At Menon-rapporten retter søkelys på Områdesatsinger som et forebyggende og ikke kompensierende virkemiddel, gjør DOGAs mulige framtidige bidrag svært relevant.



Fra en workshop der DOGA hjalp Fredrikstad, Kristiansand, Skien og Sarpsborg kommune å komme i gang med sine områdesatsinger tilbake i 2023. Foto: DOGA

Klimanøytrale og smarte byer

KDD har hovedansvaret for nasjonal oppfølging av samfunnsoppdraget «Klimanøytrale og smarte byer» under EUs forsknings- og innovasjonsprogram Horisont Europa. DOGA har støttet KDD i oppfølgingen av de norske klimakontraktbyene og andre kommuner som er påkoblet arbeidet. Vi har gitt råd til KDDs oppfølging av samfunnsoppdraget opp mot EU-kommisjonen, samt fulgt opp søknaden til Capacities 2.0.

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering, gjennom å være knutepunkt for innovasjon, kunnskapsutvikling og formidling i den nasjonale oppfølgingen av samfunnsoppdraget.

På tvers av byene har vi etablert et felles arbeidsområde innenfor finansiering og investering, som en del av Capacities-innsatsen. Dette for å styrke inkluderingen av næringslivet i diskusjonen om samfunnsoppdraget. Her har DOGA blant annet bidratt i gjennomføringen av et første Investors Roundtable for de norske missionbyene i samarbeid med blant annet Bankers Without Boundaries. Vi planlegger videre aktiviteter i samarbeid med Net Zero Cities og Nordic Edge.

Vi har synliggjort plattformens og byenes arbeid, viktige prosjekter og tema gjennom felles formidling og digital informasjon på tvers av byene, som bidrar til økt fokus på by og bypolitikk. Vi har gjennomført en felles debatt under Arendalsuka, i samarbeid med de norske missionbyene, der paneldeltakerne diskuterte hvordan sette byene i førersetet for å få fart på klimaomstillingen i Norge. Vi har også utviklet en nettside med informasjon om det pågående arbeidet for missionbyene og de ulike norske aktørene i samfunnsoppdraget. Siden driftes i samarbeid med Nordic Edge.

DOGA har hentet ut læring fra byenes arbeid med samfunnsoppdraget. Her har vi hatt et særlig søkelys på erfaringsoverføring til arbeidet med kompetansetilbud på systeminnovasjon (prosjekt 7).

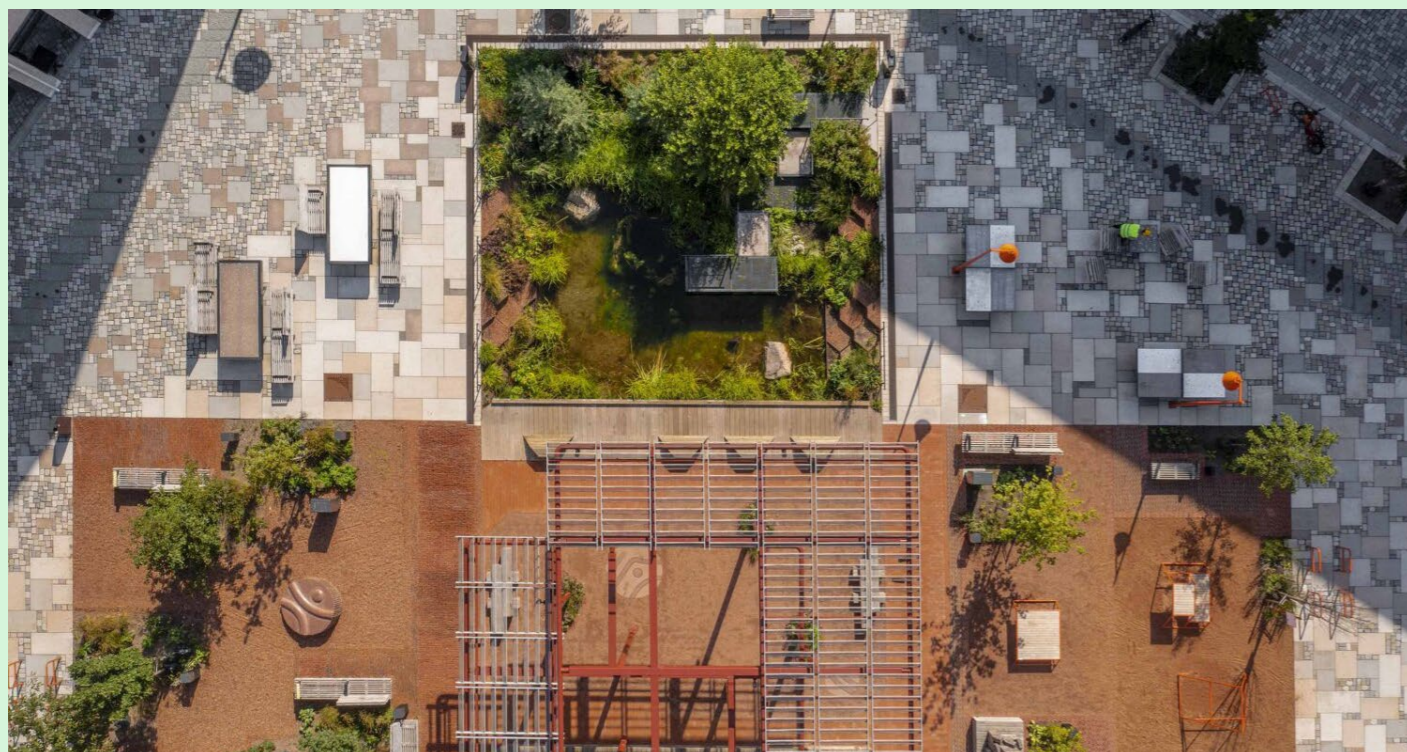
Videre har vi igangsatt pilotering og utforsking av nye styringsmodeller i lokalt arbeid, med vekt på bedre samordning av tiltak, aktører og ressurser. ECT-prosjektet er en del av Net-Zero Cities, kapasitetsbyggingsprogrammet og gjennomføres i samarbeid med Trondheim og Stavanger kommune. DOGA dokumenterer erfaringene og utvikler et rammeverk for denne typen porteføljearbeid.

Vi har i år bistått KDD i oppfølgingen av de tre norske missionbyene, med særlig søkelys på deres behov knyttet til klimakontraktene og felles barrierer. Dette har blitt gjort gjennom faste, tematiske innsjekkmøter med missionbyene og de andre involverte kommunene i samfunnsoppdraget.

DOGA ledet det norske arbeidet med Capacities 2.0, som handler om å videreutvikle samarbeid mellom de nasjonale aktørene som deltar i samfunnsoppdraget og legge til rette for felles arbeidsområder mellom de involverte aktørene og byene. Vi har samarbeidet med Forskningsrådet, Innovasjon Norge, KDD og Nordic Edge og fått innspill fra de norske involverte byene. Dette arbeidet har resultert i et felles utkast til en arbeidsplan for plattformen for 2026.

Et sirkulært nabolagstorg bygget på ombruk og medvirkning

Foto: SL Stenlegging



Vollebekk torg er mer enn et nytt byrom. Det er en fullskala testarena for sirkulær byromsutvikling, der gjenbruksmaterialer, lokal medvirkning og sosialt design er like viktige byggesteiner som stein, stål og jord.

Utgangspunktet for Vollebekk torg i Oslos Bydel Bjerke var en tidligere industritomt med forurenset grunn og en bestilling om å skape et mangfoldig, inviterende og bærekraftig byrom i tråd med kommunens planer for området. Torget skulle håndtere overvann som et estetisk element, gi plass til aktivitet og ro, og bidra til å gi Vollebekk en tydeligere identitet.

Vollebekk er et nytvirket område der store deler av bydelen har reist seg på kort tid. Stedets identitet er derfor fortsatt i etableringsfasen, og det var behov for en møteplass som kunne samle beboerne og skape hverdagsliv mellom byggene. Torget ble utviklet nettopp for å fylle dette rommet og gi bydelen et naturlig og inkluderende samlingspunkt.

Med ombruk som formgiver

Samtidig ønsket prosjektgruppen, med Studio Oslo Landskapsarkitekter, SL Stenlegging og OBOS Nye Hjem i spissen, å utforske en større bransjeutfordring: hvordan omsetter vi miljøambisjoner og sirkulære prinsipper til konkrete løsninger i det offentlige rom? Og, kan ombruk være en drivkraft for formgiving og bærekraft?

DOGA-merket

OBOS Nye Hjem, Studio Oslo Landskapsarkitekter, SL Stenlegging, Circular Ways, Resirqel, Light Bureau, DIFK (RIB) og Rambøll (RIVA) tildeles DOGA-merket for design og arkitektur for å ha utviklet et nabolagstorg med gjenbruksmaterialer.

Fagdisipliner: Landskapsarkitektur og by- og stedsutvikling.

For å håndtere kompleksiteten i omfattende ombruk utviklet teamet Ombrukspyramiden, et prosessverktøy som rangerer materialvalg etter grad av bearbeiding, risiko og klimagevinst. Bevaring og direkte gjenbruk prioriteres, mens mer krevende oppsirkulering brukes der det gir størst effekt. Slik har prosjektet kunnet dokumentere en klimabesparelse på rundt 150 tonn CO₂.

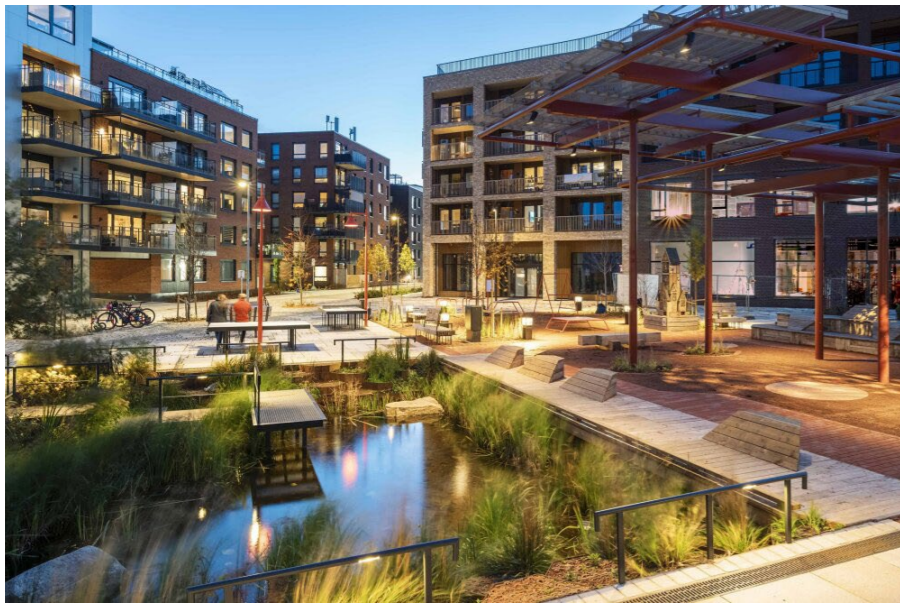
Det som kunne blitt avfall, ble i stedet til gulvdekker, trapper og møbler. Torget består blant annet av 20 tonn gjenbrukt spuntstål, 2000 kvadratmeter granitt hentet fra åtte ulike prosjekter, og en paviljong med himling av ombrukt solavskjerming. Flere møbler er laget av stillaslemmer, terrassoplater med motiver av ødelagte serviser, oppsirkulert plast og en defekt marmorplate fra fasaden til Lyshallen ved Nasjonalmuseet.

Alt er prosjektert for framtidig ombruk: løst lagte dekker, bolteforbindelser og utskiftbare elementer gjør at materialene kan tas ut og brukes på nytt andre steder.

Et sosialt designprosjekt

Men prosjektet er mer enn et materialeksperiment. Vollebekk torg er også et sosialt designprosjekt. Over 200 naboer bidro med innspill gjennom workshops og samtaler, inklusive skoleelever fra lokale barne- og videregående skoler. Flere lokale aktører var inkludert, blant annet fra miljøene rundt Vollebekk Fabrikker. Deres behov og ideer, om møteplasser, hverdagsfunksjoner, natur og aktivitet, er konkret omsatt til torgets struktur.

Torget sto ferdig sommeren 2024. En frodig park er omkranset av et aktivt bygulv. Parken oppstår i møtet mellom to akser, der hver akse byr på ulike funksjoner, romlige opplevelser og kvaliteter:



Overvann er gjort til en ressurs i byrommet, med damanlegg og regnbed som renses og fordrøyer vannet.
Foto: SOLA Studio Oslo Landskapsarkitekter



Torget er utformet for fleksibel bruk, fra hverdagsliv til markeder og felles aktiviteter. Foto: Wlodek Koscielniak

- **Den sosiale aksen** med romdannende lunder, grusdekker og uformelle steder for opphold, lek og ulike aktiviteter som markedsdager og arrangementer.
- **Den grønne aksen** tilfører sårt etterlengtet innslag av bynatur. Her finnes hage med spiselige vekster og et damanlegg med regnbed som håndterer og renses overvann og styrker biodiversitet.

I **sentrum** av torget ligger paviljongen Spiren, et fleksibelt scenerom tilrettelagt for alt fra små møter og hverdagsliv til konserter og arrangementer.

Ingen blir sirkulære alene

Like viktig er arbeidsformen. Prosjektet er utviklet gjennom en tett samspillmodell der byggherre, entreprenør, landskapsarkitekter, ombruksrådgivere og lokale aktører har jobbet side om side.

Erfaringen er klar: Ingen blir sirkulære alene. Denne arbeidsformen har også bidratt til å utvikle en ny metodikk i bransjen, der testfelt, fleksible tegninger, materialkartlegging og verktøy som Ombrukspyramiden gjør komplekse prosesser håndterbare.



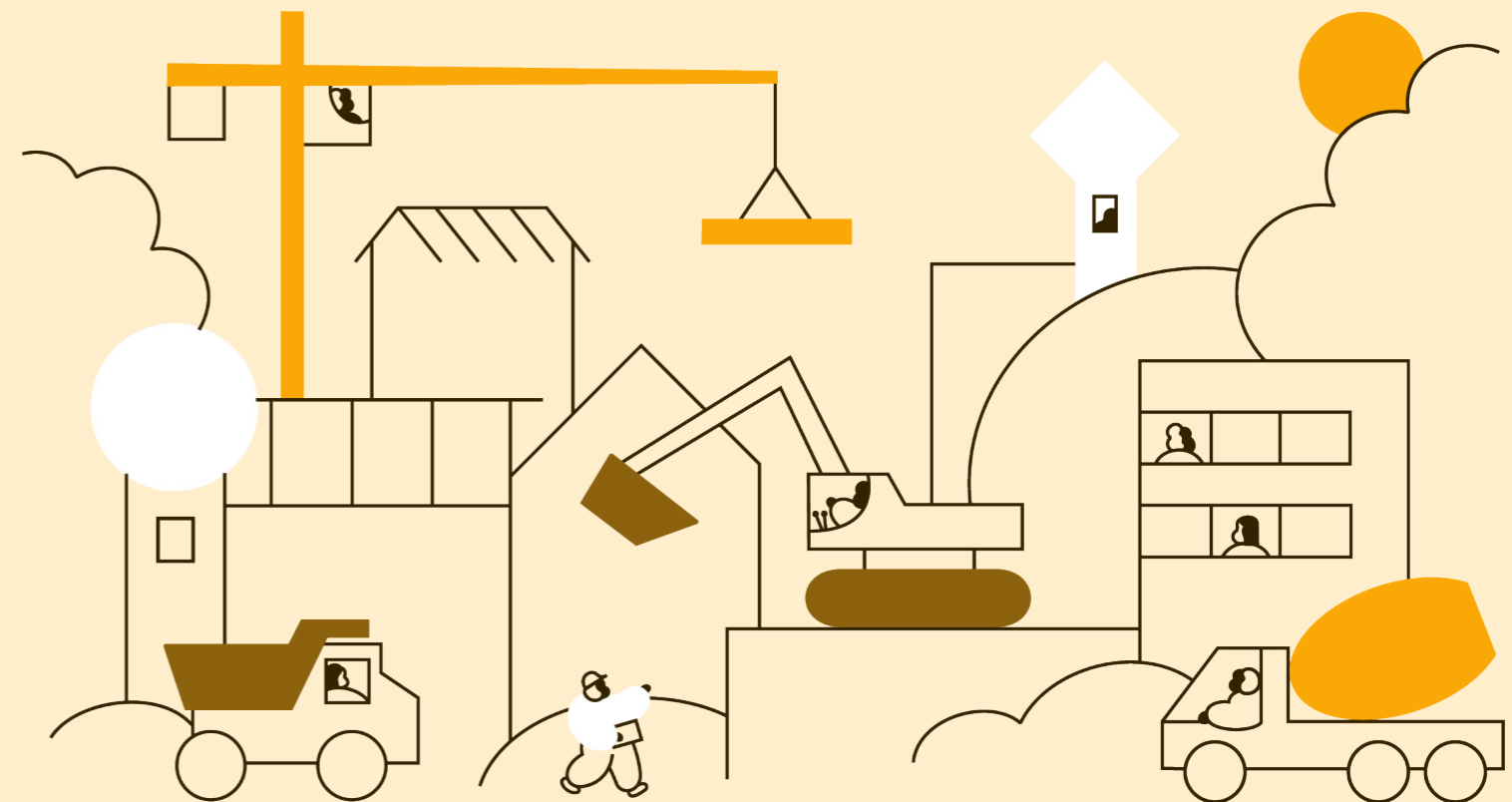
T.v.: På Vollebekk torg finner vi frodige grøntområder i kombinasjon med møteplasser og oppholdssoner mellom boligbyggene.
Foto: SL Stenlegging

Økt kvalitet på de bygde omgivelsene

DOGA skal være et nasjonalt kompetanse- og kunnskapsmiljø for arkitektur som verktøy for samfunnsutvikling, og skal videreutvikle vår rolle som pådriver for økt kvalitet på de bygde omgivelsene. Arbeidet skal bidra til bærekraftig arealbruk og at den grønne omstillingen gir varig verdi til befolkning og lokalsamfunn.

DOGA skal bistå KDD i oppfølging av den nasjonale arkitekturpolitikken, gjennom bidrag til departementets utviklingsarbeid og ved å selv utvikle ressurser som kan benyttes i lokale planprosesser. DOGA skal bidra til å løfte den offentlige debatten om betydningen av kvalitet i de bygde omgivelsene og arkitektur som verktøy i samfunnsutviklingen. Arbeidet skal innebære kompetanse- og formidlingsaktiviteter, enten i egen regi eller i samarbeid med andre virkemiddelaktører.

Styringsindikator	Suksessfaktorer
→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen	DOGAs arbeid, og utøvende rolle som design- og arkitekturfaglig rådgiver har påvirket og er inkludert i politikkutforming og -implementering lokalt, regionalt og nasjonalt.



Arkitektur som verktøy for samfunnsutvikling

DOGA har i 2025 styrket rollen som nasjonalt kompetansemiljø for arkitektur som verktøy for samfunnsutvikling. Gjennom arbeidet med arkitekturstrategien og prosjekt 4, 5 og 6 i årets tilskuddsbrev har vi utviklet kunnskap, analyser og verktøy som skal bidra til å løfte kvaliteten på de bygde omgivelsene.

Arbeidet har løftet den offentlige debatten og lagt grunnlaget for å gi kommuner tettere og mer relevant støtte. Vi opplever at det er stor etterspørsel etter DOGAs kompetanse som følge av dette, og vi vurderer høy grad av måloppnåelse.

Vi har prioritert oppfølgingen av den nasjonale arkitekturstrategien, der vi har levert både kunnskapsgrunnlag, analyser og operasjonelle anbefalinger som styrker kommunenes og statens arbeid med kvalitet, arealbruk og arkitekturens samfunnsverdi.

Synliggjøre samfunnmessig verdi og gevinster av arkitektur (prosjekt 4)

Vi har overlevert et grundig kunnskapsgrunnlag som en del av arbeidet med arkitekturstrategien. Det sammenstiller eksisterende forskning og dokumentasjon om arkitekturens rolle og effekt i samfunnsutviklingen. Vi har også identifisert hvilke kunnskapshull som må fylles for å styrke samfunnsdebatten.

Videre har vi løftet frem forbilder, arrangert debatter og konferanser og videreutviklet DOGA som nasjonal møteplass der kommuner, fagmiljøer, næringsliv og politikere møtes for å diskutere arkitektonisk kvalitet og samfunnsverdi.

Kartlegge kommunenes behov (prosjekt 5)

Vi sammenstilt eksisterende kunnskap og undersøkelser om kommunenes kapasitet, utfordringer og behov i tidligfase planlegging og utvikling.

Vi gjort egne analyser som gir et tydelig bilde av at det er behov for tverrfaglig støtte, bedre systematikk i kvalitetsarbeidet og verktøy som kan forenkle krevende avveining mellom klima, areal og bokvalitet.

Verktøy og ressurser for økt kvalitet på de bygde omgivelsene (prosjekt 6)

Basert på innsikten fra prosjekt 5 har vi kartlagt hvilke verktøy kommunene faktisk trenger og hvordan eksisterende verktøy kan videreutvikles og tas bedre i bruk. Arbeidet har resultert i en skisse til en samlet struktur og prioritering av verktøy, både nye og forbedrede. Verktøyene skal gjøre det enklere for kommuner å jobbe

systematisk og helhetlig med kvalitet i lokale planprosesser og skal testes i samarbeid med utvalgte kommuner i 2026.

Parallelt har vi jobbet med å videreutvikle prosjektet Fase Null. Dette har gitt mer innsikt i de tidligste fasene av byggeprosjekter og synliggjort hvilke verktøy og metoder arkitekturfaget kan tilby i å øke kvaliteten i det som bygges.

Hverdagsreisen, et pilotprosjekt for arkitektur og folkehelse, har i sin siste runde supplert dette med et brukerorientert perspektiv på hvordan folk faktisk opplever nærmiljø og hverdagsliv, og hvordan de fysiske omgivelsene kan bidra til å forbedre disse i et folkehelseperspektiv.

Arbeidet med New European Bauhaus i Stavanger, som har vært inne i sitt siste år, har tilført et europeisk blikk og internasjonale impulser som styrker kvaliteten i våre analyser og anbefalinger.

Vi opplever stor etterspørsel etter både veiledning, fakta, møteplasser, kunnskap og ressurser for å øke kvaliteten på de bygde omgivelsene og synliggjøre effekten av god arkitektur. Kommunene etterlyser spesielt tydeligere støtte i tidligfase og etterspør både analyser og praktiske verktøy. Departementer og fagmiljøer har også henvendt seg for mer fakta og innsikt.

Vurderingen av måloppnåelsen viser at DOGA bør fortsette å styrke koblingen mellom analyser, verktøy og formidling. De største behovene ligger i kommunenes tidligfase og i å dokumentere og spre kunnskap som kan gi retning til den offentlige debatten.

Vi vil derfor konsentrere innsatsen videre om å utvikle kunnskapsgrunnlag, gode møteplasser og verktøy som setter kommunene i stand til å realisere ambisjonene i arkitekturstrategien og sikre kvalitet i det bygde over tid.



Siri Holmboe Høibo
Leder | Arkitektur, by- og stedsutvikling

Fase Null

Med Fase Null bidrar DOGA til å øke samfunnseffekten av bygde omgivelser ved å styrke beslutningsgrunnlaget i de aller tidligste fasene av byggeprosjekter. Dette gjennom å introdusere aktørene for strukturerte metoder for problemforståelse, brukermedvirkning og tverrfaglig innsikt før den formelle prosjekteringen starter. Målet er mer bærekraftige, inkluderende og funksjonelle bygg og steder.

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering, gjennom å oppsummere og synliggjøre hvordan erfaringer og praksis opparbeidet fra Fase Null kan brukes i prosesser etter plan- og bygningsloven.

Fase Null er DOGAs første virkemiddel for å påvirke produksjonen av og øke kvaliteten på bygde omgivelser i praksis.

Fase Null i kommunale prosesser

I samarbeidet med Husbanken har vi i 2025 spisset virkemiddelet for å støtte kommunenes prosesser etter plan- og bygningsloven. Målet er å styrke samhandling i virkemiddelapparatet og offentlig-privat samarbeid i den tidlige fasen av utbyggingsprosjekter som en del av lokal stedsutvikling.

Samarbeidet med Husbanken ble konkretisert gjennom bygdevekstpilotene i Finnmark. Dette ga oss mulighet til å utforske en konkret problemstilling i Hammerfest kommune. Les mer i case på [side 52](#).

Identifisering av faseoverganger som kritisk for å oppnå arkitektonisk kvalitet

En hovedhypotese i utviklingen av Fase Null har vært at mye av grunnlaget for arkitektonisk kvalitet, samfunns-effekter og viktig læring går tapt i verdikjedene som skal knytte sammen planleggingen og produksjonen av de bygde omgivelsene. Det er særlig i faseovergangene at dette blir tydelig. Det har blitt bekreftet i arbeidet med forberedelsen og oppfølgingen av arkitekturstrategien «Rom for kvalitet».

I utviklingen av en kvalitetsstrategi for kommunene har vi analysert en rekke fasemodeller fra ulike deler av byggenæringen. Disse beskriver forløpet fra de første ideene og behovsutredningene i et plan- eller byggeprosjekt, gjennom planlegging og prosjektering frem til bruk og gjenbruk, drift og vedlikehold. Våre analyser viser

at fasemodellene ikke adresserer verdi- eller kvalitets-tap i faseoverganger. I Fase Null har vi definert dette som «sprang» i verdikjedene, der ambisjoner fra forrige fase ikke følges opp i neste.

Dette bekrefter at det er et behov for innsats ikke bare i de tidligste fasene av prosjekter, men også i faseovergangene, og DOGA ser et stort potensial i å spisse Fase Null mot å støtte kommunene med særlig fokus på faseoverganger.

Løpende testing

En viktig del av utviklingsarbeidet av Fase Null har vært den kontinuerlige testingen av hypoteser, begreper og praktiske metoder mot ulike representanter for målgruppene, blant annet i fem pilotprosjekter. Arbeidet med pilotene bekrefter at arbeidsmetodene i Fase Null har effekt på lokal kompetanse, prosesser og endringskapasitet hos de aktørene vi har samarbeidet med.

MerVerdi rundbordskonferanse

I 2023 samlet DOGA, i samarbeid med Leverandørutviklingsprogrammet Innovative anskaffelser (LUP), 45 offentlige og private aktører fra byggenæringen til diskusjon rundt tre temaer: Tillit, læring og endring. 89 prosent av deltakerne var i svært stor grad enige i at det er behov for økt innsats i de tidligste fasene av et byggeprosjekt, og 100 prosent mente DOGA burde følge opp samtalene i en ny rundbordskonferanse.

DOGA fulgte opp med en ny rundbordskonferanse i 2025, med tema risiko. Tilbakemeldingene fra deltagerne var svært gode. 87 prosent av deltagerne oppgir at øking av risiko er viktig for å få til innovasjon. 80 prosent av deltagerne oppgir at deltakelse i rundbordsamtalen har

«Vi trenger flere mekanismer for hvordan næringslivet kan stå til ansvar for å sikre langsiktig verdi i tråd med oveordnet politikk.»

– Deltager på Rundebordskonferansen i 2025

økt deres interesse for å jobbe med førfasen i prosjekter.

100 prosent av deltakerne oppgir at fokus på forskning og formidling av innovasjon, med deltakelse fra flere utviklere, entreprenører og beslutningstakere på myndighetssiden er relevante temaer for fremtidige diskusjoner. DOGA vil følge opp dette arbeidet som et viktig bidrag til oppfølging og spredning av arbeidet med regjeringens arkitekturstrategi.

Fremover skal vi videreutvikle Fase Null for å støtte kommunene i deres arbeid med plan- og byggesaksprosessen. Kommunene skal bli bedre rustet til å avdekke gevinster og effekter, som kan realiseres over tid, også etter at bygget er tatt i bruk.

Fase Null gir struktur for å vurdere og diskutere ambisjonene tidlig, slik at arbeidet med kvalitet i de bygde omgivelsene kan konkretiseres og følges opp etter hvert som stafettspinnen gis videre til nye aktører.

Vi har tidligere kommentert at den prosjektbaserte byggenæringen har gitt en risiko for begrenset spredning av DOGAs kompetansevirkemidler i arbeidet med bygde omgivelser. Justeringen mot kommunen som målgruppe øker overføringsverdien og muligheten for effektiv erfaringsdeling i det videre arbeidet og reduserer risikoen betydelig for at DOGAs bidrag ikke skal få effekt.

Basert på erfaringer fra blant annet Gnist innovasjonsprogram og Hverdagsreisen, ser vi store muligheter for ringvirkninger av denne typen innovasjonsarbeid i samarbeid med kommuner. Spredning og erfaringsdeling er en viktig del av Fase Null, men fremover blir det særlig relevant å spisse metodikken for spredning i kommunale nettverk.

Case: Fase Null i Finnmark

Utforsker ny bruk av overflødig kommunehus

Foto: DOGA



Tidligere Kvalsund kommunehus. Administrasjonen flyttet ut etter sammenslåing med Hammerfest kommune i 2020.

DOGA og Husbanken har siden november 2024 samarbeidet om å utvikle og teste Fase Null som verktøy for nytenkning, innovasjon og bedre prosessforståelse i tidlige faser av planarbeid etter plan- og bygningsloven.



Foto: DOGA

Samarbeidet er et ledd i Husbankens utviklingsarbeid, der målet er å finne nye arbeidsformer og metoder som kan styrke kommunenes kapasitet og kompetanse i lokalsamfunnsutvikling.

Vi har utforsket hvordan vi kan samarbeide om nye måter å bruke tilskudds- og oppdragsbrev og bygdeveksttaler på, for å fremme innovasjon i kommunene. I dette samarbeidet har vi blant annet utforsket hvordan Fase Null kan brukes som støtte i kommunenes arbeid, spesielt i tidlige faser der utfordringer og muligheter kartlegges.

Testprosjektet i Hammerfest

Husbankens regionkontor i Finnmark har vært hovedsamarbeidspart i denne prosessen, og Hammerfest er testkommune for Fase Null. Fokus har vært på lokalsamfunnsutvikling og ny bruk av et kommunehus som står tomt etter at Kvalsund kommune ble slått sammen med Hammerfest.

DOGA har gjennomført to lokale samlinger sammen med resten av prosjektteamet fra Hammerfest kommune og Husbanken. Innsikten fra den første befaringen i

september, som inkluderte et «folkemøte» med lokale aktører, ble fulgt opp i en «tidslinjekartlegging» i oktober med innbyggere og skoleelever i Kvalsund.

Uttaket ble presentert for kommunestyret i Hammerfest i januar 2026. Prosjektteamet er også i dialog med den lokale næringsforeningen, med fokus på planene for realisering av et boligprosjekt i Kvalsund, der innsiktene fra Fase Null kan åpne for en diskusjon av ønsket boliginnovasjon.

Utviklingsarbeidet i Hammerfest er del av et større nasjonalt bilde der mange kommuner mottar overføringer, men samtidig sliter med å få til koordinering av ressursbruken for ønsket lokal effekt.

Testingen av Fase Null i denne konteksten gir verdifull innsikt i hvordan tidligfase-prosesser kan bidra til mer målrettet og bærekraftig bruk av ressurser, og hvordan arkitektur- og designfaglig metodikk kan støtte kommuner i å navigere i komplekse plan- og utviklingsprosesser, særlig der det er behov for innovasjon og nytenkning.

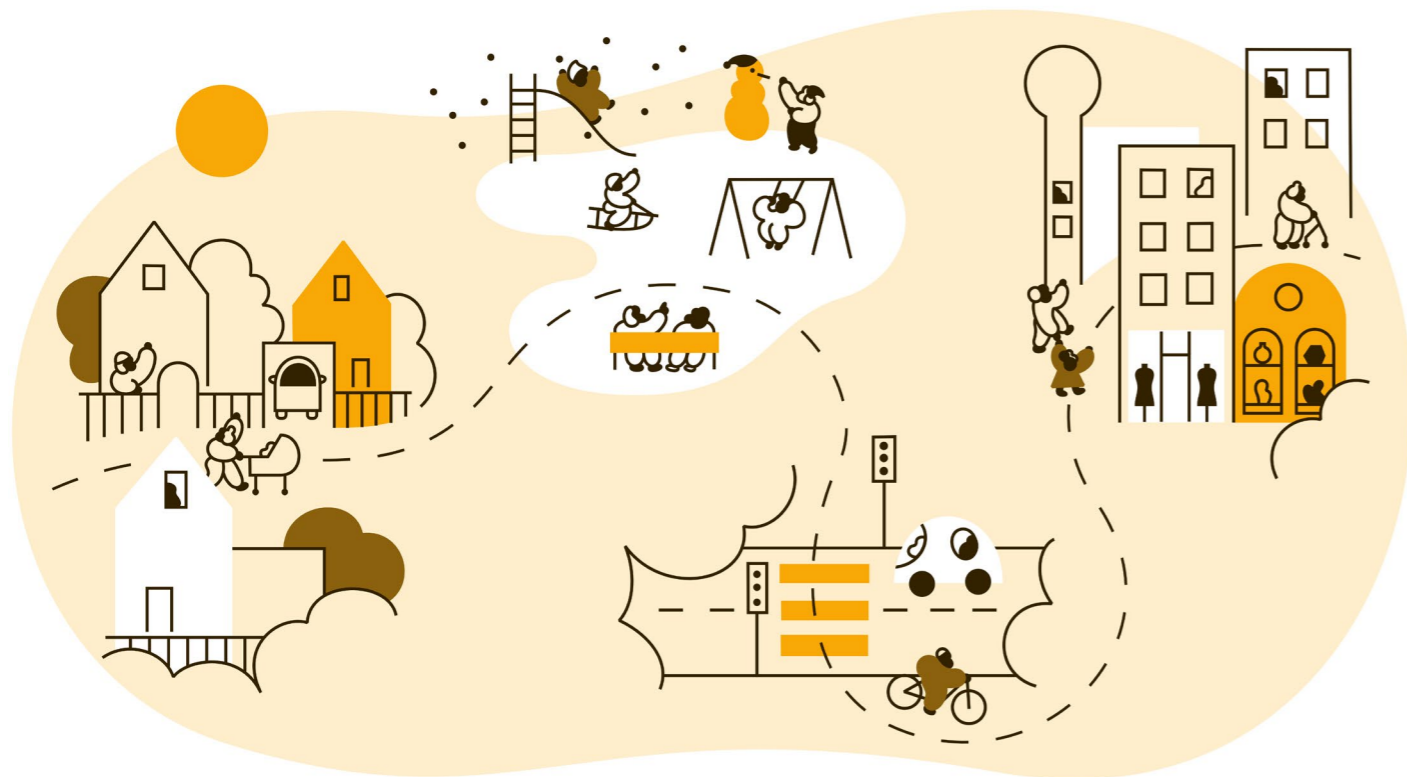
Hverdagsreisen

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

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering gjennom å oppsummere og synliggjøre hvordan erfaringer og praksis opparbeidet fra Hverdagsreisen kan brukes i prosesser etter plan- og bygningsloven.



«Hverdagsreisen ga innsikt i at avstanden mellom kommunens administrasjon og mellomtrinnet på skolen ofte leder til overordnede og generelle prosjekter, men når vi jobber spisset får vi mer ut av begrensede ressurser.»

– Oslo kommune

I 2025 har vi

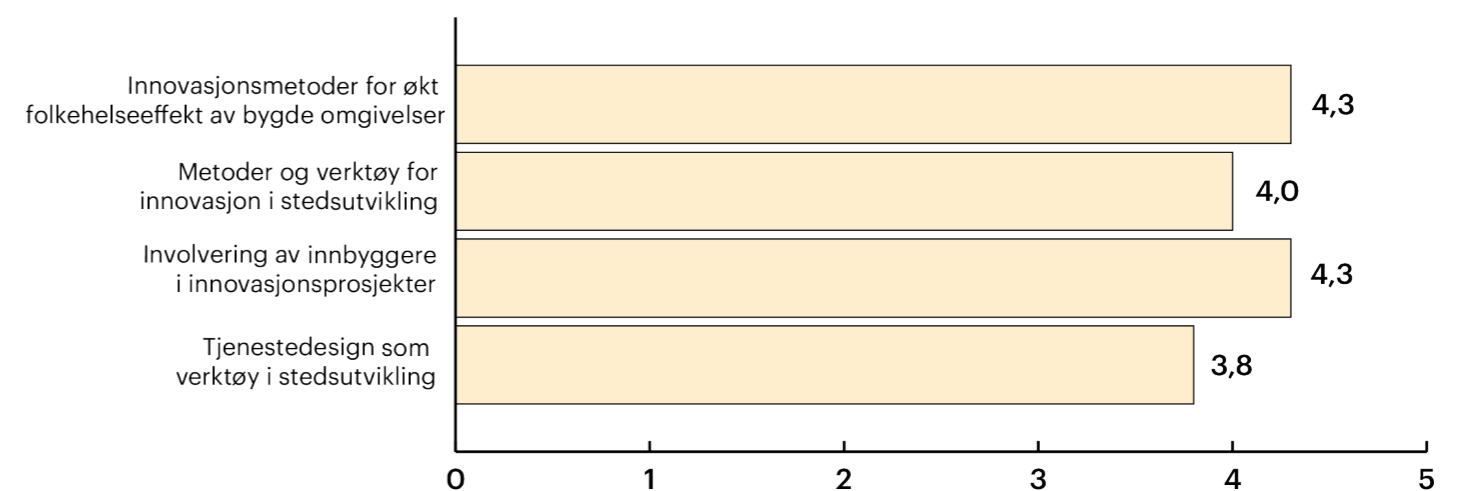
- ferdigstilt brukertesting av Hverdagsreisen DIY. Innsiktsrapportene fra kommunene som deltok i den siste runden av prosjektet ble oppsummert i et erfaringsseminar. I denne runden deltok Rollag, Flesberg, Nore og Uvdal kommune og Nordre Aker bydel i Oslo kommune. Evaluering av siste runde av Hverdagsreisen viser at de deltakende kommunene opplever å ha fått økt kunnskap om innovasjonsmetoder og -verktøy for å oppnå folkehelseeffekt i utviklingen av bygde omgivelser.
- i samarbeid med Tverga, Fremsam og Våre Steder utviklet og fasiliterte vi et kurs om gode møteplasser. 16 kommuner i Møre og Romsdal har deltatt på kurset og oppgir at utbyttet som svært nyttig. DOGA har veiledet Kristiansund og Aure kommuner i arbeidet med

testing av en konkret møteplass. DOGA vurderer å fortsette samarbeidet med Tverga og de andre aktørene om kurs for nye fylkeskommuner.

- jobbet med spredning av metodikken og erfaringene fra Hverdagsreisen. I 2025 har vi blant annet bidratt med innsikt på Bylivkonferansen 2025 i Hamar, på fagforelesning for Sykehjemsetaten i Oslo kommune, for Statens Vegvesen, Miljødirektoratet, Helsedirektoratet på webinar om gåing og på Kommuneplankonferansen arrangert av KS Forum for kommunal planlegging.

Hverdagsreisen er et relevant tverrfaglig verktøy i arbeidet med brukerinvolvering og helseeffekter i bygde omgivelser. Den endelige oppsummeringen av Hverdagsreisen avventes i påvente av DOGAs prioriteringer knyttet til arbeidet med oppfølging av arkitekturstrategien.

I hvilken grad deltakende kommuner i Hverdagsreisen opplever å ha fått økt kunnskapsnivå på hvert av følgende områder



Figur 9: Viser kommunenes gjennomsnittsvurdering av Hverdagsreisen i 2025. Skalaen går fra 1, i svært liten grad, til 5, i svært stor grad.

NEB-STAR

DOGA har vært en del av arbeidet med New European Bauhaus, et tverrfaglig initiativ fra EU som kobler satsingen European Green Deal til våre omgivelser og opplevelser i utviklingen av fremtidens byer og steder. Målet er å stimulere til klimanøytrale bygg og byer, som samtidig er attraktive, bærekraftige, og inkluderende, der design og arkitektur er sentrale verktøy for å lykkes.

New European Bauhaus Stavanger (NEB-STAR), er ett av EUs seks fyrtårnsprosjekter i satsingen.

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering gjennom å oppsummere og synliggjøre hvordan erfaringer og praksis opparbeidet fra NEB-STAR kan brukes i prosesser etter plan- og bygningsloven.

Stavanger har vært et testfelt for arbeid med NEB-prinsippene.⁹ DOGA har hatt ansvar for å samle erfaringer og vurdere hvordan de kan brukes videre i Norge og Norden, og leverte sluttrapporter høsten 2025.¹⁰

I prosjektets avsluttende fase har vi systematisert erfaringene fra arbeidet i Stavanger. Dette har både styrket leveransene i fyrtårnprosjektet og gitt et solid, erfaringsbasert grunnlag for å utvikle støtte- og kompetanseverktøy for norske kommuner.

DOGA satt i programkomiteén for NEB-STAR-konferansen, som tok utgangspunkt i hvordan Stavanger og følgebyene Utrecht og Praha har jobbet med NEB-prinsippene i by- og stedsutviklingen. Vi tok opp sentrale spørsmål om hvordan vi utvikler fremtidens byer og lokalsamfunn, med særlig vekt på følgende temaer:

- **Nabolag som arena** for utvikling og samarbeid.
- **Estetikk som drivkraft** for utvikling, samarbeid og formidling.
- **Hvordan skaper vi** varige endringer gjennom nye strukturer og partnerskap.

I samarbeid med ulike norske fageksperter innen by- og stedsutvikling og arkitektur har vi arrangert tre seminarer. Der diskuterte vi erfaringene fra NEB-STAR i lys av norske kommuners arbeid med bærekraftige og attraktive lokalsamfunn.

Seminarene har bidratt til å synliggjøre potensialet i NEB-verdiene – vakkert, bærekraftig og inkluderende – i Norge.

Taktikkboka

Læringen og erfaringene fra NEB-STAR er oversatt til et læringsrammeverk og felles prinsipper, produsert som et tillegg til «Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og lokalsamfunn». Rammeverket er en brobygger fra prinsippene i veikartet til faktisk handling. «Taktikkboka» som tillegget kalles er et nytt kompetanseverktøy, til støtte for DOGAs øvrige oppdrag.

Taktikkboka presenterer et rammeverk som kan tilpasses som strategiverktøy i kommuners arbeid med stedsutvikling. Høsten 2025 har verktøyet blitt testet sammen med følgekommunene i Gnist innovasjonsprogram. Videre pilotering og spredning er planlagt i 2026. Arbeidet ses i sammenheng med prosjekt 6 om utvikling av verktøy og ressurser for økt kvalitet på de bygde omgivelsene.

⁹ New European Bauhaus-prinsippene presenterer ambisjoner innenfor verdiene vakker, bærekraftig og inkluderende, og arbeidsprinsipper innenfor tverrfaglighet, involverende prosesser og flernivå-tenkning.

¹⁰ Se alle sluttleveransene i prosjektet på nebstar.eu.



Synliggjøre samfunns- messig verdi og gevinster av arkitektur (prosjekt 4)

I samarbeid med KDD har DOGA arbeidet med å synliggjøre samfunnseffekter av god arkitektur gjennom å utforske ulike sektors erfaring og praksis med å bruke arkitektur for å nå samfunns mål. Prosjektet skal gi innspill til nasjonal arkitekturpolitikk og bidra til økt kunnskap om arkitektur som verktøy for bærekraftig utvikling.

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering gjennom samarbeide med KDD om å oppsummere kunnskap og samfunnseffekter av kvalitet i de bygde omgivelsene.

som gir et godt grunnlag for den videre utviklingen av et kvalitetsverktøy for kommunene, en konkret oppgave som DOGA har fått som del av oppfølgingsansvaret for implementering av strategien.

Samfunnseffekter av god arkitektur

Som en oppfølging av arbeidet med arkitekturstrategien, og basert på en økende etterspørsel og interesse, er vi i gang med å utforske hvordan vi kan avdekke verdier og effekter av arkitektonisk kvalitet. Dette vil vi gjøre i samarbeid med de andre arkitekturorganisasjonene, akademia og samfunnsøkonomiske miljøer.

Vi har gjennomført en undersøkelse for å avdekke befolkningens oppfatning om hva arkitektonisk kvalitet er, hva de mener arkitektur kan bidra til og hvem som har ansvaret for å ivareta den. Undersøkelsen ble lansert i november og har bidratt med fakta som løfter debatten om arkitektur og kvalitet. Les oppsummering av undersøkelsen på doga.no.

Statens arkitekturpris og arbeid med å løfte forbilder

DOGA ledet juryeringen av Statens arkitekturpris i samarbeid med KDDs øvrige virkemidler knyttet til bygde omgivelser: Husbanken, Statsbygg, Direktoratet for byggkvalitet (DiBK) og Riksantikvaren. Arbeidet er en sentral del av strategiens innsats for å løfte forbilder og DOGA fortsetter å lede juryen for prisen i 2026.

Innspill til nasjonal arkitekturstrategi

Den konkrete oppgaveformuleringen for prosjekt 4 ble i løpet av første kvartal justert til å rette seg mot et konkret bidrag inn i KDDs arbeid med en nasjonal arkitekturstrategi.

Den mest omfattende leveransen besto av kunnskapsmaterie, tall og fakta som synliggjør verdien og effekten av god arkitektur, belyst fra ulike sentrale innsatsområder der arkitektur er med på å løse konkrete samfunnsutfordringer.

Dette bidro til et oppslag i arkitekturstrategien «Rom for kvalitet» som fikk overskriften «Arkitektur fordi». Arbeidet fikk på den måten direkte relevans for utformingen av strategien. Vi samlet en stor mengde kildemateriale



Daværende kommunal- og distriktsminister Kjersti Stenseng og administrerende direktør i DOGA Tor Inge Hjemdal diskuterer arkitekturstrategien under en samtale på DOGA om hvordan vi skal bygge de neste 60 årene. Foto: Morten Brakestad

Eksempler på tall og fakta publisert i arkitekturstrategien

- Fleksible og tilpasningsdyktige bygg har lengre funksjonell levetid enn bygninger med statiske løsninger. Dette innebærer at levetiden for et bygg kan forlenges betraktelig dersom det er designet med tilpasningsdyktige løsninger (Concept arbeidsrapport 2025-1).
- Den samlede bygg- og anleggsproduksjonen utgjør ca. 15 prosent av fastlands-BNP (Prognosesenteret, 2025).
- Byggenæringen er Norges største fastlandsnæring, og står for en verdiskapning på 400 mrd. kroner årlig (Handelshøyskolen BI, 2013).
- Verdien av den samlede realkapitalen i Norge er anslått til om lag 15 000 mrd. kroner, hvorav nær tre fjerdedeler er bolig, bygg og anlegg (Perspektivmeldingen 2024).
- 30 prosent av Norges materialforbruk, 23 prosent av Norges karbonavtrykk og 26 prosent av avfallet er knyttet til det bygde miljøet (ScienceDirect, 2025).
- Utsikter til grøntområder gjør oss lykkeligere og har en avslappende effekt på nervesystemet (The Guardian, 2014).
- Gode uterom er spesielt viktige for lavinntektsfamilier og utsatte barn (forskning.no, 2023).

Kartlegge kommunens behov (prosjekt 5)

DOGA har sammenstilt gjeldende kunnskap om status og behov for verktøy/ressurser for økt kvalitet på de bygde omgivelsene. Målgruppen har vært aktører som er involvert i lokale plan- og byggesaksprosesser. Arbeidet har gitt relevans for arbeid med utvikling av nasjonal arkitekturpolitikk.

DOGA har over lengre tid jobbet med mange kommuner gjennom blant annet Gnist innovasjonsprogram og Fase Null. For dette prosjektet har vi sammenstilt kunnskap fra egen erfaring, oppsummering av eksterne kilder og gjort nye undersøkelser som del av dette og tilgrensede prosjekter fra KDD i 2025.

Vi har hatt samtaler med kommunale byarkitekter og vært invitert inn i debatter om blant annet utvikling av arkitekturveileder for Oslo.

Vi har kartlagt relevante kilder til gjeldende kunnskap fra allerede gjennomført forsknings- og utredningsarbeid, undersøkt kommuneplaner fra samtlige kommuner og høstet erfaring fra egne programmer.

Vi har kartlagt kommunenes egne behovs- og utfordringsbeskrivelser og vurdert dem opp mot teoretiske innfallsvinkler. Vi har identifisert fellestrekk som danner grunnlaget for hypoteser og formulering av utfordringsbilder.

Analysene og undersøkelsene nevnt over er supplert med to spørreundersøkelser for å nå en større bredde av aktører:

- Representanter fra befolkningen (1 000 respondenter)
- Representativt utvalg av plansjefer i norske kommuner (100 respondenter)

Undersøkelsene bidrar blant annet til å kartlegge og synliggjøre behov for ressurser og verktøy, der særlig kommunenes svar er utdypende. Arkitektforbundet (NAL) har i 2025 fått DIP-midler for å lage verktøy for kommunale bestillere av arkitektur.

DOGA vil få tilgang til deres innsiktsarbeid om kommunenes behov for bestillerkompetanse, som vi vil inkludere i prosjektet. Samlet har disse kartleggingene og

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering gjennom å bistå KDD i arbeidet med å styrke kommunenes verktøykasse og plan- og arkitekturfaglig kompetanse.

Utvalgte funn fra undersøkelsen rettet mot plansjefer i norske kommuner

- 60 prosent har ikke ansatte i kommuneadministrasjonen med formell arkitektutdannelse.
- 30 prosent har utarbeidet egne retningslinjer, prinsipper eller verktøy for å sikre kvalitet utover lovfestede minimumskrav.
- 75 prosent oppgir at veiledning, kurs og verktøy fra andre er nyttige (Miljødir. NAL, DOGA m.fl.)

På spørsmål om hvem som har størst mulighet til å sikre kvalitet i det som bygges, peker flertallet av plansjefene på utbygger/byggherren (45 prosent).

aktivitetene gitt oss et nyansert og kunnskapsbasert bilde av hvor utfordringene er og hvor det er behov for å vurdere nye tiltak.

Hypotesene og utfordringsbildene fra prosjekt 5 ligger til grunn for DOGAs anbefalinger om videre innsats i 2026 for å støtte kommunene i deres arbeid med stedsutvikling og arkitektur og vil på denne måten påvirke implementeringen av arkitekturpolitikken.

Utvikle verktøy og ressurser for økt kvalitet på de bygde omgivelsene (prosjekt 6)

DOGA har utarbeidet et forslag til hvordan kunnskaps- og beslutningsunderlaget for økt kvalitet på de bygde omgivelsene til bruk i plan- og byggesaksprosesser kan bedres. Arbeidet er basert på behov, erfaringer og praksis fra kommunale planprosesser.

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering gjennom å bistå KDD i arbeidet å styrke kommunenes verktøykasse og plan- og arkitekturfaglig kompetanse.

DOGAs forslag er utviklet med bakgrunn i innsikt opparbeidet gjennom samtlige nye prosjekter fra KDD i 2025. Prosjekt 5 som analyserer kommunenes behov for verktøy og ressurser danner et viktig grunnlag for dette arbeidet.

Arkitekturstrategien tydeliggjør DOGAs bidrag og rolle i å forbedre kommunale prosesser for økt kvalitet i det bygde. DOGA skal blant annet ha en sentral rolle i samordning av statlige aktører gjennom revitalisert Forum for stedsutvikling og arkitektur, være møteplass og pådriver for kvalitet, løfte frem forbilder og utvikle verktøy for kommunenes arbeid med kvalitet i det bygde.

«Kommunal- og distriktsdepartementet har bedt DOGA om å utvikle verktøy som kommunene kan bruke til å utarbeide egne lokale arkitektur- og byformingstrategier, som en del av sitt planarbeid.»

– Fra arkitekturstrategien «Rom for kvalitet»

En samlende kraft for samisk kultur, utdanning og lokalmiljø

Foto: Lars Petter Pettersen



DOGA-merket

Snøhetta, 70°N arkitektur, kunstner og arkitekt Joar Nango, entreprenør Econor arkitektkonkurransen og Statsbygg tildeles DOGA-merket for design og arkitektur, for et prosjekt som på forbilledlig vis samler kultur og utdanning i én felles institusjon med sterk symbolkraft.

På en høyde mellom Kautokeino sentrum og vidda ligger Čoarvemátta, et nytt felles hjem for Det Samiske Nasjonalteatret Beaivváš og Samisk videregående skole og reindriftsskole. Resultatet er et kraftfullt senter for samisk kultur, utdanning og samfunnsliv, samlet i én helhetlig arkitektonisk visjon.

Utgangspunktet var enkelt og krevende på samme tid: Både det samiske nasjonalteatret og den videregående skolen trengte nye lokaler. Ved å samlokalisere institusjonene ble det mulig å realisere begge, og samtidig skape mer enn summen av delene.

I 2021 vant teamet, bestående av Snøhetta, 70°N arkitektur, kunstner og arkitekt Joar Nango og entreprenør Econor arkitektkonkurransen. Sammen med Statsbygg var ambisjonen å utvikle et tyngdepunkt for samisk kunst, språk og utdanning, der bygget både skulle støtte daglig drift og bære et sterkt kulturelt uttrykk. Čoarvemátta sto ferdig og åpnet i 2024.

Klimagassutslipp er redusert med rundt 30 prosent gjennom lavutslippsmaterialer, fossilfri byggeplass og energieffektive systemer. Fasaden i malmfuru, tretaket i

kebony og gjenbruk av Alta-skifer fra den gamle barneskolen binder sammen miljøhensyn og lokal historie.

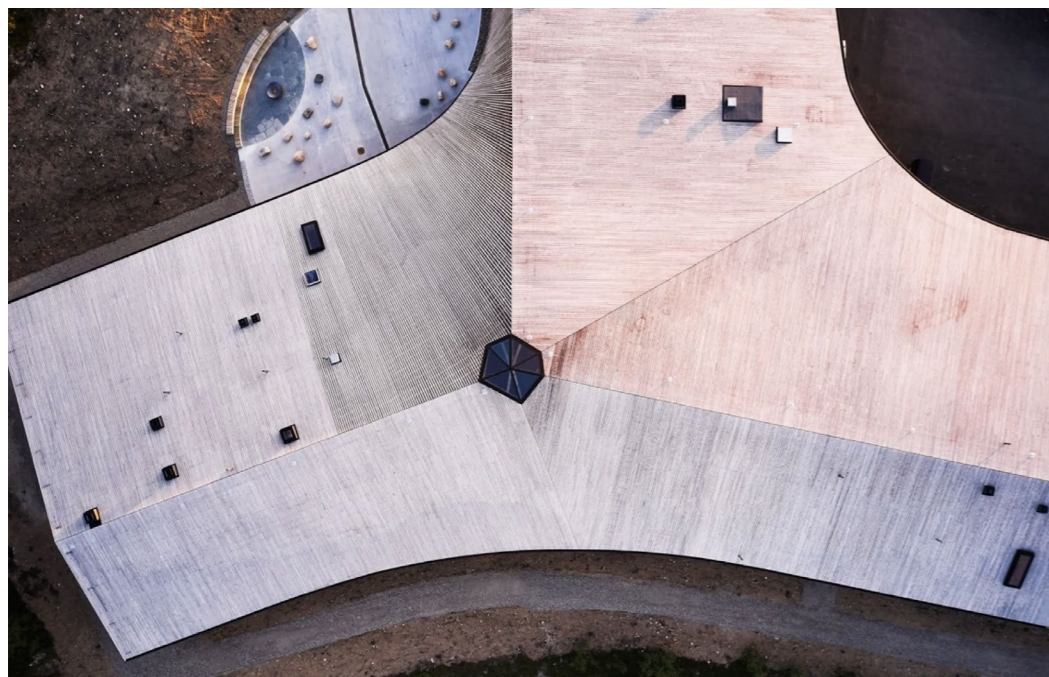
Prosesen startet med en firedagers felles workshop og innføring i samisk kultur. Alle leverandørene, inklusive entreprenør, reiste sammen til Kautokeino for opplevelser, aktiviteter og møter, i tillegg til den vanlige tomtebefaringen.

Slik ville de skape en utvidet felles forståelse og referanseramme for prosjektet. Denne forankringen i sted, konsepter, historie, samt brukernes behov og erfaringer, la premissene for det videre samarbeidet om en arkitektur med dyp respekt for både landskapet, den samiske kulturen og brukerne av bygget.

Arkitektur som sammenføyning

Navnet Čoarvemátta kommer fra det innerste leddet i reinsdyrhornet – den sterkeste delen, ofte brukt i duodji (tradisjonelt samisk håndverk). Bygget er formet som en slik sammenføyning og gir en fysisk og symbolsk kobling mellom skole og teater, tradisjon og samtid.

Mellom bygningens tre grener dannes det uterom med ulike funksjoner. Fra sørvest er hovedadkomsten via en sirkulær forplass med arrán (ildsted), sittesteiner og amfi. Inne møtes byggets tre fløyer i midtrommets vestibyle: et åpent, inviterende rom med overlys som henter referanser fra reahpen (røykhullet i lávvuen). Herfra nås de ulike delene: teateret, verksteder og undervisningslokaler, og administrasjon.



T.v.: Čoarvemátta betyr det innerste og sterkeste leddet i reinsdyrhornet – og denne sammenføyningen har inspirert byggets form.
Foto: Lars Petter Pettersen

De buede linjene og det nedbrettede taket over inngangen gir en opplevelse av et bygg som er Bygget er plassert med kobling til reindriftsområde og naturressurser, med utsyn mot vidda og de to fjelltoppene Bealjázat i horisonten.

Materialbruken bygger videre på dette uttrykket. Synlige limtrekonstruksjoner er en referanse til lette tradisjonelle trekonstruksjoner, mens trekledning og stein forankrer bygget i lokale materialtradisjoner. Seks nye samiske kunstverk kuratert gjennom KORO tilfører interiøret flere lag av fortelling og viser spekteret av samisk kunst, fra tradisjonsbasert duodji til konseptuell samtidskunst.

Byggets skiltprogram er også en viktig del av helheten. Ikonografi og gjennomarbeidede visuelle grep er brukt for å sikre lesbarhet og likestilling mellom fire likeverdige språk: tre samiske og norsk.

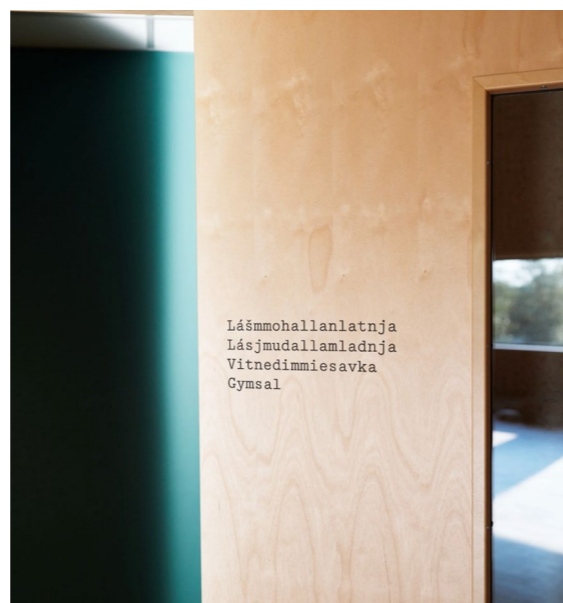
Miljøprofil for arktiske forhold

Čoarvemátta oppfyller kravene til passivhus. Det innebærer blant annet at bygget er 90 prosent selvforsynt med energi fra 40 geobrønner. Varmepumper varmer og kjøler bygget, mens overskuddsvarme sendes tilbake til brønnene. På de kaldeste dagene suppleres systemet av en elkjel, men hovedlogikken er sirkulær og utviklet for lange vintre og store temperatursvingninger.

Et viktig grep er hvordan landskapet rundt bygget håndteres. I stedet for å etablere en «park» rundt huset, er toppsjiktet av jord bevart, mellomlagret og nøysomt lagt tilbake etter bygging for å ta vare på frøbanken i den opprinnelige tundravegetasjonen. Slik kan vidda finne veien tilbake, på egne premisser og i eget tempo.

Ringvirkninger for språk, kultur og lokalsamfunn

Bygget fungerer allerede som en tydelig møteplass for Kautokeino. Skolen rapporterer om økte søkertall og større interesse for program innen reindrift, naturbruk og duodji. Elever har tilgang til spesialtilpassede verksteder, slakteri, lydstudioer og fleksible undervisningsrom – fasiliteter som skaper gode rammer for både praktisk og teoretisk undervisning.



Skiltingen i bygget er utformet for å gi likeverdig synlighet til tre samiske språk og norsk.

Foto: Lars Petter Pettersen



Interiøret kombinerer lyst treverk med samiske symboler og farger som gir bygget en tydelig identitet. Interiørarkitektkontoret Cadi AS står bak inventar og innhold i bygget. Foto: Lars Petter Pettersen

Teateret og skolen bruker bygget sammen. Det gir grunnlag for forestillinger, kurs og aktiviteter som også er åpne for lokalsamfunnet. Vestibylen fungerer som et naturlig knutepunkt. Lokale entreprenører har vært sentrale i byggeprosessen, og mange beskriver et sterkt eierskap til prosjektet. Dette skaper både faglig utvikling og lokal stolthet.

Ved å samle så mange funksjoner under ett tak reduseres behovet for transport og dobbel infrastruktur. Samtidig er det skapt et tydelig signalbygg for samisk kultur og utdanning. Čoarvemátta viser at det er mulig å kombinere høye arkitektoniske og symbolske ambisjoner med konkret miljøeffekt og solid drift – også i et arktisk klima som krever mer av både mennesker og bygg.

Et forbilde for respektfull fornyelse

Čoarvemátta samler og styrker teateret og skolen som kunnskapsbærere, forvaltere og formidlere av samisk kunst, landskapspraksis, kultur og historie – ikke som et monument over det samiske, men ved å skape rammer for å videreføre kulturen inn i fremtiden.

Arkitekturen er tydelig, men ikke påtrengende; symbolikken er gjennomtenkt, men ikke overtydelig. Bygget inviterer til bruk, fortolkning og videre historiefortelling – fra elever, kunstnere, lærere, teknikere, publikum og lokalsamfunn.

Slik peker prosjektet ut en retning for hvordan nye kultur- og utdanningsbygg kan utformes: med respekt for sted og tradisjon, høy miljøambisjon og sterk vilje til å la brukerne og landskapet være med på å fullføre verket over tid.



Samiske symboler og visuelle elementer er integrert i vegger og detaljer i interiøret.

Foto: Lars Petter Pettersen

Økt innovasjon i offentlig sektor

Mange av de største samfunnsutfordringene krever tverrsektorielt samarbeid og kan ikke løses isolert innen en enkelt virksomhet eller sektor. Det er derfor behov for å utvikle brukerorienterte og tverrfaglige tilnærminger som gir mer bærekraftige løsninger. DOGA skal bidra med å bygge endringskapasitet og innovasjonskompetanse 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.
→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen	DOGAs arbeid, og utøvende rolle som design- og arkitekturfaglig rådgiver har påvirket og er inkludert i politikktutforming og -implementering lokalt, regionalt og nasjonalt.



Design bidrar til økt innovasjon og skaper verdi i offentlig sektor

I 2025 har DOGA jobbet målrettet med å skape mest mulig verdi av innsatsen vår for å øke innovasjonsevnen i offentlig sektor. Vi har også prioritert å dokumentere verdien av design som bidrag til innovasjon og nødvendig omstilling.

Oslo Economics' virkemiddelevaluering av Stimulab viser at ordningen er et treffsikkert virkemiddel for å møte sentrale barrierer for innovasjon i offentlig sektor, særlig knyttet til komplekse og tverrgående utfordringer. Evalueringen er tydelig på at designmetodikken i prosjektene bidrar til å bryte ned siloer, etablere nye samarbeid og styrke problemforståelse og brukerinnsikt på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer.

Evalueringen bekrefter at Stimulab har bidratt til å skape betydelig verdi i offentlig sektor gjennom utvikling av nye tjenester, prosesser, organisatoriske endringer og politikktutforming.

Ordningen har bidratt til varig kompetanseheving og bruk av nye arbeidsmåter i deltakende virksomheter og kommuner. Oslo Economics konkluderer videre med at Stimulab sannsynligvis er samfunnsøkonomisk lønnsom, og dermed et effektivt virkemiddel for å styrke offentlig sektors innovasjons- og omstillingsevne.

I 2025 har DOGA og Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) støttet flere innovasjonsprosjekter gjennom Stimulab og Stimulab-tech. Ved å støtte innovasjonsprosjekter bidrar vi til å skape både økt innovasjon, konkrete resultater og kompetanseheving, både hos de virksomhetene og kommune som får støtte, og gjennom spredning i øvrig offentlig sektor.

Vi har sett en positiv utvikling der flere Stimulab-prosjekter bidrar til å utvikle generiske modeller, i tillegg til egne innovative løsninger. Gjennom Stimulab har vi blant annet gitt ekstra midler til utvikling av Lagmodellen, som har som formål å spre en ny modell for hvordan man kan jobbe sammen om å tilby tjenester ut fra brukerens behov, på tvers av sektorer.

Vi har bidratt til endring av adferd og spredning av innovasjon i offentlig sektor gjennom D-box sitt nettverk. Nettverket har som formål å bygge innovasjonskapasitet og å være en arena for hvor man kan søke bistand til reelle utfordringer. Effektmålinger av nettverket viser blant annet økt bruk av design og andre relevante metoder og verktøy, samt økt bruk av kunnskap og kompetanse fra forskjellige fagområder i innovasjonsarbeid. Målingene viser at flere har hatt en positiv utvikling knyttet til å jobbe systematisk med å dele kunnskap og erfaringer om innovasjonsarbeid internt.

DOGA er et nasjonalt kompetansemiljø for innovasjon og nye måter og jobbe på. I år har vi opplevd økende etterspørsel fra offentlige og kommunale virksomheter etter nye metoder og verktøy. Det handler om alt fra kunnskap om hva nye metoder egentlig er til systemisk kompetanse for komplekse utfordringer. For eksempel hvordan operasjonalisere regjeringens samfunnsoppdrag knyttet til utfordringer som ungt utenforskap, bærekraftig dyrefor og sirkulærøkonomi.

Vi ser et behov for at DOGA, i samarbeid med blant annet DFØ og Digdir, kunne tatt en tydeligere rolle og vært et mottaksapparat for kommuner og virksomheter som trenger hjelp og støtte i sitt innovasjonsarbeid.

Dette er i tråd med anbefalingen fra Oslo Economics om å gi virksomheter én inngang til virkemiddelapparatet. Vi vil blant annet kunne tilby råd, koble aktører, initiere tverrsektorielle utfordringsdrevende prosesser og følge opp brukerne gjennom hele innovasjonsløpet.

DOGA opplever stor etterspørsel etter systeminnovasjon. Vi har i 2025 gjennomført et utviklingsarbeid som har resultert i en beskrivelse av et erfaringsbasert kompetanse-tilbud for systeminnovasjon, med kommunesektoren som hovedmålgruppe. Utgangspunktet har vært hvordan ansatte i kommunal planlegging, tjenester og samfunnsutvikling kan styrkes til å håndtere økende kompleksitet og systemiske samfunnsutfordringer. Arbeidet videreføres i 2026.

Vi har i år også utforsket hvordan design kan bidra til å utløse mer verdi av digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor, både gjennom uttesting av det nye virkemiddelet Stimulab-tech og gjennom å utforske andre samarbeidsprosjekter sammen med blant annet Digdir og KI Norge.

DOGA ser et stort uutnyttet potensial for at offentlig sektor kan skape mer verdi av de ressursene som brukes på digitalisering og KI ved å jobbe mer utfordrings- og behovsorientert i et systemperspektiv.

Fremover vil DOGA prioritere tiltak som bidrar til å forbedre og forenkle offentlig sektor, og bidrar til å omsette komplekse utfordringer til helhetlige og varige løsninger.



Hanne-Cecilie Bjørka

Leder | Offentlig system- og tjenesteinnovasjon

Stimulab

Stimulab er DOGA og Digitaliseringsdirektoratets (Digdir) fremste virkemiddel for innovasjon i offentlig sektor. I 2025 har Oslo Economics på oppdrag fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet evaluert ordningen. Evalueringen bekrefter at Stimulab bryter ned siloer, skaper nye samarbeid og gir økt innsikt, erfaring og kompetanse på tvers av stat og kommune.

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

I 2025 har vi

- videreutviklet og effektivisert søknads- og saksbehandlingsprosessen for å oppnå økt datakvalitet og bedre dokumentasjonen av resultater og effekter.
- videreutviklet rådgivningsprosessen til Stimulab-teamet i den innledende fasen som handler om å forstå, forankre og forplikte.
- koblet to modne, brukertestede Stimulab-konsepter med markedet gjennom raske teknologianskaffelser. Stimulab-tech er en midlertidig ordning som bygger videre på tidligere investeringer i Stimulab ved å knytte konsepter med dokumentert offentlig relevans til oppstartsselskaper og teknologimiljøer med kapasitet for industrialisering og skalering.

 **7 mill. kr**
i total tildelingsramme¹¹

 **5**
tildelinger til innovasjonsprosjekter¹¹

 **17**
vurderte søknader

 **38 mill. kr**
i samlet søknadsverdi

Historisk utvikling	2021	2022	2023	2024	2025
Tildelingsramme i mnok	20,3	19,3	6,0	5,0	5,3
Tildelingsramme Stimulab-tech i mnok					1,8
Innovasjonsprosjekter ¹²	7	7	4	4	3
Innovasjonsprosjekter Stimulab-tech					2
Søkere	18	41	34	19	17
Samlet søknadsverdi i mnok	52,2	113,0	93,5	39,0	38,2

¹¹ Inkludert ekstraordinær tildeling gjennom den midlertidige ordningen Stimulab-tech.

¹² Nedgang gjenspeiler lavere tildelingsramme per prosjekt pga. vedvarende kutt og krav om egenfinansiering.

Styringsindikatorer

→ Endring i adferd

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

→ Endring i innovasjonsnivå

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

→ 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.

→ 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.

Nøkkeleffekter

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

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

Foreløpig har kun ett av prosjektene som har besvart nullpunktsmåling ferdigstilt sitt Stimulab-prosjekt og levert sluttrapport. Målingene viser at dette prosjektet har gitt en positiv utvikling i kunnskapsnivå på de ovennevnte områdene. Det er en indikasjon på at ordningen bidrar til endring i adferd.

Når alle prosjektene som har svart på nullpunktsmålingen er ferdigstilt og har levert sluttrapport, vil vi ha mer robuste funn knyttet til effekter av ordningen. Vi forventer å kunne presentere det ved neste årsrapportering.

Oslo Economics trekker frem i sin evaluering av Stimulab at bidrar til

- nye samarbeid, bedre problemforståelse, økt brukerinnsett og erfaring med nye arbeidsmåter
- utvikling av innovative løsninger, kompetanseheving og læring, og at virksomheter som deltar i Stimulab i større grad tar i utgangspunkt i brukerne.

Oslo Economics vurderer at det er sannsynlig at Stimulab er en samfunnsøkonomisk lønnsom ordning. De positive virkningene av å bruke mer tid i tidligfase kan være svært store dersom det leder til at det identifiseres bedre og mer relevante løsninger på problemet.

For eksempel oppgir prosjektet «Vilkår for førerrett» et forventet gevinstpotensial på 100 millioner kroner årlig dersom tiltaket implementeres nasjonalt.

Andre eksempler er «Mann om bord» og «Sammen for å fullføre og bestå» som begge bidrar til å forebygge utenforskap. Ved å forebygge at for eksempel ti individer havner i utenforskap, anslås dette å gi besparelser på om lag 150 millioner kroner i løpet av individenes liv.

Dette er mer enn de samlede tildelingene til Stimulab i perioden 2016-2025, som utgjør 117 millioner kroner.

Kunnskapsdeling har vært en sentral del av arbeidet i 2025. Stimulab har deltatt på en rekke arenaer og bidratt til å spre nye arbeidsmåter i hele forvaltningen. Stimulab ble presentert på Digitaliseringskonferansen, mens Stimulab-dagen samlet 350 deltagere og hadde et tydelig fokus på handling og praktiske eksempler fra pågående prosjekter.

Andre aktører har også formidlet resultater. Blant annet har NRK laget en omfattende sak om resultater fra «Mann om bord», og Trondheim kommune jobber med å spre «Lagmodellen» til hele kommunen.

Vi vurderer at Stimulab i svært høy grad oppfyller sitt formål. Samlet sett viser funnene fra Oslo Economics' evaluering at ordningen leverer tydelige effekter på alle styringsindikatorerne.

Internasjonale studier av design som logikk for innovasjon bekrefter i tillegg relevans og verdi av design som hovedtilnærming for å oppnå målene.¹¹

Stimulab-prosjektene har resultert i konkrete, innovative løsninger, nye prosesser, tjenester, organisatoriske endringer og politikkutforming. Stimulab har både endret måten offentlige virksomheter jobber på og bidratt til utvikling av leverandørmarkedet.

Evalueringen bekrefter at Stimulab, som det eneste virkemiddelet med et eksplisitt designkrav, treffer sentrale barrierer i offentlig sektor, særlig knyttet til tverrgående problemstillinger, manglende brukerinnsett og behov for trygge rammer i tidligfasearbeid.

Treffsikkerheten henger sammen med at designlogikken er svært relevant for tverrfaglig og utforskende arbeid, samt samskaping, som bygger tillit, øker deltakelse og styrker kvaliteten på utviklingsarbeidet i komplekse utfordringer. I tillegg skaper Stimulab en bred spredningseffekt som bygger innovasjonskapasitet på tvers av sektorer.

Virksomheter som har gjennomført et Stimulab-forløp rapporterer om økt trygghet, bedre språk for innovasjon og konkret erfaring med nye metoder. Dette underbygges av funn om at Stimulab-prosessen forbedrer evnen til å utforske problemer og utvide mulighetsrommet.

Tilbakemeldinger fra Stimulab-dagen, og andre møteplasser, viser i tillegg at over 90 prosent av deltagerne ønsker å ta i bruk læringen i eget arbeid.

Oslo Economics finner at Stimulab i særlig grad bidrar til at offentlige virksomheter tar utgangspunkt i brukerne, får en bredere problemforståelse og utvikler nye samarbeid på tvers. Designmetodikken, og spesielt Stimulab-teamets evne til å tilpasse sin prosess og rådgivning, fremstår som en nøkkelfaktor for det økte innovasjonsnivået.

Fleksibiliteten i den praktiske tilnærmingen, kombinert med støtte fra erfarne, tverrfaglige team, gjør det mulig å håndtere både avgrensede oppgaver og kom-

plekse floker. Dette bekreftes også av forskning, som fastslår at designmetodikk gir bedre problemløsningsevne i komplekse utfordringer.¹³

Flere prosjekter viser allerede målbare resultater, økonomiske gevinster og bedre kvalitet for brukerne. Stimulab-prosjektet «Matspagat», som har iverksatt flere tiltak for å redusere stress hos ansatte i forbindelse med matservering i barnehagen, har ført til lavere sykefravær, redusert vikarbruk og økt kompetanse.

Gjennom samarbeid med NAV Arbeidslivssenter har prosjektet også styrket samfunnets kapasitet for sosial inkludering gjennom aktiv bruk av måltidsassistenter fra ulike bakgrunner. Dette har både gitt arbeids- og språktrening, og et mer mangfoldig og inkluderende arbeidsliv.



I prosjektet «Matspagat» er det brukt tjenstedesign for å forstå utfordringen bedre. Det innebærer blant annet å se hvordan barnehagen inngår i et større system som involverer kommune, NAV, foreldre og mange flere. Ved å se systemisk på utfordringen er det mulig å finne ut hvor skoen egentlig trykker.

Foto: Comte Bureau



Foto: Comte Bureau

Prosjektet TryggEst, som skal bidra til å forebygge, avdekke og håndtere vold og overgrep mot voksne som kan være i en sårbar livssituasjon, viser hvordan Stimulab kan utløse organisatorisk innovasjon og nye, KI-drevne digitale verktøy.

Gjennom Casegeneratoren, som bruker kunstig intelligens til å lage fiktive, men realistiske scenarioer, hjelper verktøyet fagteam med å reflektere og utforske handlingsrommet i møte med voldssaker. Dette gjør det enklere å samarbeide og finne rett tiltak til rett tid, og bidrar til bedre oppfølging av den utsatte, raskere hjelp, færre følgeskader og økt livskvalitet for den utsatte.

Casegeneratoren har også vist potensial for bred skalering, både geografisk og tematisk. Med støtte fra Stimulab-tech blir disse mulighetene nå realisert.

Deltagere på våre kompetansehevende arrangementer oppgir at Stimulab i økende grad fungerer som en kunnskapskatalysator i offentlig sektor. Ordningen bidrar til å bygge kapasitet langt utover enkeltprosjekter, både i forvaltningen og leverandørmarkedet. Dette bekrefter at indirekte effekter, som kulturendring, kompetanse og språk for innovasjon er en av Stimulabs viktigste langsiktige bidrag.

DOGA vil fremover arbeide for å styrke rammebetingelsene for ordningen og styrke satsingen på kompetanse- og kunnskapsspredning om verdien av designdrevet offentlig system- og tjenesteinnovasjon.

Design som egen innovasjonslogikk¹⁴

Design opererer etter en egen innovasjonslogikk, som kan krasje med andre etablerte logikker i en organisasjon (Björklund, Maula, Soule, & Maula, 2020). Denne logikken kombinerer ulik teori og praksis i integrativ tenkning (Buchanan, 1992) (hvor man kan produktivt holde fast i motsetninger), og benytter en abduktiv logikk som ofte kalles designabduksjon (Dorst, 2015; Cross, 2006).

Designere jobber abduktivt for å ramme inn og ramme om problemer. Dette handler ikke om å sortere problemene i allerede eksisterende kategorier, men å lage nye rammer som kan skape helt ny mening: rammen blir skreddersydd til problemet, men kan også være basert på designerens egne opparbeidede erfaring med å jobbe på akkurat denne måten (Buchanan, 1992). Man produserer altså både kunnskap om problemet, men også om selve problemforståelsen, for å søke etter gode løsninger i komplekse situasjoner.

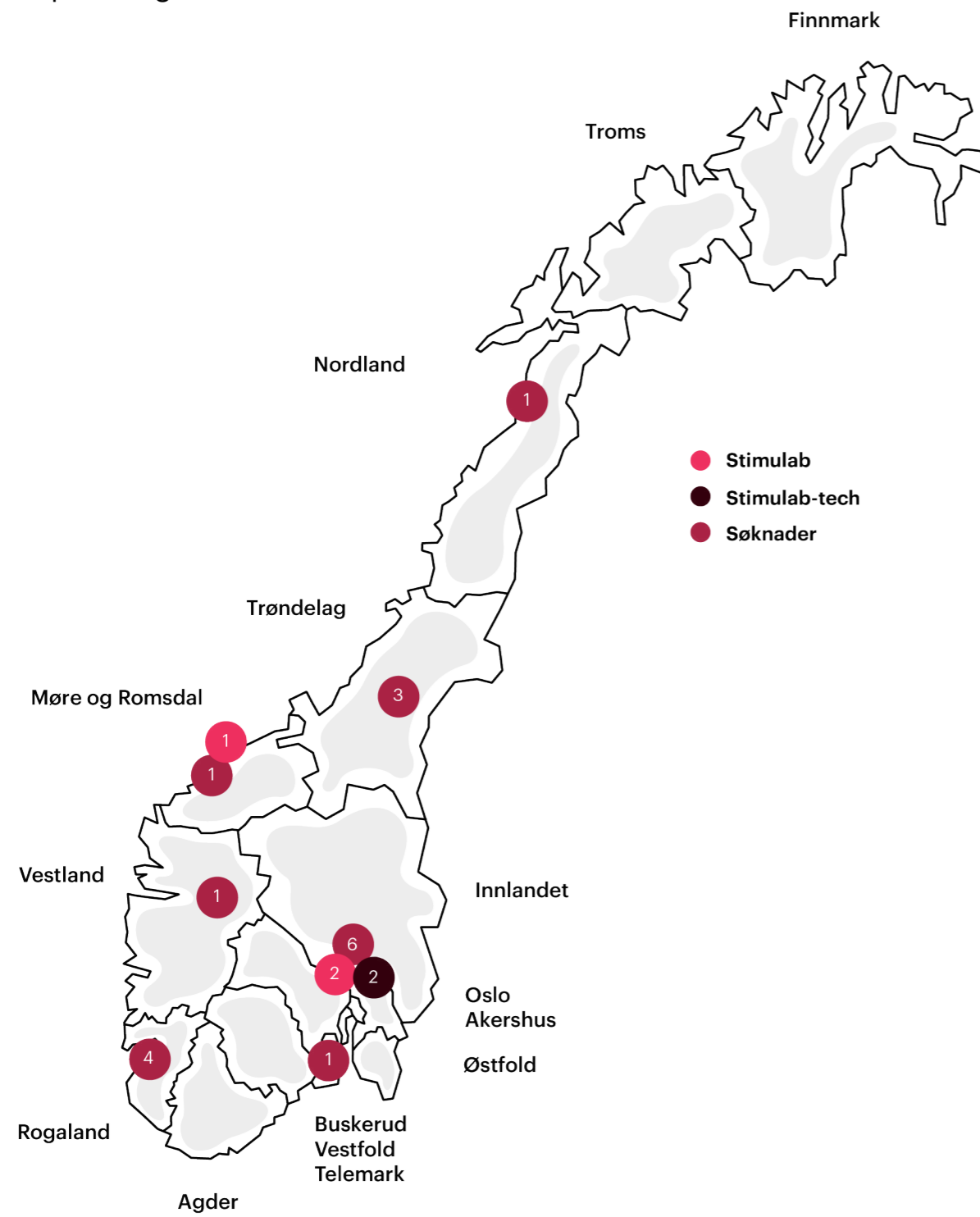
For å finne den mest passende problemforståelse og vei fremover, innebærer det altså å skape (og holde på) mer usikkerhet enn f.eks. hvordan tradisjonell ledelse ville angrepet en kompleks situasjon (Björklund, Maula, Soule, & Maula, 2020). Det gir ikke mening å definere en løsning i tidligfase, da man fort ender opp med å løse feil problem:

«I design er problemene ofte udefinerte, kundepreferansene er flytende og løsninger kommer frem underveis. Da vil et fokus på det «bestemmelige» eller «ferdige» mest sannsynlig resultere i design som ender opp med å utelukke fremtidige alternativer»

¹³ Björklund, Maula, Soule, & Maula, 2020, Nakata & Hwang, 2020; Liedtka, 2020, Haase og Laursen (2022)

¹⁴ Utdrag fra Oslo Economics' evaluering av Stimulab som innovasjonsvirkemiddel 2025.

Nasjonal spredning



Figur 10: Viser nasjonal spredning i Stimulab og Stimulab-tech i 2025.

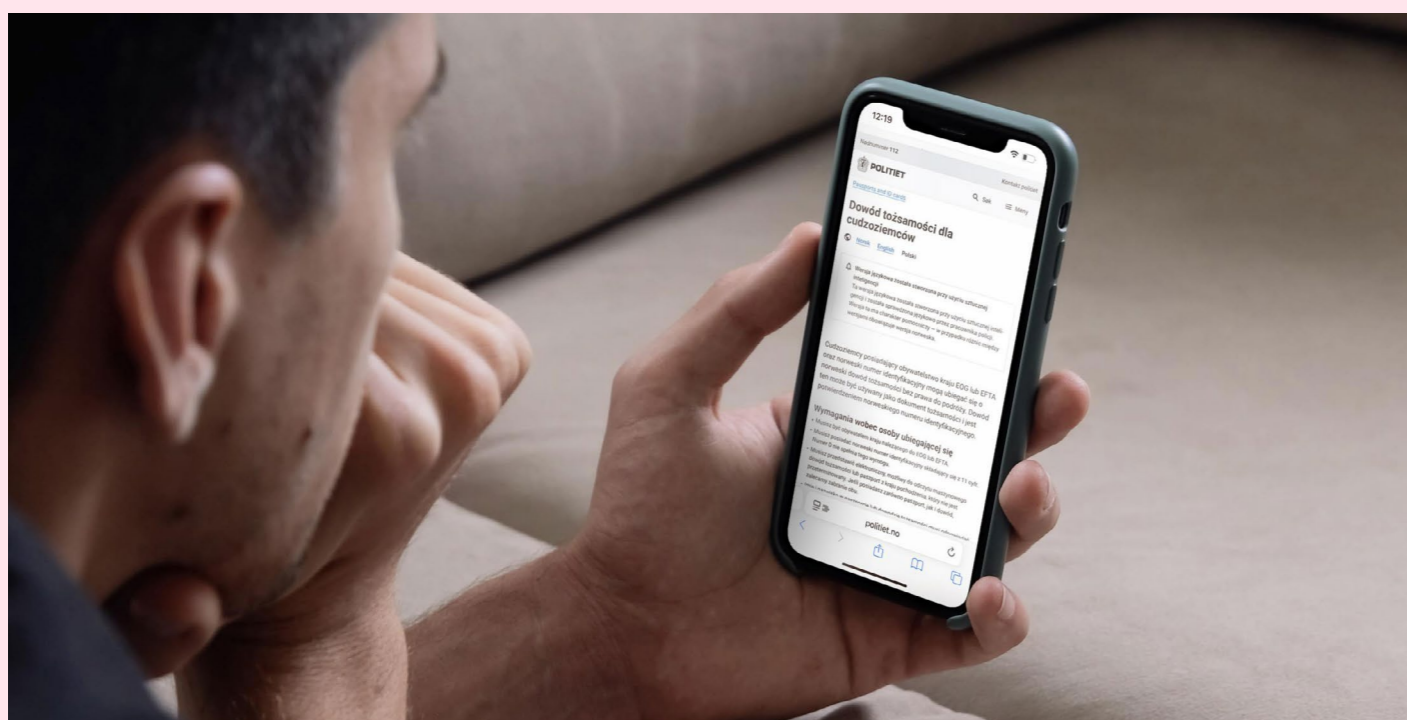


Case: Politiet utforsker KI for å forstå alle

Fra språkbarriere til trygg dialog

Hvordan legger man til rette for god kommunikasjon i en etat som skal være tilgjengelig for alle, også for dem som ikke snakker norsk eller engelsk? Politiets Stimulab-prosjekt «Tversspråklig effektiv kommunikasjon» (TEK) viser hvorfor en helhetlig, brukerorientert designtilnærming er avgjørende når KI skal inn i kritiske samfunnsoppgaver.

Foto: Stimulab (DOGA og Digdir)



«Dette handler om alle møtene hvor vi prøver å forstå hverandre, men ikke får det til. Stimulab-prosessen tvang oss på en positiv måte til å forstå problemet fra start. Spesielt vi politifolk elsker å gå rett på løsning. Her ble vi tvunget til å snakke med brukerne og dykke ned i behovet først.»

– Frode Hauge, prosjektleder fra Vest politidistrikt

Gjennom denne tilnærmingen avdekket de at utfordringen handlet om mye mer enn oversettelse.

Politiet møter daglig mennesker som har behov for hjelp, men som ikke klarer å formidle situasjonen sin. Tolkere er tilgjengelige i formelle prosesser, men før den terskelen nås, er det mange som faller mellom to stoler.

Gjennom Stimulab fikk politiet mulighet til å gå dypere i problemet. I stedet for å starte med teknologien, startet de med menneskene. Et flerspråklig innbyggerpanel, etablert sammen med Bydel Gamle Oslo og Bydelsmødrene, ga prosjektet direkte innsikt fra personer som faktisk opplever barrierene. De fungerte som testarena for tidlige prototyper. Dette er en trygg måte å lære raskt på, uten å utsette innbyggere for risiko i reelle situasjoner.

Arbeidet avdekket at utfordringen var større enn oversettelse. Kulturforståelse, situasjonsrammer og maktforhold påvirker dialogen like mye som ord. En av de viktigste innsiktene var derfor at klarspråk med empati er en forutsetning for enhver vellykket KI-løsning.

For å lære mest mulig på kort tid gjennomførte teamet realistiske simuleringer på blant annet grensekontrollen og

i arresten. Her testet de tale-til-tale-teknologi i situasjoner med bakgrunnsstøy, tidspress og ulikt språklig nivå. Lærdommen var tydelig: Teknologien kan hjelpe, men må bygges rundt mennesket og ikke omvendt.

Samtidig fant prosjektet rom for raske gevinster. I samarbeid med politiets interne «mal-gruppe» ble kompliserte brev omarbeidet til klarspråk og deretter oversatt ved hjelp av KI. Løsningene ble raskt tatt i bruk, og politiet ser allerede flere positive effekter, blant annet færre misforståelser, mindre manuelt arbeid og bedre kvalitet i møtet med innbyggere.

Det ble raskt klart at språkbarrierer er et felles problem, og at det er ønske om og behov for en nasjonal, kvalitetssikret løsning. Prosjektet startet derfor tidlig med å involvere andre offentlige virksomheter, og mer enn 30 andre ulike aktører.

TEK viser hvordan Norge kan realisere ambisjonene i digitaliseringsstrategien ved å kombinere KI med design, tverrfaglighet og reell brukerinnsikt. Teknologien gir først verdi når den brukes riktig, og riktig bruk starter med å forstå menneskene den skal hjelpe.

D-box

D-box er et samarbeid med Arkitektur- og designhøyskolen i Oslo (AHO) og Handelshøyskolen BI 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.

Medlemsvirksomheter D-box nettverk 2025

- Asker kommune
- Barne- og familiedirektoratet (Bufdir)
- Bærum kommune
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD)
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ)
- Forsvarets forskningsinstitutt (FFI)
- Helsedirektoratet
- Husbanken
- Konfliktrådet
- Kriminalomsorgsdirektoratet
- Nordre Follo kommune
- Norsk helsenett
- NRK
- Oslo kommune, Bydel Nordstrand
- Oslo kommune, Bydel Gamle Oslo
- Oslo kommune, Gravplassetaten
- Politiet
- Skatteetaten
- Stortinget
- Utlendingsdirektoratet (UDI)
- Vestfold fylkeskommune
- VY

D-box nettverk for innovasjon i offentlig sektor

22 fylkeskommuner og kommuner, samt kommunale og statlige virksomheter har i år deltatt i nettverket. Målet er at deltakerne styrker sin modenhet innen design og innovasjon, samt utvikler en mer brukerorientert tilnærming.

Dette inkluderer økt bruk av forskning, erfaringsbasert kunnskap og relevante metoder og verktøy. Tilbakemeldingene fra deltagerne viser at de tar i bruk metoder og verktøy fra nettverket for å drive innovasjon i egen virksomhet. Innsikt fra årets evaluering og effektmåling er lagt til grunn i følgende vurdering av måloppnåelse og effekt.

D-box kurs i systemorientert innovasjon

Kurset er for alle som jobber med komplekse utfordringer i offentlig sektor. Kurset skal bidra til innovasjon og transformasjon av offentlig sektor ved å gi teoretisk kunnskap og praktiske ferdigheter i bruk av design og flerfaglighet for å løse floker og drive frem systemendringer i ønsket retning. I 2025 har 29 studenter deltatt på kurset, og vi har fått gode tilbakemeldinger på samtlige evalueringer.

Studentene oppgir at de tar utgangspunkt i reelle oppgaver fra egen arbeidshverdag. Dette er en indikasjon på at kurset vil bidra til faktisk innovasjon i offentlig sektor.

«Kurset har gitt oss en lisens til å utforske og bruke nye metoder og verktøy på oppgaver vi uansett skulle løse.»

– Tonje Benedikte Kopstad, personalsjef i Gol kommune, deltar på D-box kurs i systemorientert innovasjon

Styringsindikatorer

→ Endring i adferd

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

→ Endring i innovasjonsnivå

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

Nøkkeleffekter

Effektmåling og evaluering av D-box nettverk viser at

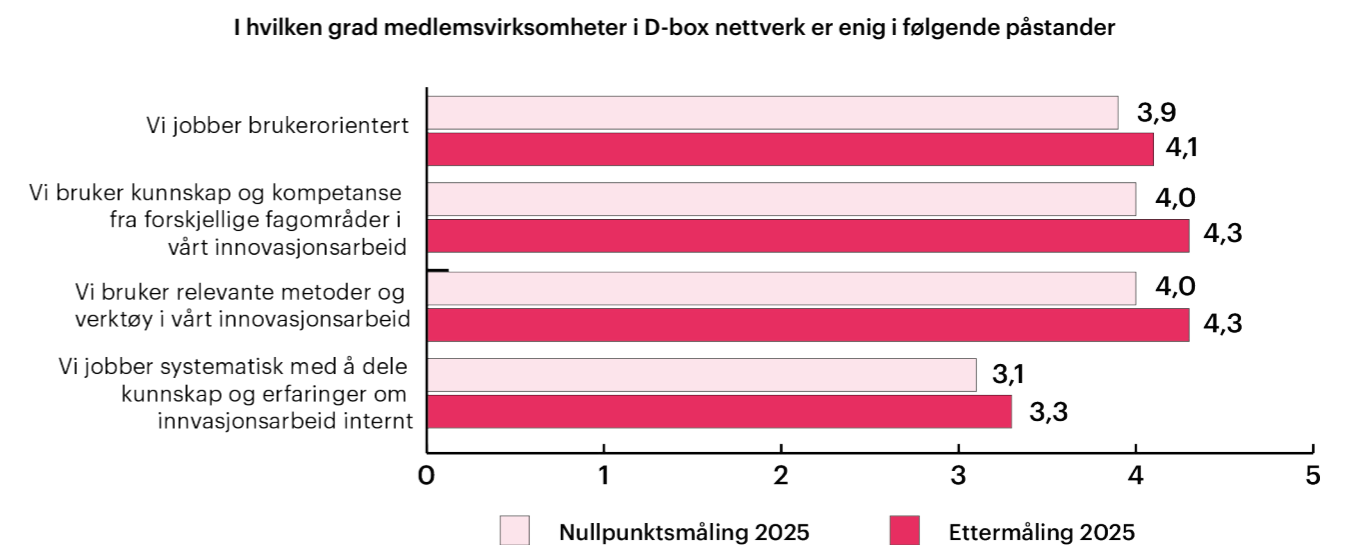
- 77 prosent oppgir at nettverket i stor eller svært stor grad er en god arena for egen kompetanseutvikling
- 67 prosent har tatt i bruk metoder og verktøy de har lært om i nettverket i egen arbeidshverdag
- det har vært en betydelig utvikling i å jobbe systematisk med å dele kunnskap og erfaringer om innovasjonsarbeid internt i egen virksomhet

Effektmåling og evaluering av D-box nettverk viser at

- det har vært en positiv utvikling i kommunene og virksomhetenes egen-vurderinger knyttet til å jobbe brukerorientert og flerfaglig, samt å ta i bruk forskning, fagkunnskap og relevante metoder og verktøy i eget innovasjonsarbeid
- 92 prosent jobber mer brukerorientert i egen virksomhet/kommune
- 92 prosent oppgir at de i større grad bruker kunnskap og kompetanse fra forskjellige fagområder i eget innovasjonsarbeid
- 92 prosent benytter relevante metoder og verktøy i eget innovasjonsarbeid
- deltagerne opplever at nettverket har en åpen og utforskende kultur og flertallet oppgir at deltagelse har gitt positiv effekt på innovasjonsarbeidet i egen virksomhet/kommune

«Vi som organisasjon har hatt et stort læringsutbytte av å delta i D-box nettverket. Veldig treffende temaer og god delingskultur på alle nettverksmøtene.»

– Fra evaluering av D-box nettverk 2025



Figur 11: Viser virksomhetenes gjennomsnittsvar i nullpunkts- og ettermåling av D-box nettverk i 2025. Skalaen går fra 1, helt uenig, til 5, helt enig.

Kompetansetilbud for systeminnovasjon i offentlig sektor (prosjekt 7)

Systeminnovasjon er et fremvoksende praksisfelt, som en større del av offentlig forvaltning bør forstå og se nytten av. DOGA har arbeidet med å utvikle et kompetansetilbud for systeminnovasjon som bygger på erfaringer fra blant annet arbeid med samfunnsoppdrag, og ytterligere erfaringer fra systemisk arbeid.

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering gjennom å starte på arbeidet med å utvikle et erfaringsbasert kompetansetilbud for systeminnovasjon i offentlig sektor, med kommunesektoren som hovedmålgruppe.

DOGA har i 2025 gjennomført et utviklingsarbeid som har resultert i en beskrivelse av et erfaringsbasert kompetansetilbud for systeminnovasjon, med kommunesektoren som hovedmålgruppe.

Utgangspunktet har vært hvordan ansatte i kommunal planlegging, tjenester og samfunnsutvikling kan styrkes til å håndtere økende kompleksitet og systemiske samfunnsutfordringer. Arbeidet er gjennomført i tre faser.

Fase 1: Innsikt

I innsiktsfasen kartla DOGA eksisterende forskning, kurs- og studietilbud i Norge og internasjonalt og gjennomførte intervjuer med sentrale aktører. Dette ga en oppdatert beskrivelse av en offentlig sektor «under press» og bekreftet at kommunenes behov er komplekse, mens kompetanselandskapet er fragmentert og i liten grad tilpasset praktisk arbeid.

Fase 2: Konsept

I konseptfasen ble innsikten omformet til konkrete kurskomponenter og formater i samarbeid med en bredt sammensatt ressursgruppe fra kommuner, stat og fagmiljøer. Resultatet ble to kursopplegg tilpasset konkret arbeid i hverdagen for to ulike målgrupper, ledere og medarbeidere:

- «**Forstå større – start lite**» for operative medarbeidere. Kurset styrker evnen til å forstå egne utfordringer i en større sammenheng og lære og teste ulike verktøy gjennom små grep i praksis.
- «**Sette retning – sette rigg**» for ledere og nøkkelpersoner. Kurset utvikler evne til å forstå helheten i utfordringsbildet, organisere for tverrfaglighet og koble systeminnovasjon til styring, strategi og planer.

Fase 3: Testing og validering

I test- og valideringsfasen tydeliggjorde prosessen behovet for felles språk, oversikt over feltet og arenaer for kontinuerlig læring og erfaringsdeling. Dette har lagt grunnlaget for vår anbefaling om et helhetlig kompetansetilbud

Tilbudet skal både svare på målgruppens behov og bidra til systeminnovasjon i offentlig sektor. Det består av tre samvirkende elementer som i sum vil styrke kommunenes evne og kapasitet til å jobbe praktisk, tverrfaglig og helhetlig med systeminnovasjon uavhengig av tema eller sektor:

1. **En felles inngang** til kvalitetssikret kunnskap om systeminnovasjon tilpasset offentlig sektor
2. **To praksisnære kursopplegg** for henholdsvis medarbeidere og ledere
3. **Etablering av en kompetanseinfrastruktur** som støtter kontinuerlig læring og erfaringsdeling

Arbeidet gir KDD og DFD et kunnskapsgrunnlag og et konkret forslag til hvordan kompetanse for systeminnovasjon kan utvikles trinnvis. DOGA vil være faglig ansvarlig og vertskap for videre utvikling, testing og pilotering sammen med utvalgte kommuner og andre nasjonale aktører i 2026.

Hovedfunn som adresseres

1. Kompetanse og kapasitet – to sider av samme behov for effekt
2. Kompetansen er kjent – men må tilpasset kommunal kontekst
3. Kapasitetsutfordring hemmer kompetanseheving
4. Et uoversiktlig og hurtig fremvoksende kompetanselandskap
5. Behov for læringsløyper, felles begreper og modeller
6. Ledere og ansatte – gjensidig avhengige for å endre på systemet.
7. Kompetansebehovet er sammenfallende på tvers i forvaltningen.

En helhetlig anbefaling – 3 samvirkende elementer



Figur 12: Diagrammet viser hvordan vår anbefaling med tre samvirkende elementer svarer på hovedfunn som beskriver behov og utfordringer i fra arbeidet med fase 1: Innsikt.

En enklere helsehverdag

Foto: Aidn



Aidn viser hvordan god design kan frigjøre tid, redusere stress og forbedre pasientoppfølgingen. Det nye journal-systemet, utviklet med og for helsepersonell, forenkler arbeidshverdagen i en presset helsesektor.

Helse-Norge står midt i flere store samfunnsutfordringer. Mangel på personell, en aldrende befolkning og digitale systemer som ikke snakker sammen går direkte på bekostning av det som betyr mest: tid med pasientene.

Aidn ønsker å snu dette, og er tydelige på at nøkkelen ligger i en designorientert tilnærming helt fra start.

Et designprosjekt fra innsiden av helsefeltet

Aidn ble startet i 2021, da e-helse- og teknologiselskapet Kernel ønsket å utforske kommunehelsetjenestens behov. Med et mål om å forstå helsepersonell og -lederes hverdag, dro teamet rundt til en rekke kommuner.

Konklusjonen var tydelig: Den største utfordringen inn mot eldrebølgen handlet ikke om kapasitet alene. Svært utdaterte journalsystemer, begrenset samhandling på tvers av nivåer i helsetjenesten og løsninger med dårlig brukervennlighet førte til at ansatte brukte for mye tid på systemene sine – og for lite på pasientnære aktiviteter.

Kernel avdekket et stort og langsiktig behov for Norge. Med betydelig investering i bunn og en lang tidshorisont, gikk dermed startskuddet for å utvikle en ny generasjon pasientjournal.

Tetter tidslekkasjene

Aidn er utviklet gjennom tre år i tett samarbeid med mer enn 20 pilotkommuner, designere, klinikere, utviklere og analytikere. Arbeidet bygger på dybdeintervjuer, skyggeobservasjoner, samskaping og kontinuerlig prototyping

på tvers av hjemmetjeneste, institusjon, forvaltning og rehabilitering.

Bruk av designmetodikk har dermed gjort det mulig å dykke ned i kompleksiteten for å avdekke hvor tidslekkasjene i helsevesenet faktisk oppstår, og hva som må til for at nye digitale løsninger fungerer i praksis.

Et tydelig eksempel er Aidns digitale ruteplanlegger. I én kommune ble planleggingstiden redusert fra fire timer til 30 minutter i uken. Målinger av faktisk tidsbruk tas hele tiden tilbake til systemet, slik at ruteplanleggeren forbedres kontinuerlig.

Når helseteknologi blir menneskelig

Løsningen håndterer store datamengder, men presenterer dem på en måte som gjør hverdagen mer oversiktlig. Brukergrensesnittet er varmt, tilpasset de ulike rollene som tar det i bruk. Slik reduserer løsningen både stress, feil og kognitiv belastning.

Tid som tidligere gikk til dobbeltarbeid og tunge systemer, kan nå brukes på det viktigste: omsorg og pasientkontakt.

Aidn, som per november 2025 er i bruk i 15 av landets kommuner, men er anskaffet og på vei ut i 68 kommuner til, peker fremover for norsk helseteknologi.

Prosjektet viser hvordan design kan være motoren i en kompleks utviklingsprosess, og hvordan vi kan møte eldrebølgen med både effektivitet og omsorg.

DOGA-merket

Aidn tildeles DOGA-merket for design og arkitektur for en ambisiøs og solid designdrevet satsing i en av Norges mest komplekse sektorer.

Økt konkurranseevne i næringslivet

DOGA skal gjennom sin virksomhet utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i Norge. DOGA skal bidra til økt kunnskap og smartere bruk av designmetodikk 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	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.
→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelsen	DOGAs arbeid, og utøvende rolle som design- og arkitekturfaglig rådgiver har påvirket og er inkludert i, politikktutforming og -implementering lokalt, regionalt og nasjonalt.



Design driver vekst i norsk næringsliv

DOGA har i 2025 prioritert å videreutvikle og spisse våre virkemidler for økt konkurransekraft i norsk næringsliv. Designrevet innovasjonsprogram (DIP) har stor grad av dokumentert effekt. For å nå nye målgrupper har vi utforsket hvordan DIP kan tilpasses gründere og oppstartsbedrifter. Videre har vi dokumentert hvordan av bruk av design har gitt effekt i de mest vellykkede vekstselskapene i Norge.

I 2025 har vi gjennom DIP støttet rekordmange bedrifter og igangsatt 25 innovasjonsprosjekter over hele landet. DIP-søknadene holder et gjennomgående høyt nivå, etterspørselen øker og målingene viser at prosjektene skaper bedre produkter, tjenester og omgivelser i næringslivet.

DOGA har arbeidet med å utforske hvordan designmetodikk kan støtte gründere og oppstartsbedrifter i tidlig fase. I samarbeid med Innovasjon Norges Gründer-senter og utvalgte designmiljøer bygger arbeidet på innsikt som viser at mange gründere har begrenset erfaring med innsiktsarbeid, testing og markedsvalidering.

Vi har utviklet et foreløpig rammeverk for en sprint-basert prosess, med mål om å styrke tidlig markedsforståelse og redusere risiko i oppstartsfasen. Rammeverket er under pilotering med utvalgte oppstartsbedrifter. Ved utgangen av 2025 viste funn at prosessen vi har utviklet gir stor verdi til de deltagende virksomhetene.

Erfaringer og funn fra pilotene brukes løpende til å justere og videreutvikle innhold og struktur, og vil inngå som grunnlag for videre arbeid og anbefalinger i 2026.

Evaluering av DIP

I 2025 har Menon Economics tatt utgangspunkt i OECDs rammeverk for evaluering av offentlige tiltak og gjennomført en virkemiddelevaluering av DIP. Evalueringen viser at DIP er et relevant virkemiddel i det næringsrettede virkemiddelapparatet. Programmet dekker et behov som i ikke fanges opp av andre ordninger, ved å støtte bruk av designmetodikk i idé- og konseptfasen av innovasjonsprosjekter.

Kombinasjonen av finansiering og kompetanse reduserer økonomiske og kompetansemessige barrierer for å ta i bruk design. DIP vurderes som hensiktsmessig innrettet og godt organisert. Målgruppen er bred og representativ for norsk næringsliv, med hovedvekt på små og mellomstore bedrifter. Menon peker på at DOGA har

etablert et profesjonalisert system for måling av resultater og effekter gjennom nullpunkts- og ettermålinger, som gir et godt styrings- og læringsgrunnlag for videreutvikling av ordningen. Innsikten legges til grunn i videreutviklingen DIP, for å sikre at våre næringsrettede tiltak bidrar til høy grad av måloppnåelse.

Design bidrar til vekst i norsk næringsliv

Dybdestudien «Design som vekstdriver» dokumenterer at oppstartsbedrifter som lykkes kjennetegnes av strategisk og systematisk bruk av design. Studien undersøker hvordan design brukes som en strategisk kapasitet i norske vekstselskaper og hva som kjennetegner virksomheter som lykkes med å skape både innovasjonstakt, tydelig identitet og varig verdiskaping.

Hovedfunnet i studien er at de mest vellykkede vekstbedriftene ikke bruker design som et tillegg, men som en integrert del av virksomhetens kjerne. Funnene legges til grunn i det videre arbeidet med å videreutvikle DIP og dreie virkemiddelet til å i enda større grad treffe gründere og oppstartsbedrifter.

Nasjonal tilstedeværelse og økende etterspørsel

Vi har styrket vår posisjon som en nasjonal kunnskapsaktør. Vi opplever økende etterspørsel etter DOGAs kompetansevirkemidler. Vi har ved utgangen av 2025 lisensiert 229 designere som fasilitatorer av vårt dybdekurs i designdrevet innovasjon. Introkurset har blitt lastet ned om lag

3 000 ganger siden oppstart, og veilederen vår for designdrevet innovasjon er lastet ned om lag 90 000 ganger.

Regjeringen kutter i tilskudd til innovasjon i næringslivet Regjeringen foreslår en reduksjon på ni millioner i stats-tilskuddet til DOGA i 2026, sammenlignet med 2025. Flere aktører i virkemiddelapparatet får reduserte bevilgninger på ulike poster, og regjeringen skriver selv at de «endrer og strammer inn det næringsrettede virkemiddelapparatet».

Dette vil bety en endring, men DOGA vil videreføre og videreutvikle våre næringsrettede virkemidler og satse på prosjekter som gir størst nytte og effekt.

Støtten til designdrevet innovasjon har dokumentert effekt i norske bedrifter. DIP har vist seg å være en nøkkel til både verdiskaping og bærekraftig utvikling i norsk næringsliv. Våre effektmålinger og evalueringer viser at designdrevet innovasjon bidrar til bedre tjenester, tydeligere brukerfokus og mer bærekraftige løsninger. DOGA mener at Norge trenger en styrket, ikke svekket, satsing på tidligfase innovasjon og design som konkurransekraft.



Anne Elisabeth Bull
Leder | Designdrevet næringsutvikling, priser og forbilder

Designdrevet innovasjonsprogram (DIP)

DIP er et kompetanse- og kapitalvirkemiddel som gir økonomisk støtte til bedrifter som vil bruke designmetodikk til å finne nye løsninger. DIP støtter den kritiske idéutviklingsfasen, en fase som ellers ofte blir forsømt i nyskappingsprosjekter. DIP er både treffsikkert og risikoavlastende for deltagende bedrifter, og bidrar til økt innovasjon og konkurransekraft i norsk næringsliv.

I 2025 har vi

- gitt i oppdrag til Menon Economics å gjennomføre en virkemiddelevaluering av DIP. Rapporten bygger videre på foregående effektmålinger og undersøkelser, nyansert med kvalitativ og kvantitativ innsikt fra øvrig næringsliv. Innsikten fra rapporten er lagt til grunn i vår vurdering av måloppnåelse og effekt.
- utforsket hvordan designdrevne arbeidsformer kan støtte gründere i tidlig fase som del av oppfølgingen av regjeringens arbeid med Gründer-meldingen. Arbeidet tar utgangspunkt i et innsiktsarbeid som viser et behov for bedre støtte til innsiktsinnhenting, testing og kundevalidering i tidlig fase av innovasjonsprosesser. Arbeidet gjøres i nært samarbeid med Innovasjon Norge. Erfaringer og funn fra arbeidet vil overleveres i en samlet anbefaling til departementet i første kvartal 2026.
- gjennom dybdestudien «Design som vekstdriver» undersøkt hvordan design brukes som en strategisk kapasitet i norske vekstselskaper, og hva som kjennetegner virksomheter som lykkes med å skape både innovasjonstakt, tydelig identitet og varig verdiskaping. Hovedfunnet i studien er at de mest vellykkede vekstbedriftene har design som en integrert del av virksomhetens kjerne.

 **12 mill. kr**
i total tildelingsramme

 **25**
tildelinger til innovasjonsprosjekter

 **147**
vurderte søknader

 **149 mill. kr**
i samlet søknadsverdi

Historisk utvikling DIP	Totalt ¹⁵	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Søknader	2 127	189	135	86	112	170	147
Kvalifiserte prosjekter	1 109	78	47	45	60	100	68
Bedrifter som mottok støtte	313	20	21	18	20	23	25
Tildelingsrate i prosent	15 %	11 %	16 %	21 %	18 %	14 %	17 %
Søknadsbeløp i mnok	1 052,1	102,0	64,5	42,0	63,0	94,0	87,6
Tilskudd til bedrifter i mnok	139,2	8,5	9,3	8,5	9,9	11,7	11,8
Admin. og gj.kost. i mnok	-	1,0	0,8	0,7	0,7	0,6	0,8

Historisk potensial DIP	Totalt ¹⁵	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Optimal tildelingsrate i prosent	52 %	41 %	35 %	52 %	54 %	59 %	46 %
Kvalifiserte prosjekter uten tildeling	796	58	26	27	40	77	43
Tilsvarende i mnok	376,5	29,0	13,0	13,5	20,0	38,5	21,5

Fordeling av kostnader tilskudd fra NFD i 2025	Andre inntekter ¹⁶	Tilskudd til bedrifter	Oppdragskostnader ¹⁷	Årsverk	Sum adm. gj. ¹⁸	Sum kostnad
DIP – utdeling av midler, adm. og gj.	944 171	11 815 000	128 640	0,7	801 468	12 745 108
DIP – kunnskap- og kompetansespredning	238 319		4 594 600	8,1	10 063 967	14 658 567
Særskilte prioriteringer ¹⁹	676 371		735 822	1,8	2 236 437	2 972 259
Internasjonalisering og eksport	1 237 244	1 146 244	85 030	0,0		1 231 274
Innovasjon for alle	2 082 579	1 750 000	337 189	0,0		2 087 189
Resultat	5 178 684	14 711 244	5 881 281	10,6	13 101 872	33 694 397

¹⁵ Totalt siden oppstart i 2009.¹⁶ Under posten andre inntekter inngår periodisering av midler.¹⁷ Oppdragskostnader: Direktekostnader knyttet til gjennomføring av oppdraget.¹⁸ Administrasjons- og gjennomføringskostnader: Ressurskostnader benyttet til gjennomføring av oppdraget. Årsverk er beregnet til 1 242 465 kroner.¹⁹ VMA 2.0, Nordisk samarbeidsplattform og Grønt industriløft.

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

→ Endring i adferd

Indikatoren omfatter hvorvidt bedriftene tar i bruk designdrevet innovasjon som metode i utviklingen av produkter, tjenester og omgivelser.

100 prosent av DIP-bedriftene anser det som sannsynlig eller svært sannsynlig at de vil benytte designmetodikk i nye innovasjonsprosjekter.

87,5 prosent av DIP-bedriftene anser det som sannsynlig eller svært sannsynlig at de vil utføre brukerstudier i nye prosjekter.

→ Endring i innovasjonsnivå

Indikatoren omfatter hvorvidt bedriftene opplever økt innovasjonsevne etter deltagelse i DIP.

100 prosent av DIP-bedriftene oppgir at de gjennom deltagelse i DIP i stor grad eller svært stor grad har økt sin innovasjonsevne.

→ Endring i resultat og kvalitet

Indikatoren omfatter målbar økning i inntekter og lønnsomhet, ulike kommersielle resultater, markedsposisjoner, effektiviseringsgevinster, kvalitetsløft i beslutningsprosesser eller driftsprosesser og brukertilfredshet.

87,5 prosent av DIP-bedriftene oppgir at bruken av design vil bidra mye eller svært mye til å styrke bedriftens resultat. 12,5 prosent oppgir at bruken av design vil bidra litt til å styrke bedriftens resultat.

100 prosent av DIP-bedriftene oppgir at de i stor eller svært stor grad opplever økt kundetilfredshet.

75 prosent av DIP-bedriftene oppgir at deltagelse i DIP i stor eller svært stor grad har styrket bedriftens merkevare.

→ Spredningseffekt

Indikatoren omfatter i hvilken grad kjennskap til og kunnskap om DIP, DIP-prosjektene og designmetodikk er spredt i næringslivet.

79 prosent av DIP-bedriftene oppgir at de har spredt erfaringer fra DIP-prosjektet videre i norsk næringsliv.

Se kart som synliggjør nasjonal spredning for DIP på [side 95](#) og [side 103](#).

Les mer om spredningseffekter under DOGAs kompetansevirkemidler på [side 99](#).

«Den økonomiske støtten fra DIP har fungert som en utløsende faktor for å sette i gang et ambisiøst utviklingsløp, og den har bidratt til å bygge bro mellom idé og kommersialisering.

Gjennom DIP har vi fått anledning til å teste en metodikk som nå er blitt en naturlig del av arbeidsformen vår.

DIP har gitt god nytteverdi – både faglig, strategisk og økonomisk. Vi opplever DIP som et godt og målrettet virkemiddel for å løfte frem norske innovasjonsprosjekter som kombinerer design, teknologi og samfunnsverdi.»



Lofoten Seaweed Company er DIP-bedrift i 2025. I fiskeværet Napp jobber selskapet med å gjøre havets grønnsaker mer tilgjengelige og attraktive både for profesjonelle kokker og i de tusen hjem. Sammen med arkitektkontoret Lala Tøyen vil Lofoten Seaweed transformere et gammelt fiskebruk til et levende visningssenter og en arktisk undervannshage på land. Foto: Morten Munthe

Menon Economics' evaluering viser at DIP er et relevant virkemiddel i det næringsrettede virkemiddelapparatet. Programmet dekker et behov som i ikke fanges opp av andre ordninger, ved å støtte bruk av designmetodikk i idé- og konseptfasen av innovasjonsprosjekter. Kombinasjonen av finansiering og kompetanse reduserer bedrifters barrierer for å ta i bruk design.

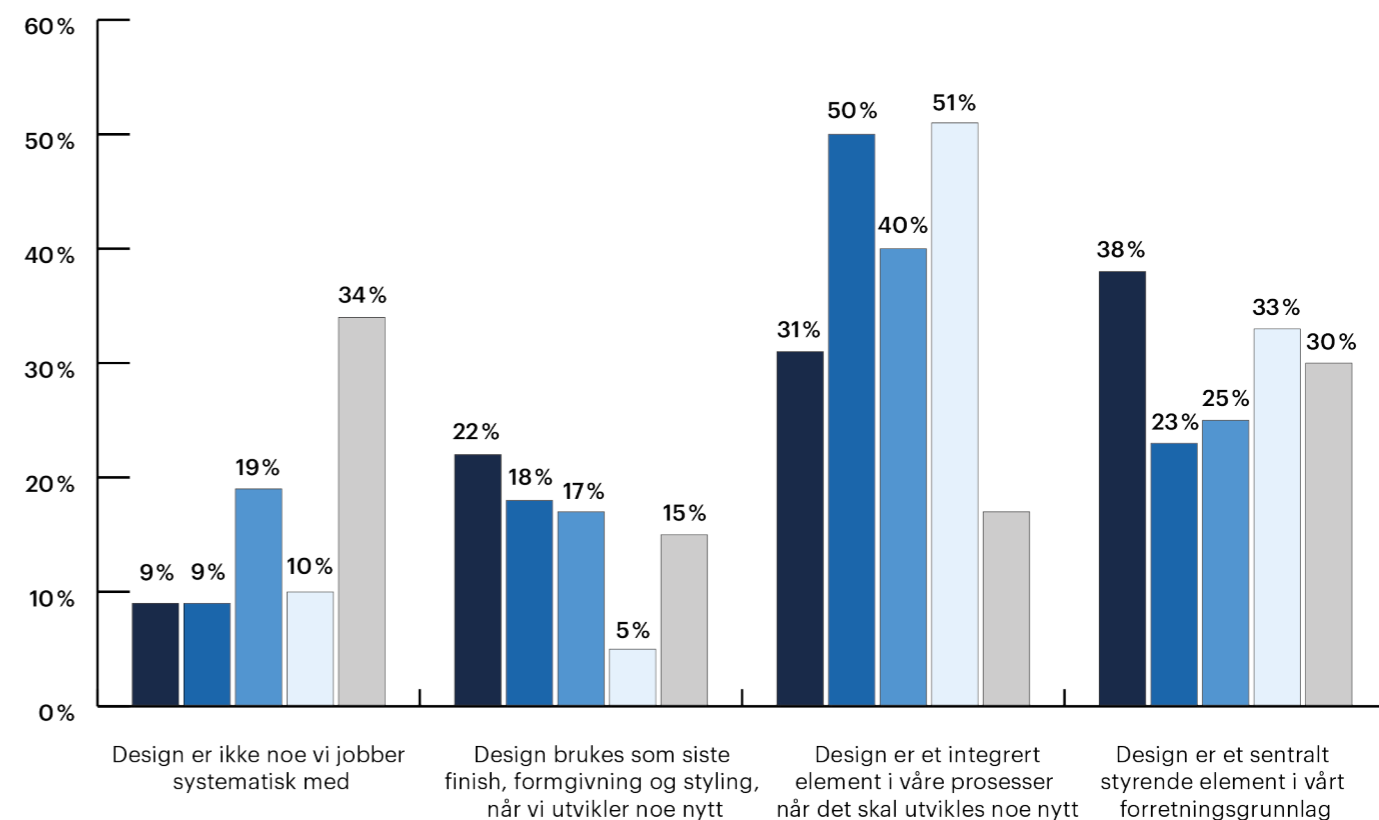
Søknadstallene til DIP har vært stabile og relativt høye over tid, noe som viser behov blant virksomheter som kjenner ordningen. Samtidig ser Menon et stort potensial i å øke spredningen i næringslivet, for å mobilisere et enda bredere tilfang av relevante søkere. Evalueringen viser at DIP har en tydelig rolle i virkemiddelapparatet som et spesialisert virkemiddel for design i tidlig fase.

Menon vurderer DIP som hensiktsmessig innrettet og effektivt organisert. Målgruppen er bred og representativ for norsk næringsliv, med hovedvekt på små og mellomstore bedrifter. Kravene til etableringsgrad og gjennomføringsevne bidrar til kvalitet i prosjektene, men innebærer samtidig at oppstartsvirksomheter i liten grad omfattes av ordningen i dag.

Evalueringen bekrefter at finansieringsmodellen er godt tilpasset prosjekter i idéfasen. Tilskuddene reduserer finansiell risiko og bidrar til gjennomføring, samtidig som de skaper forpliktelse hos virksomhetene. Tilskudd til bedrifter utgjør hoveddelen av kostnadene i ordningen.

En grundig seleksjons- og juryeringsprosess sikrer høy faglig kvalitet og god kalibrering mellom virkemiddelaktørene. Prosessen har blitt effektivisert over tid og bidrar til å redusere overlapp med andre virkemidler.

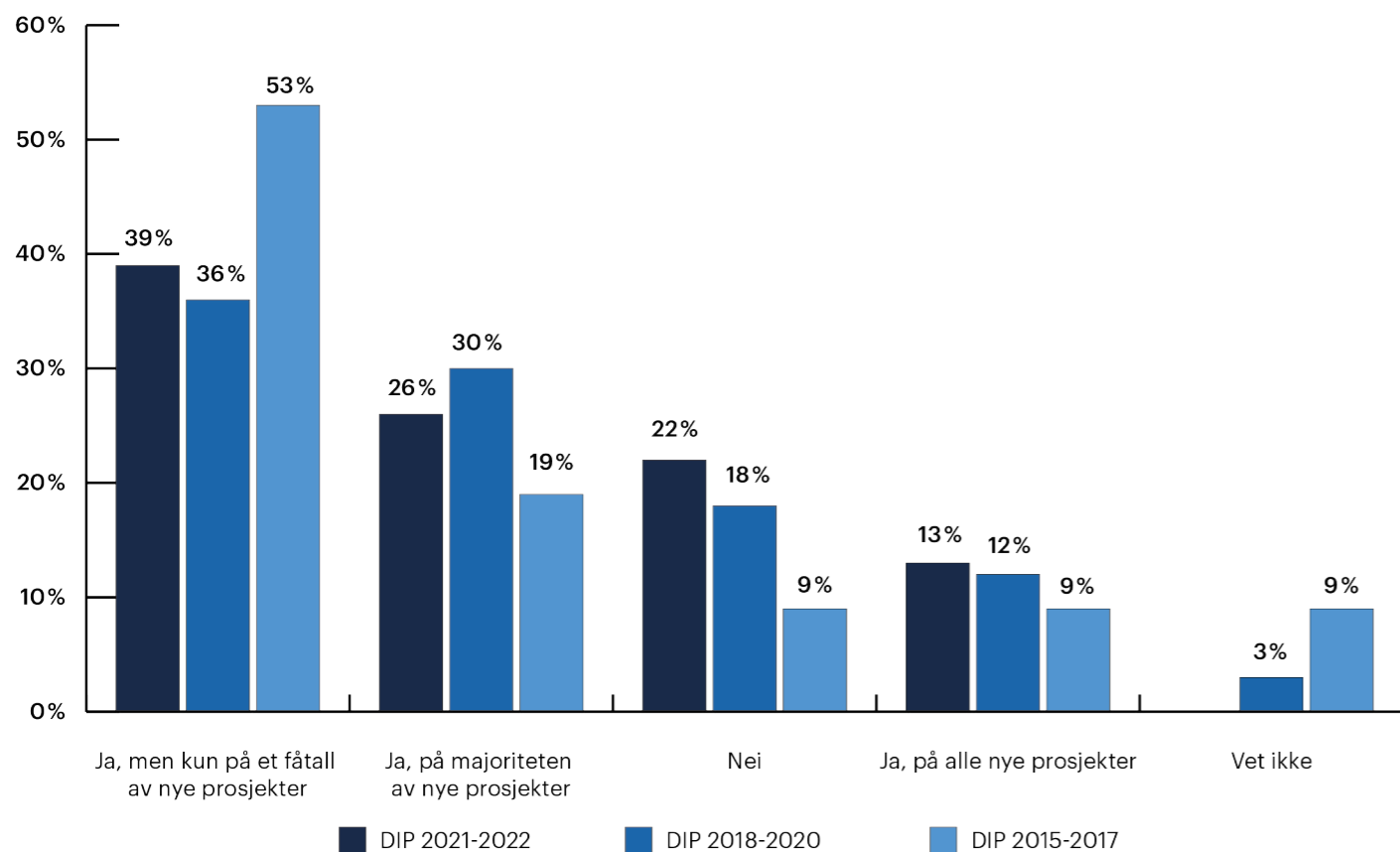
DIP-bedriftene beveger seg oppover i designtrappen



■ Nullpunkt (2021-2022) ■ Ettermåling (2021-2022) ■ Nullpunkt (2018-2020) ■ Ettermåling (2018-2020) ■ Næringsbuss (2025)

Figur 13: Viser utviklingen i virksomhetene som har deltatt i DIP. DIP-bedriftene befinner seg på et høyere trinn i designtrappen sammenlignet med gjennomsnittet for norske bedrifter. Kilde: DOGA og Norstat

Store deler av DIP-porteføljen benytter designmetodikk i nye prosjekter



Figur 14: Viser funn fra effektmålinger av DIP-prosjekter der bedriften har svart på om de har tatt i bruk designmetodikk i nye prosjekter etter endt DIP-prosjekt.
Kilde: Menon Economics

Menon trekker frem at DOGA har et profesjonalisert system for måling av resultater og effekter gjennom nullpunkts- og ettermålinger, som gir et godt styrings- og læringsgrunnlag for videreutvikling av ordningen.

Evalueringen finner at DIP har positive effekter på virksomhetenes innovasjonsevne, særlig på kort sikt. Mange virksomheter tar i bruk designmetodikk i nye prosjekter etter endt DIP-periode. Programmet bidrar til økt kompetanse om designdrevet innovasjon, mer brukerinvolvering, profesjonalisering av tidligfaseprosesser og nye samarbeidsformer mellom virksomheter og designmiljøer.

Kompetanseeffektene varierer mellom virksomheter og avhenger av virksomhetens utgangspunkt, kvaliteten på samarbeidet med designere, grad av intern forankring, forventningsavklaring mellom deltakende virksomhet og designer, samt aktiv deltakelse i prosjektet.

DIP bidrar til spredning av erfaringer og kompetanse i virksomhetenes egne nettverk, gjennom presentasjoner på

konferanser eller seminarer og gjennom økt grad av samarbeid mellom virksomheter og designere. Ordningen bidrar til å styrke nettverk og legge grunnlag for videre samarbeid mellom virksomheter og designbyråer.

Menon peker på et potensial for å øke sprednings- og læringseffektene gjennom kompetansetilbudet som DOGA har utarbeidet, for å spre metodikken til næringslivet for øvrig.

Overordnet anbefaler Menon å videreføre programets hovedinnretning. Evalueringen peker på at DOGA har et godt utgangspunkt for å videreutvikle DIP. Rammene for tildelingsbeløp og prosjektperiode vurderes som hensiktsmessige for å utløse kompetanse- og prosess-effekter i tidlig fase.

Anbefaling om justeringer for å øke måloppnåelsen og gevinstuttaket

Menon peker på at det bør legges ytterligere vekt på

tydelig forventningsavklaring om hva DIP skal bidra til, særlig knyttet til realisering og videre løp etter endt DIP-periode. Dette kan bidra til mer realistiske forventninger hos virksomhetene og bedre sammenheng med øvrige virkemidler.

Videre anbefaler Menon å styrke sprednings- og læringseffektene fra DIP-prosjektene. Dette kan innebære tydeligere krav eller insentiver for deling av erfaringer, samt videreutvikling av eksisterende arenaer for kunnskapsdeling, som kompetansetilbud og DIP kick-off.

Menon vurderer at det er et potensial for å øke kjennskapen til DIP i næringslivet. Mer målrettet kommunikasjon og mobilisering kan bidra til å nå flere relevante virksomheter og styrke programmets samlede effekt.

DOGA bør gjennomføre målrettede følgeevalueringer av et utvalg DIP-prosjekter for å styrke kunnskapen om langsiktige effekter. Dette kan igjen brukes til å justere og forbedre DIP-ordningen, samt styrke videre prioriteringer.

Les hele rapporten fra Menon Economics på doga.no.

Designdrevet kompetansetilbud til gründere

Arbeidet har som mål å styrke gründernes forutsetninger for å utvikle treffsikre produkter og tjenester i tidlig fase. I

dialog med Innovasjon Norge, Siva, gründere og andre relevante miljøer har vi gjennomført et innsiktsarbeid for å få bedre forståelse av behov, modenhet og typiske barrierer i for gründere i tidlig fase.

Innsiktsarbeidet viser at gründere har svært ulik modenhet og varierende kompetansebehov. Design forstås ofte snevert som visuell identitet, og i mindre grad som et strategisk verktøy for problemforståelse, kundebehov og utvikling av verdiforslag. Samtidig peker flere gründere på at det kan være krevende å finne frem til relevant kompetansestøtte i virkemiddelapparatet.

DOGA har gjennomført flere piloter med utvalgte gründere og oppstartsbedrifter i samarbeid med designleverandører. Pilotene har gitt verdifull innsikt i hva som fungerer i praksis, hvilke deler som oppleves som mest nyttige for gründere, og hvor det er behov for tydeligere rammer og støtte. En anbefaling om hvordan et fremtidig kompetansetilbud kan utformes vil oversendes til departementet i første kvartal 2026.

Dybdestudien «Design som vekstdriver»

I samarbeid med NoA Ignite, har vi gjennom studien undersøkt hvordan design brukes som en strategisk kapasitet i norske vekstselskaper, og hva som kjenne-



Foto: Morten Brakestad

tegner virksomheter som lykkes med å skape både innovasjonstakt, tydelig identitet og varig verdiskaping. Studien bygger på innsikt fra 16 norske vekstselskaper og gir et sjeldent, praksisnært bilde av hvordan designmetodikk og designkompetanse bidrar i krevende vekstfaser.

Et hovedfunn er at de mest vellykkede vekstbedriftene ikke bruker design som et tillegg, men som en integrert del av virksomhetens kjerne. Design brukes aktivt til å forstå brukerbehov, prioritere riktig, utvikle tydelige konsepter og sikre helhetlige kundeopplevelser. Samtidig viser studien at design, når det er tett koblet til ledelse og strategi, bidrar til større gjennomføringskraft og raskere læringssløyfer i utviklingsarbeidet.

Gjennom analysen peker rapporten særlig på fire prinsipper som går igjen hos virksomheter som lykkes med å bruke design for vekst:

- **Brukersentrert**
Design brukes til å avdekke reelle behov og definere riktige problemstillinger før løsning utvikles.
- **Tverrfaglig**
Designkompetanse er tett integrert i team og beslutningsprosesser, ofte forankret i ledelsen.
- **Iterativt**
Bedriftene jobber eksperimenterende og lærer gjennom testing, prototyper og løpende justeringer.
- **Helhetlig**
Design bidrar til sammenheng mellom produkt, tjeneste, kommunikasjon, merkevare og kultur – og gjør skalering mer robust.

«Design som vekstdriver» har møtt stor interesse i både næringsliv og fagmiljøer. Lanseringen samlet et bredt spekter av aktører innen entreprenørskap, innovasjon og design, og rapporten har vært etterspurt som kunnskapsgrunnlag i samtaler om hva som skal til for å styrke norsk konkurransekraft i en tid med omstilling. Dybdestudien styrker DOGAs rolle som kunnskapsaktør og brobygger mellom design- og næringslivet.

DIP-bedriftene bidrar til grønn omstilling av norsk næringsliv

Vi mottok i 2025 147 søknader fra et bredt spekter av bransjer over hele landet. Samlet er det søkt om 88 millioner kroner til innovasjonsprosjekter med en totalverdi på 149 millioner kroner.

25 innovasjonsprosjekter delte tildelingsrammen på 12 millioner kroner, tilsvarende en tildelingsgrad på 18 prosent. I samarbeid med Forskningsrådet har samtlige av prosjektene som har mottatt støtte vært gjennom grønn prosjektklassifisering, og har en plass på veien mot Norges forpliktelser under Parisavtalen og lavutslippssamfunnet i 2050.

68 av prosjektene ble vurdert til å ha et stort nok innovasjonspotensiale til at en tildeling ville gitt ønsket effekt. Dette tilsvarer en optimal tildelingsrate på 33 millioner kroner.

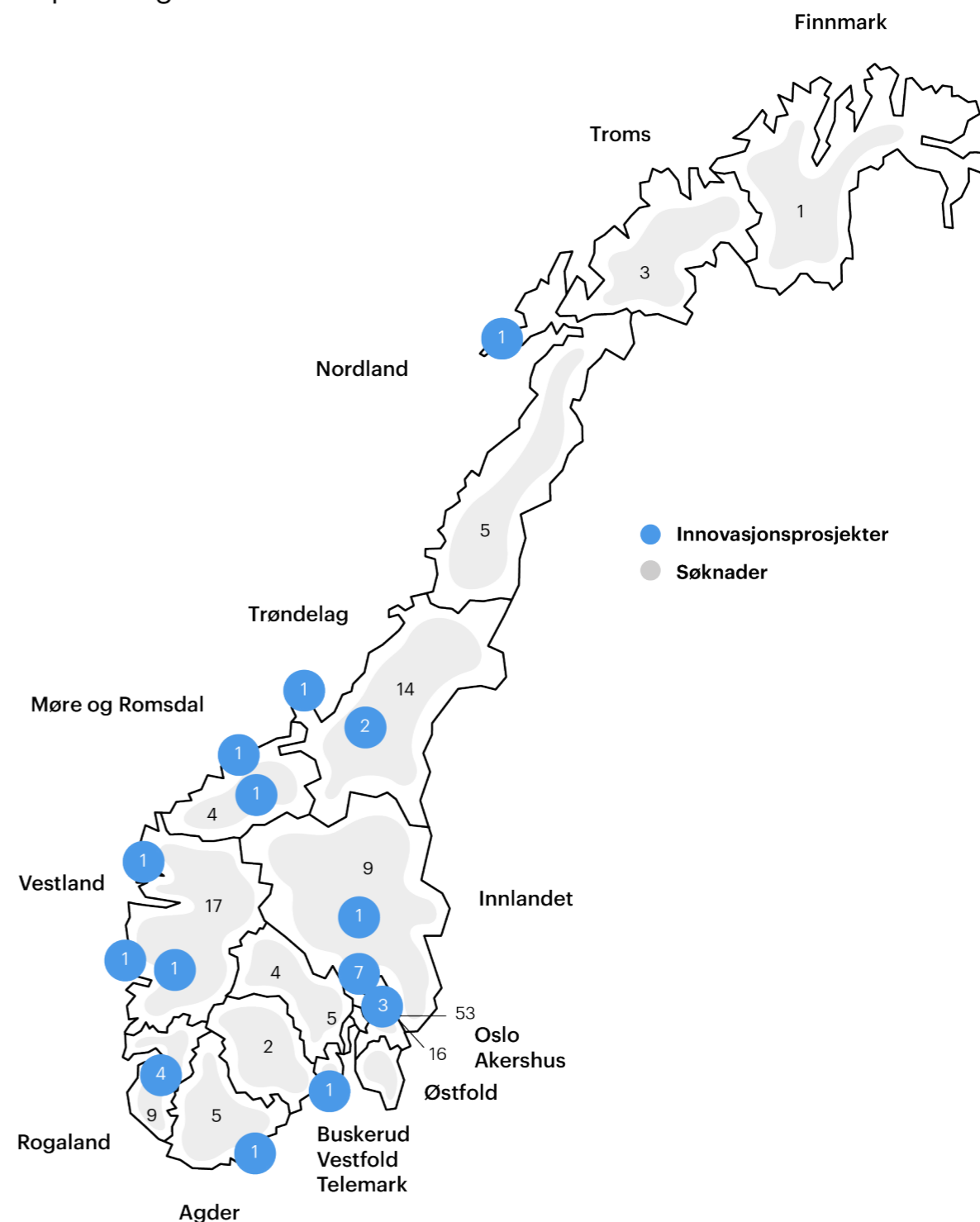
DOGA vil fremover arbeide for å styrke og skalere opp DIP-ordningen, og styrke satsingen på kompetanse- og kunnskapsspredning om designdrevet innovasjon.

Les om årets DIP-prosjekter på doga.no.

Prosjektene som ble tildelt midler svarte i høy grad ut:

- **Addisjonalitet**
I hvilken grad er DIP-midlene utløsende for prosjektets gjennomføring?
- **Problemstilling**
I hvilken grad er problembeskrivelsen tydelig og avgrenset? Er det riktig problem å løse?
- **Innovasjonsgrad**
I hvilken grad er prosjektet nyskapende?
- **Designmetode**
I hvilken grad er designerens rolle, brukergrupper og metoder tilpasset prosjektet og hvor mye læring er det for virksomheten?
- **Formidlingsverdi**
I hvilken grad kan prosjektet skape begeistring og bidra til kunnskapsspredning, dele erfaringer?
- **Gjennomføringsevne**
I hvilken grad er det sannsynlig at prosjektet kan realiseres?
- **Næringspotensial**
I hvilken grad kan prosjektet ha et kommersielt potensial for virksomheten?
- **Bærekraft**
I hvilken grad bidrar prosjektet til miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft?

Nasjonal spredning



Figur 15: Viser nasjonal spredning av innovasjonsprosjekter i DIP-bedrifter og søknader i 2025.

Musikkglede på barns premisser

Foto: HiRO Futures



Det begynner ofte med noe enkelt: et barn som sitter stille og lytter. En fortelling som vekker fantasien. Roen som senker seg når verden får være akkurat passe liten. Før skjermene. Før konstant varsling og distraksjoner. Mange av oss husker følelsen, lyden av en kassettpiller, klikket når historien startet.

HiRO bygger videre på nettopp den magien. De har skapt et skjermfritt univers der barn igjen kan utforske, velge og lytte med egne hender og egne valg. I kjernen ligger noe helt avgjørende: høy kvalitet på innhold, trygg teknologi og design som er så intuitivt at barn faktisk forstår det uten hjelp.

Fra en iskremboks til et ferdig produkt barn elsker

Da HiRO startet sitt DIP-prosjekt, hadde de kun en idé og en prototype laget av en iskremboks. Ett år senere hadde de et fullverdig og sertifisert produkt, en tydelig merkevare og nye samarbeidspartnere.

Gjennom innsikt fra over to hundre familier, et tett samarbeid med Frost Produkt og illustratør Magnhild Winsnes, utforsket teamet hvordan barn intuitivt forstår samhandling, og hva foreldre faktisk trenger i hektiske hverdager. Den enkle iskremboksen gjorde det mulig å lære raskt, lenge før teknologien var på plass. Barn forstod konseptet umiddelbart. Foreldre etterspurte trygghet, kvalitet og ro. Det ble retningsgivende.

Teknologi som fungerer fordi innholdet er gjennomtenkt

HiRO forstod tidlig at et produkt uten relevant og trygt innhold ville være verdiløst. Derfor jobbet de parallelt med produktdesign, innholdsplattform og partnerskap med forlag, rettighetshavere og produsenter. Dette handler ikke bare om lydfiler. Det handler om historier som bygger språk, musikk som skaper rytme, innhold som gir

barn mestring og som hjelper foreldre med å skape gode pauser i hverdagen.

«Design som vekstdriver» beskriver HiRO som et selskap som «jobber med fabrikk, forlag og forbruker» og som lykkes nettopp fordi de ser sammenhengen mellom teknologi, brukervennlighet og kvalitetsinnhold.

Et skjermfritt alternativ som gir mer enn «mindre skjerm»

For HiRO handler prosjektet like mye om sosial bærekraft som om teknologi. Målet er ikke bare å redusere skjermtid, men å gi barn et mer aktivt og sunt forhold til teknologi. Noe de kan forstå. Noe de kan kontrollere. Noe som gir ro, ikke støy.

De har skapt et digitalt pusterom, og gjort det tilgjengelig på barns premisser.

En lovende vekstbedrift

DIP-prosjektet har resultert i et ferdigutviklet og sertifisert produkt, en tydelig og gjenkjennelig merkevare, flere utsolgte produksjonsrunder og nye samarbeid med ledende innholdsleverandører. Samlet har dette gitt HiRO en sterk posisjon som vekstbedrift.

HiRO er et skoleeksempel på hva som kan skje når en god idé får møte metodisk, innsiktsbasert og tverrfaglig designkompetanse. Reisen har gått fra en idé i en iskremboks til en høyttaler barn selv både forstår og elsker. Selskapet demonstrerer at design ikke bare gjør produkter bedre – det gjør bedrifter sterkere, familier tryggere og barnerom mer magiske.

DIP-bedrift

HiRO mottok DIP-midler i 2022 for å utforske nye versjoner av høyttaleren, med mål om å skape et brukervennlig og attraktivt produkt, både for barn og voksne.

Les mer om HiRO i på doga.no.

DOGAs kompetansevirkemidler

Designrevet innovasjon er en metodisk tilnærming som er gjennomgående i vårt kompetanseunivers. Kompetansevirkemidlene gir målgruppene våre et fundament for læring på tvers av våre satsinger og delmål, og bidrar til stor kunnskapsspredning og kompetanseheving i både privat og offentlig sektor.

Våre kompetansevirkemidler:

- **DOGAs veileder for designrevet innovasjon**
– et digitalt verktøy for virksomheter som ønsker å lære om design i innovasjon
- **DOGAs introkurs i designrevet innovasjon**
– en kurspakke som kan lastes ned av alle og benyttes i egen virksomhet
- **DOGAs dybdekurs i designrevet innovasjon**
– en kurspakke utviklet av DOGA som designbransjen tilbyr til våre målgrupper i privat og offentlig sektor
- **DOGAs verdimodell** – et verktøy som hjelper team med å etablere felles retning og forståelse i oppstarten av innovasjonsarbeid

 **93 255**

brukere av veileder for designrevet innovasjon

 **2 925**

har lastet ned introkurs i designrevet innovasjon

 **171**

lisensierte virksomheter i dybdekurs i designrevet innovasjon

Historisk utvikling	Totalt	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Brukere veileder ²⁰	93 255	10 000	9 000	20 500	22 500	16 074	9 410	5 741
Lastet ned introkurs	2 925				1 000	735	755	435
Deltagere trainer introkurs	1 590				725	440	425	125
Lisensierte virksomheter dybdekurs	171					49	71	51
Deltagere dybdekurs	340							340

²⁰ Nedgang i antall brukere i 2023 og 2024 gjenspeiler en obligatorisk oppdatering av dataanalyseverktøy fra Google Analytics til GA4, som måler datatrafikk på nye parametre. Nedgang i 2025 skyldes generell økt bruk av KI som søkemotor blant våre målgrupper og befolkningen for øvrig. KI henter ut relevant info fra flere ulike kilder og setter sammen ett sammenhengende svar. Dette medfører at brukere ikke besøker nettsider i like stor grad som tidligere.

Styringsindikatorer

Nøkkeleffekter

→ Endring i adferd

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

DOGAs introkurs i designdrevet innovasjon

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

Deltagerne oppgir at de ønsker å bruke designmetodikk videre for å styrke egen kompetanse og bygge kapasitet i egen organisasjon.

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

DOGAs dybdekurs i designdrevet innovasjon

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

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

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

→ Spredningseffekt

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

145 deltagerne har fått demonstrert introkurset på «train the trainer»-arrangementer i Molde, Bodø, Bergen og Oslo.

435 brukere har lastet ned introkurset på doga.no, totalt 2 925 siden oppstart i 2022.

260 designere i 171 virksomheter har blitt lisensierte kursholdere av dybdekurset siden oppstart i 2023.

Veilederen har i 2025 hatt 5 741 besøkende, og 93 225 besøkende siden den ble lansert i 2019.

Se spredningseffekten av våre kompetansevirkemidler i kart på side 103.

«Etter kurset forstod vi at dette vil få betydelige ringvirkninger på andre ting vi gjør i bedriften og måten vi jobber på, som gjør at vi kan bruke tiden vår mer effektivt og treffsikkert. Vi kommer til å få veldig god avkastning på den tiden vi har brukt på å ta kurset i form av spart tid i etterkant av kurset.»

– Dybdekursdeltager Aak Safety

«Introkurset ble brukt mye for å få kompetansen til folk opp til et visst nivå raskt, så folk forstår hva vi snakker om når vi involverer dem.»

– Maria Johnson, seniorrådgiver NMBU og lisensiert kursholder i DOGAs dybdekurs i designdrevet innovasjon.

I 2025 har vårt hovedfokus vært å styrke etterspørselen etter designdrevet innovasjon blant våre målgrupper. Gjennom målrettet arbeid med spredning, nasjonal tilstedeværelse og tilgjengelighet har vi jobbet for å sikre økt synlighet og relevans i markedet.

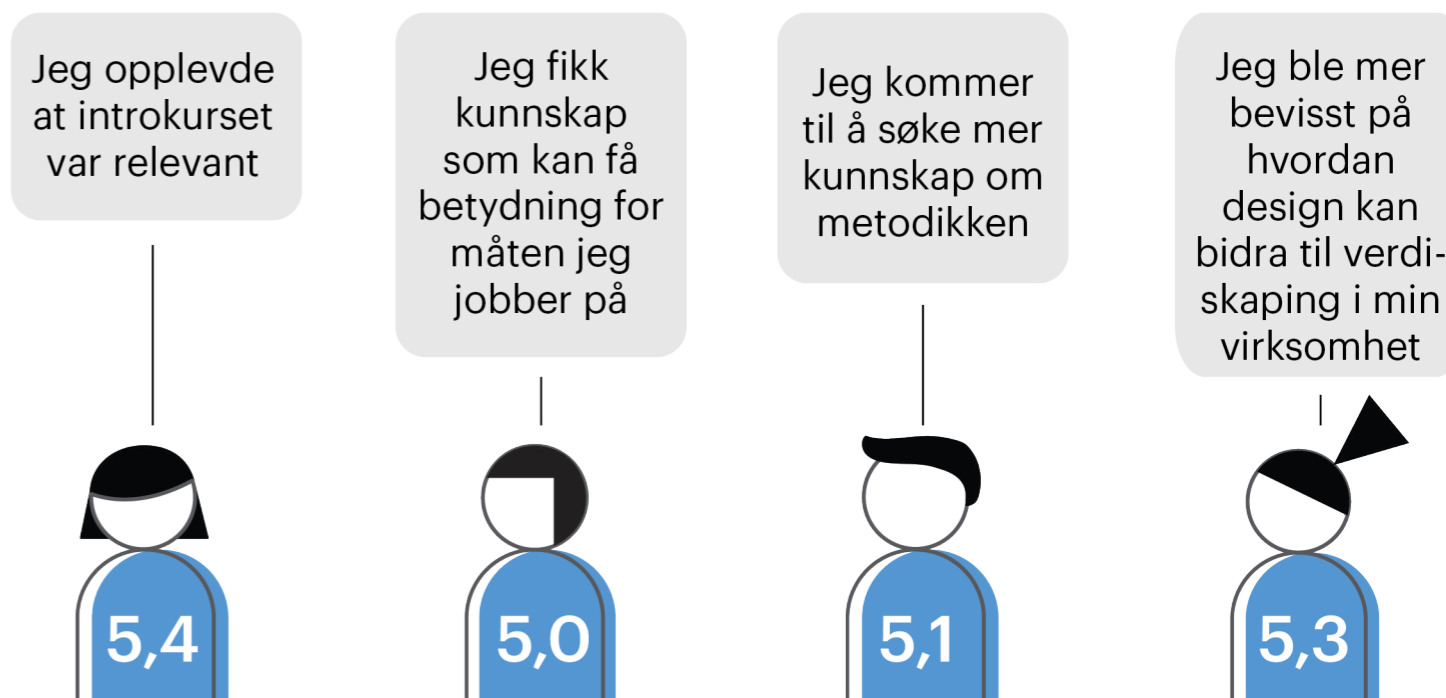
DOGAs introkurs i designdrevet innovasjon

Introkurset har som hovedformål å øke forståelsen for hvordan designmetodikk kan styrke innovasjonsgrad og lønnsomhet i både næringsliv og offentlig sektor. Kurset legger vekt på å inspirere deltakerne til å bruke designmetoder i idéfasen av innovasjonsarbeidet og belyser

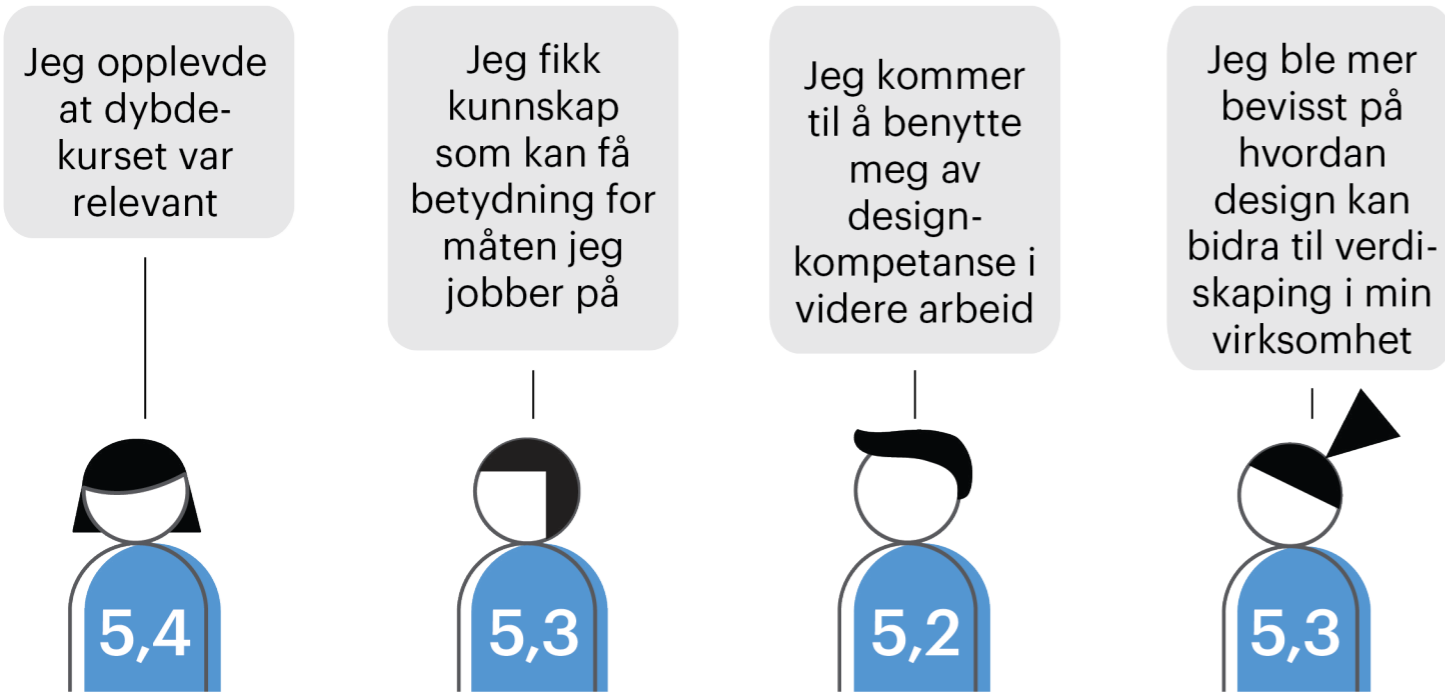
hvordan denne tilnærmingen gir mer presise og lønnsomme resultater.

Kurset lastes ned og tas i bruk av våre målgrupper. Evalueringer viser blant annet at brukerne opplever kurset som svært relevant for egen virksomhet og at de har blitt mer bevisst på hvordan designkompetanse kan bidra til verdiskaping.

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



Figur 16: Viser gjennomsnittet fra evalueringene av introkurset. Skalaen går fra 1 til 6, der 1 er bunn og 6 er topp.



Figur 17: Viser gjennomsnittet fra evalueringene av dybdekurset. Skalaen går fra 1 til 6, der 1 er bunn og 6 er topp.

DOGAs dybdekurs i designdrevet innovasjon

I 2025 har vi lisensiert 51 designere fra 32 forskjellige virksomheter. Vi har prioritert å tilgjengeliggjøre kurset over hele landet gjennom innføringsamlinger, i samarbeid med blant annet Grafill Møre og Romsdal, IxDA Stavanger og Kunnskapsparken Bodø.

Dybdekurset er et kompetansetilbud som krever både tid og investering fra virksomhetene som deltar, og flere designere har erfart at det kan være krevende å få særlig private aktører til å prioritere dette.

For å styrke etterspørselen har vi jobbet målrettet med å øke kjennskapen til kurset og synliggjøre verdien av designdrevet innovasjon, blant annet gjennom to filmer der tidligere deltagere deler sine erfaringer og som nå brukes aktivt i promoteringen. Følg disse lenkene for å se filmene:

- [Dette er DOGAs dybdekurs i designdrevet innovasjon](#)
- [Erfaringer fra dybdekurset i designdrevet innovasjon](#)

For å få dypere innsikt i hva som påvirker virksometers beslutning om å ta i bruk kurset, tilbød vi to private aktører som hadde søkt DIP og fått avslag, støtte til å bestille kurset mot at vi kunne følge dem gjennom prosessen. Dette ga

oss nyttige erfaringer med hvordan kurset fungerer i praksis. Vi legger denne innsikten til grunn i videreutvikling av målrettet markedsføring av tilbudet.

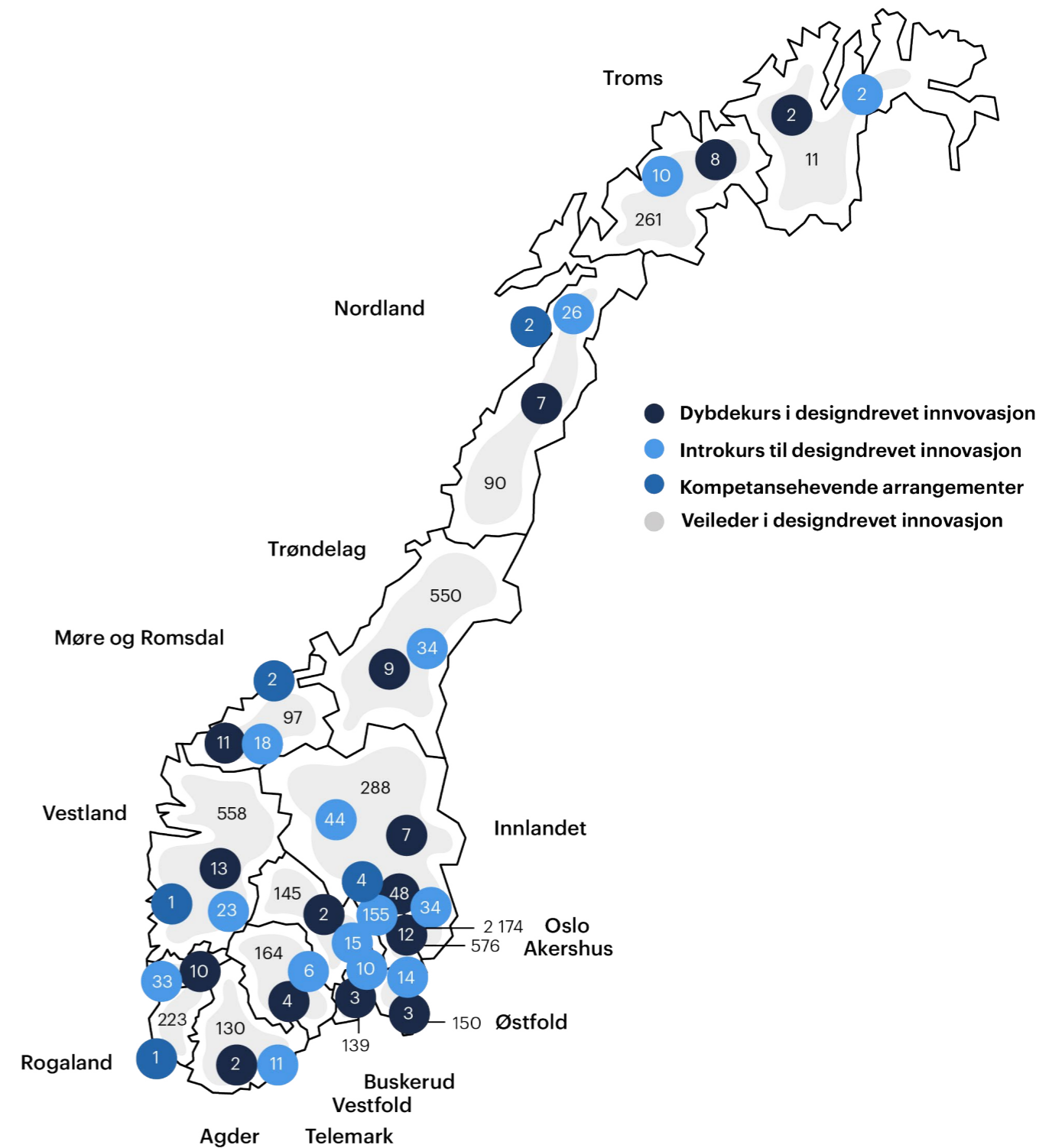
DOGAs Verdimodell

Verdimodellen bygger på den samme modellen som ligger til grunn for Dybdekurset. Erfaringene fra kurset viser at modellen samler fagmiljøer og avklarer retning før team går inn i mer omfattende prosesser. Virksomheter som skal i gang med innovasjonsarbeid har ofte behov for et verktøy som gjør nettopp dette, og vi har derfor utviklet Verdimodellen som et selvstendig verktøy som alle kan ta i bruk.

For å få våre målgrupper til å ta i bruk verktøyet har vi i rettet oss mot de lisensierte designerne av Dybdekurset. Evalueringer viser at Verdimodellen gir en konkret inngang til samarbeid og retning. 63 prosent oppgir å ha tatt verktøyet bruk i samarbeid med egne kunder, DOGAs primærmålgrupper i næringslivet.

Samlet bidrar DOGAs kompetansevirkemidler til stor nasjonal kunnskaps- og kompetansespredning om resultatene og metodikken fra DIP til norsk næringsliv.

Nasjonal spredning



Figur 18: Viser nasjonal spredning gjennom lisensierte kurskoldere i dybdekurset, antall nedlastinger i introkurs, innføringsamlinger og «train-the-trainer»-arrangementer og antall brukere av veilederen i designdrevet innovasjon i 2025.

Videreutvikling av det næringsrettede virkemiddelapparatet (VMA 2.0)

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

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering, gjennom å følge opp regjeringens ambisjoner om én vei inn for brukerne, økt koordinering og samarbeid på tvers i virkemiddelapparatet.

I 2025 har vi hatt følgende prioriteringer:

• En vei inn

Arbeidet med En vei inn er godt i gang. Målet er å gi bedrifter mulighet til å henvende seg ett sted for rask avklaring og veiledning for videre kontakt med virkemiddelapparatet.

En vei inn tar i bruk algoritmer og maskinlæring for henvisning til riktig aktør for å håndtere det store volumet av henvendelser til VMA.

En konkret effekt er at DOGA mottar flere relevante henvendelser i flerbedriftsportalen. Det samme gjelder henvisninger til våre kompetansevirkemidler.

• Samhandlingsmodell

Prosjekter av en viss størrelse og kompleksitet har ofte behov som strekker seg på tvers av flere virkemiddelaktører. Behovene er sammensatte og krever veiledning som vanskelig lar seg standardisere i en løsning, som En vei inn.

For å møte dette har virkemiddelaktørene hatt som ambisjon å utvikle en helhetlig tjeneste som legger til rette for raskere oppstart, utvikling, innovasjon og kommersialisering knyttet til lønnsom grønn omstilling. Dette arbeidet har resultert i VMA 2.0 Samhandlingsmodell, som nå er ferdigstilt av DOGA i tett samarbeid med de øvrige aktørene.

Gjennom deltakelse i arbeidsgruppen for samhandling, koblingsteamet og kundeteamet har DOGA bidratt både med strategisk rådgivning og pilotering av reelle caser. I tillegg har vi levert prosessdesign som har vært avgjørende for å etablere gode rammer for samhandling på tvers av aktørene.

Målet er å utarbeide en helhetlig veileder som skal støtte både videre bruk og videreutvikling av samhandlingsmodellen i den kommende evalueringsfasen.

• Måling av brukervennlighet

I samarbeid med Innovasjon Norge, har DOGA bidratt i arbeidet med en undersøkelse av brukervennligheten i virkemiddelapparatet. Undersøkelsen ble gjennomført av Verian. Målet var å kartlegge innsikt om hvor brukervennlig virkemiddelapparatet er og barrierer for brukere til å finne frem til riktig virkemiddel.

DOGA er overordnet svært fornøyd med resultatene fra undersøkelsen. De bekrefter i stor grad våre egne målinger og erfaringer, både når det gjelder brukervennlighet og hvilken målgruppe vi når ut til. Særlig positivt er det at Verian fremhever at mange bedrifter har sterk interesse for å integrere design i innovasjonsprosesser og utvikle tjenester og produkter som møter moderne behov.

Oppfølging av regjeringens veikart for grønt industriløft

DOGA har igangsatt piloter for å ta i bruk Dialogverktøy for grønne industri-etableringer. Verktøyet synliggjør hvordan design og arkitektur kan benyttes til å skape grønne industrietableringer som fremmer sosial og miljømessig bærekraft.

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering, gjennom å følge opp regjeringens ambisjoner om å legge til rette for grønne industrietableringer.

Dialogverktøyet bygger på en modell for sosial og miljømessig bærekraft i industriutvikling, og skal fungere som en felles referanseramme for dialog mellom involverte aktører. Veilederen beskriver en metodikk for hvordan en slik dialog kan gjennomføres i praksis.

Vi har gjennomført en behovskartlegging som viser at temaer knyttet til sosial og miljømessig bærekraft blir tatt opp for sent i prosessen. Industriaktører opplever uforutsigbarhet, og kommunene møter motstand fra innbyggere. Veilederen er utformet slik at dialogverktøyet blir tatt i bruk i tidlig fase, når mulighetsrommet fortsatt er åpent.

I samarbeid med Siva har vi gjennomført to piloter med ulike behov og forutsetninger:

- **Etablering av Eiktyr i Orkland kommune**
 - et samarbeid mellom Norsk Industriutvikling AS og Orkland kommune.
- **Raufoss industripark**
 - i samarbeid med Vestre Toten kommune.

Pilotene har fått bistand fra tverrfaglige team med design- og arkitekturkompetanse, som har fasilitert dialog og identifisert felles mål med utgangspunkt i dialogverktøyet.

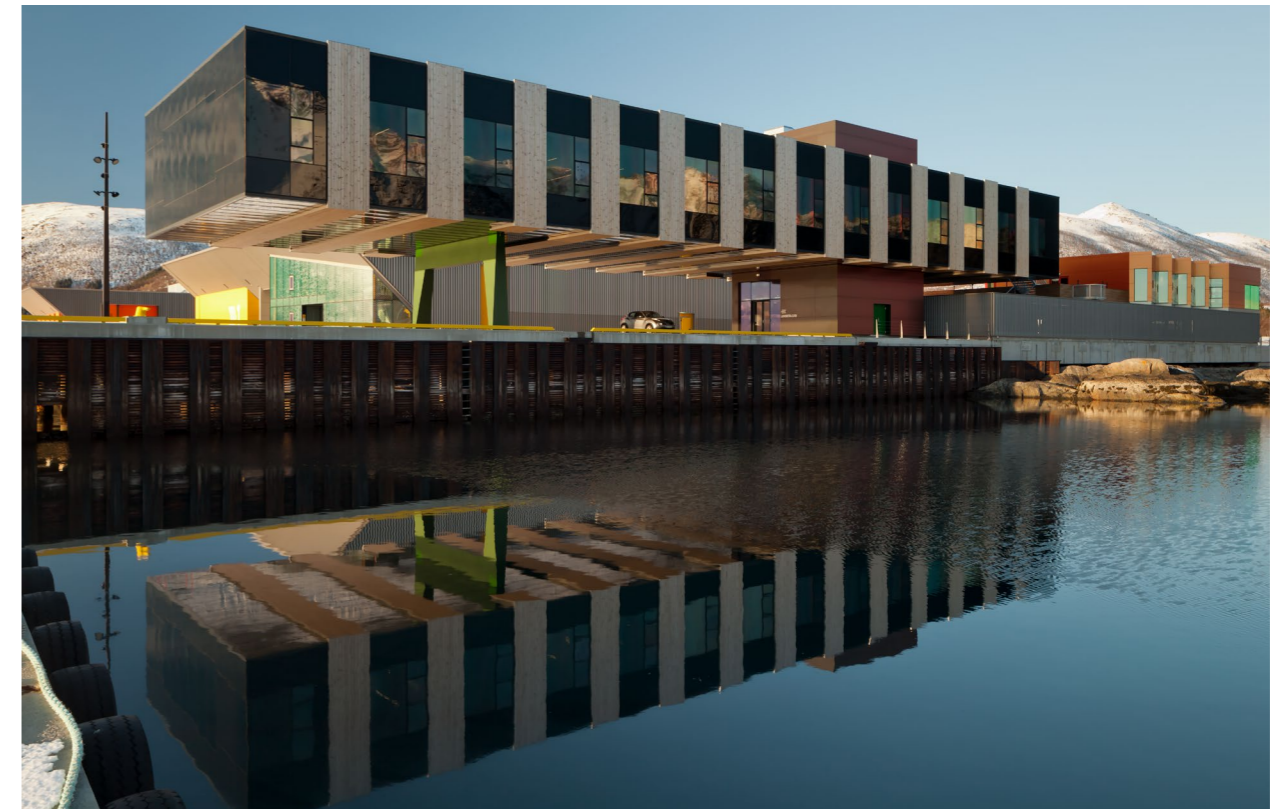
Erfaringer fra pilotene viser at dialogverktøyet bidrar til at sosial og miljømessig bærekraft i økt grad blir en integrert del av prosessen. Vi ser at det fungerer godt som et underlag for å få frem ulike perspektiver og skape en felles forståelse. Det bidrar til å avdekke barrierer og ringvirkninger og definere målsetninger og prioriteringer som et grunnlag for videre samarbeid.

Veilederen er utarbeidet slik at partene kan ta i bruk dialogverktøyet på egen hånd, men pilotene viser at design- og arkitekturfagene kan tilføre en merverdi. Industrietablering og -utvikling er komplekse prosesser med mange involverte og med stort behov for tilrettelegging og prosessledelse.

«Industrien kommer til å kreve mye av samfunnet rundt oss. Vi trenger gode arenaer for å snakke om de vanskelige tingene før vi kommer for langt ut i prosessen. Dialogverktøyet kan fungere som en slik arena, gjennom å løfte frem og skape forståelse for ulike perspektiver.»

– Dorthe Bae Solvang, daglig leder, Norsk Industriutvikling

Læringspunkter fra pilotene har i etterkant blitt formidlet på relevante arenaer, blant annet Sivas kompetanseplattform med deltagere fra fylkeskommuner, næringshager, klynger og industriarker.



I samarbeid med Snøhetta har Holmøy Maritime AS utviklet Holmen industriområde ved Sortlandssundet som en helhetlig og fremtidsrettet grønn industrietablering. Bygget er tilpasset landskapet i Vesterålen og kombinerer robuste, varige materialer med en fargepalett inspirert av nordlyset og de skiftende lysforholdene i nord.

Med ny dypvannskai og samlokalisering av funksjoner er kontakten mellom hav og land styrket, samtidig som miljøhensyn og gode arbeidsforhold er ivarettatt. Prosjektet har gitt Sortland en attraktiv arbeidsplass og markerer et viktig startskudd for bærekraftig utvikling av næringsområdet på Holmen.

Foto: Stephen P. Citrone



Nordisk plattform for design og arkitektur

DOGA har prioritert oppfølging av en felles nordisk samarbeidsplattform for design. Målet er kunnskapsdeling og utvikling av design som verktøy på tvers av de nordiske landene for grønn omstilling og økt verdiskaping i næringslivet.

Styringsindikator

→ Kvalitativ vurdering av måloppnåelse

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA har bidratt til politikktutforming og -implementering, gjennom å fremme nordisk design og arkitektur ut i verden som katalysator for det grønne skiftet.

I samråd med Nordisk ministerråd og eksportorganisasjoner i respektive land, har vi prioritert deltagelse på den nordiske paviljongen på World EXPO i Osaka, Japan. Målet har vært å fremme samarbeid og kunnskapsdeling rundt globale utfordringer.

I samarbeid med den danske nettverksorganisasjonen BLOXHUB, arrangerte vi en nordisk konferanse om arkitektur og byutvikling i Osaka under overskriften «Designing Wellbeing Cities – Sharing Insights from the Nordics and Japan».

Fra Norge tok vi med oss Snøhetta, Mad arkitekter, Utopic, Høgde og Rintala-Eggertsson arkitekter. Kriterier for å delta var blant annet tematisk relevans, finansiering og eksisterende forbindelser til Japan.

Konferansen adresserte temaer av felles interesse for både Norden og Japan, som inkluderende design og urban badekultur. Blant publikum satt 120 håndplukkede representanter fra Innovasjon Norge, eiendomsbransjen, arkitektselskaper, offentlige aktører, academia og de nordiske ambassadene.

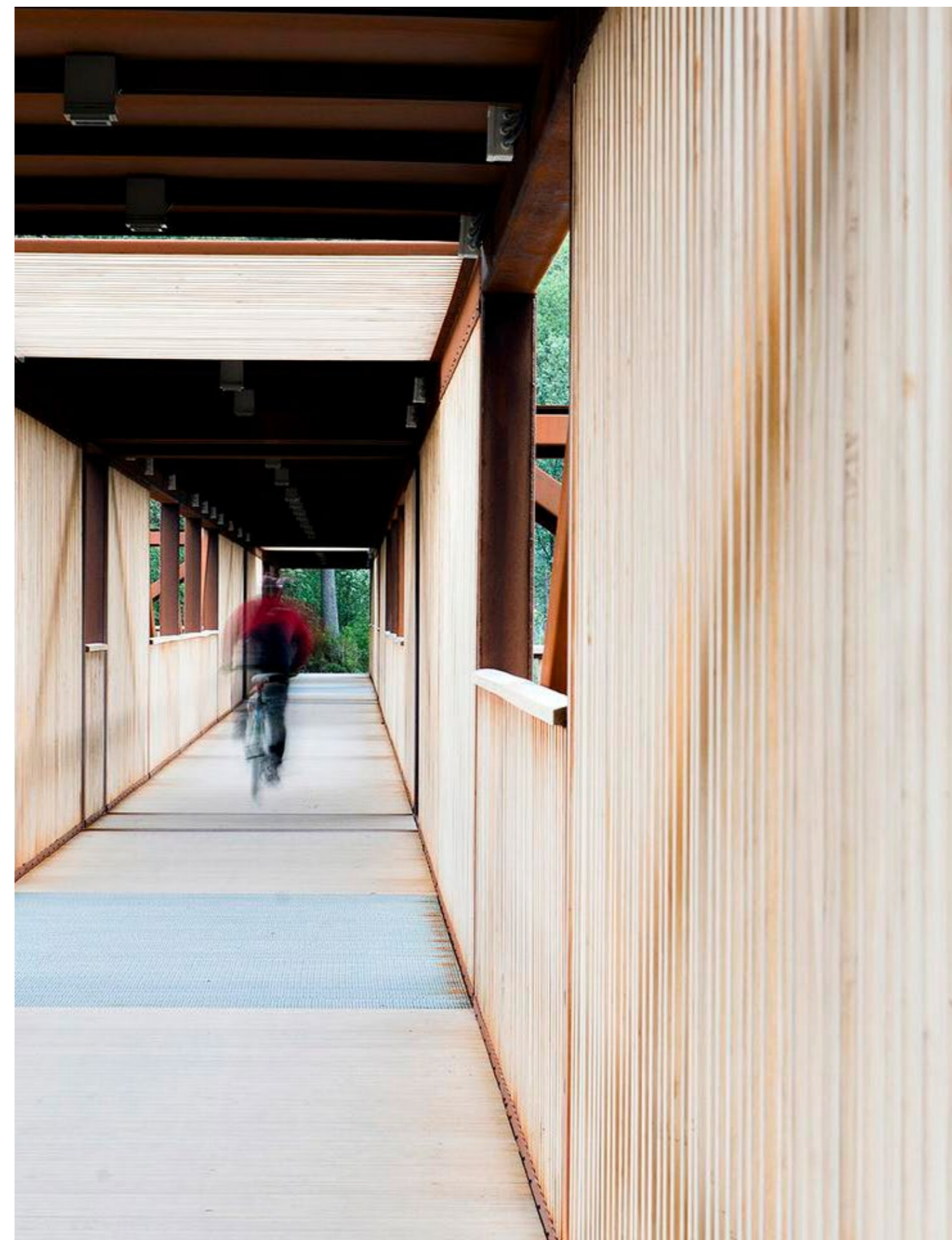
I etterkant av konferansen gjennomførte vi flere seminarer i Tokyo i samarbeid med BLOXHUB og den norske ambassaden i Tokyo. Her delte vi erfaringer og kunnskap mellom norske og japanske arkitektkontorer og eiendomsutviklere.

Den nordiske plattformen har med aktivitetene i Japan vist evnen til å levere målrettede internasjonale aktiviteter med høy kvalitet. Satsingen har muliggjort et omfang og en gjennomføringskraft som ville ha vært krevende for DOGA å få til på egen hånd, både økonomisk og kapasitetsmessig. Det nordiske samarbeidet har bidratt til å styrke faglige koblinger, åpne nye muligheter og fremme gjensidig inspirasjon og læring.

Aktivitetene har åpnet dører for norske aktører i Japan, og bidratt til kunnskapsutveksling og etablering av nye kontakter. Interessen for nordisk arkitektur og byutvikling er stor i Japan. Dette er et godt utgangspunkt for kunnskapsutveksling og dialog for å fremme av nordisk design og arkitektur ut i verden.

«Interessen for nordisk arkitektur og byutvikling står sterkt i Japan, samtidig som vi i Norden har mye å lære av den japanske tilnærmingen.»

– Finn-Kristian Aamodt, spesialrådgiver i Innovasjon Norge og generalkommissær på EXPO 2025



Tintrabrua av Rintala Eggertsson arkitekter som deltok på aktivitetene Japan. Foto: Dag Jensen

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 mer brukervennlige produkter, løsninger og omgivelser. Gjennom inkluderende designstøtte og andre kompetansevirkemidler opplever bedrifter økt innovasjonsevne og styrket attraktivitet i markedet.

I 2025 har vi hatt følgende prioriteringer:

• Designstøtte til inkluderende design og arkitektur


Vi har gitt støtte til inkluderende design og arkitektur gjennom 12 utvalgte innovasjonsprosjekter hos virksomheter i næringslivet og offentlig sektor, inkludert kommuner.

Prosjektene setter fokus på nytenking, mangfold, brukervennlighet og universell utforming innenfor produktutvikling, bygg- og stedsutvikling, reiseliv, helseteknologi, designutdanning, aldersvennlighet og utenforskap for barn og unge.

Vi erfarer at designstøtten bidrar til nye konsepter og lanseringer av mer inkluderende tjenester, produkter og digitale løsninger som er forbilder i sine bransjer.

• Kompetanse- og kunnskapsspredning

Gjennom foredrag og seminarer har vi stimulert til innovasjon, kvalitet og nytenking for næringslivet og offentlige virksomheter. Vi har synliggjort nasjonale forbildeprosjekter, med stor læringseffekt på tvers av bransjer og sektorer, som leverer på alle nivåer av nyskaping, bærekraft og inkludering.

 **5,3** mill. kr
i total tildelingsramme

 **50**
tildelinger til innovasjonsprosjekter

 **44** mill. kr
i samlet søknadsverdi

Historisk utvikling Designstøtten	Totalt	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Innovasjonsprosjekter	50	4	8	18	2	6	12
Søknader	355	67	76	93		119	
Samlet søknadsverdi i mnok	44,3	8,4	9,5	11,6		14,9	
Tildelingsramme i mnok	5,3	0,5	1,0	2,3	0,3	0,8	1,5

Styringsindikatorer

→ Endring i adferd

Indikatoren omfatter hvorvidt virksomhetene tar i bruk inkluderende designmetodikk og om det påvirker strategiske beslutninger.

→ Endring i innovasjonsnivå

Indikatoren omfatter hvorvidt virksomhetene opplever økt innovasjonsevne og utvikler nyskapende og inkluderende løsninger, produkter og tjenester.

→ Spredningseffekt

Indikatoren omfatter hvorvidt DOGA lykkes med å spre kunnskap og kompetanse om verdien av inkluderende design på tvers av sektorer og bransjer over hele landet.

Nøkkeleffekter

Designstøtte til inkluderende design og arkitektur

100 prosent av designstøttemottakerne oppgir at de i høy eller svært høy grad har økt sin forståelse for betydningen av inkluderende design gjennom hele innovasjonsløpet, fra innsiktsfase, prototyping og testing til videre utvikling og realisering i markedet.

70 prosent oppgir at de i høy eller svært høy grad har økt sin forståelse for verdien av innsikt fra et mangfold av virkelige brukere for å avdekke reelle brukerbehov og barrierer.

80 prosent oppgir at inkluderende design bør være et integrert element i alle utviklingsprosesser fremover eller sentralt og styrende element i virksomhetsstrategien.

Designstøtte til inkluderende design og arkitektur

60 prosent av designstøttemottakere oppgir at bruken av inkluderende designmetodikk i høy eller svært høy grad har bidratt til å øke virksomhetens innovasjonsevne.

60 prosent oppgir at de i høy eller svært høy grad ser inkluderende design som viktig for egen forretningsutvikling.

80 prosent oppgir at de i høy eller svært høy grad ser sammenhengen mellom brukervennlighet i egne løsninger og økt tilleggsverdi til merkevaren.

70 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.

«Arbeidet har særlig tydeliggjort hvor avgjørende reell brukerinnsett er. Det har synliggjort at inkluderende design ikke bare handler om tilgjengelighet, men om god forretningsutvikling. Når vi designer for flere, øker relevansen, treffsikkerheten og verdien av løsningene.»

– Designstøttemottaker 2025

En klassiker gjenoppfunnet for en ny tid

Foto: Jonas Lindström



Med Superdupertube gir Snøhetta og Ateljé Lyktan nytt liv til en klassisk kontorlampe fra 1970-tallet. Gjennom ambisiøs materialutforskning og moderne lysteknikk viser prosjektet at bærekraft kan være selve utgangspunktet for god design.

Da den svenske belysningsprodusenten Ateljé Lyktans klassiker, lysarmaturen Supertube, forsvant fra markedet på 2000-tallet, var det teknologien og materialbruk fra ikke-fornybar kilde som måtte utfordres, ikke formspråket. Med nye Superdupertube gjenskapes ikonets enkelhet, men nå i en versjon som er reparerbart, resirkulerbart og utviklet med sirkularitet som premiss.

Materialutforskning som metodikk for sirkulær design

Da Ateljé Lyktan utfordret Snøhetta til å designe en helt ny lampe til produsentens omfattende portefølje, snudde Snøhetta utfordringen tilbake mot oppdragsgiveren: Hva med heller å oppdatere et eksisterende design?

Den opprinnelige Supertube var utformet i ekstrudert aluminium, en effektiv produksjonsprosess skapt for industrialisering og storskalaproduksjon. Materialet presses gjennom en form og kommer ut som et rør med jevn profil. Den nye lampen skulle være like effektiv å produsere, men Ateljé Lyktan og Snøhetta ønsket å erstatte aluminiumet med et enda mer bærekraftig materiale, som kunne redusere lampens CO2-avtrykk.

Etter å ha testet en rekke materialblandinger med organiske restprodukter – fra kongler til kaffegrut og eggesskall – viste det seg at ingen kunne ekstruderes. Løsningen kom gjennom et tett samarbeid med materialutvikleren Trifilon og Bergmanplast, spesialist på ekstrudering av ploymerer.

Trifilon kunne levere et hampbasert biopolymer, kombinert med stivelse fra trecellulose og sukkerrør, som ga materialet nødvendig styrke og stabilitet. Blandingen

DOGA-merket

Ateljé Lyktan og Snøhetta tildeles DOGA-merket for design og arkitektur for Superdupertube, med en enestående kombinasjon av historisk bevissthet, teknisk nyskaping og tydelig ansvarlighet.

ble deretter finjustert og testet for ekstrudering, slik at alle deler kunne produseres med samme materialkvalitet og fargetone.

Resultatet av materialutforskningen er et lett og hardført materiale med naturlige fargenyanser som varierer etter sesongens hampavling, og som gir lampen en varm, organisk karakter. Klimafordelen er betydelig: Byttet



Superdupertube gir et varmt, behagelig lys og passer godt i store rom. Foto: Jonas Lindström

fra aluminium til biobasert polymer reduserer lampens totale CO2-avtrykk med 36 prosent. Ser vi kun på selve materialet – uten LED, driver og kabel – er utslippskuttet hele 73 prosent. Samtidig er lampens vekt redusert med 53 prosent, noe som gir besparelser i utslipp knyttet til transport.

I dag er Superdupertube ikke bare den første lampen, men det første produktet som er laget av en hampbasert biopolymer som tåler industriell ekstrudering.

Gir kunnskapsløft for en hel bransje

En av de mest imponerende sidene ved prosjektet er hvor villige produsentene og leverandørene er til å dele kunnskapen bak materialutviklingen. Prosesser, testdata og materialoppskrifter ligger åpent tilgjengelig, noe som gir prosjektet en uvanlig høy overføringsverdi og gjør at materialet kan tas i bruk innenfor helt andre produktsegmenter. Superdupertube blir dermed mer enn et enkelt produkt: Det fungerer som et åpent kunnskapsløft for hele bransjen.

Design som teknologi – og teknologi som design

Lampens form er et direkte resultat av produksjonsmetodene. Røret ekstruderes i én lang profil, detaljene sprøytestøpes og alle delene skyves enkelt på plass. Uten lim, og med få skruer. Den modulære konstruksjonen gjør lampen både solid og reparerbar, med en estimert levetid på 20–30 år før deler eventuelt må renoveres.

Det diagonale avblendingsrasteret sikrer en godt avblendet løsning som gir varmt og behagelig lys, samtidig som det bevarer rommets naturlige farger. Armaturen gir både opp- og nedlys, og styrker dermed den vertikale belysningen. Her er tekniske valg og estetiske kvaliteter to sider av samme sak.

Lampen er i tillegg utstyrt med et trådløst styrings-system der sensorer registrerer tilstedeværelse og kommuniserer med nærliggende lamper for å tilpasse lyset etter faktisk behov. En smart løsning som kan gi opptil 80 prosent energibesparelse sammenlignet med en vanlig av/på-funksjon.

Et samarbeid som flytter grenser

Superdupertube er skapt gjennom tett samarbeid mellom designere, arkitekter, materialekspertene og industripartnere. Snøhetta og Ateljé Lyktan har ledet en tverrfaglig prosess der alle aspekter, fra råvarevalg til transport og innpakning har blitt satt under lupen for å finne klimabesparelser. De svenske leverandørene Trifilon og Bergmanplast har spilt nøkkelroller i utviklingen og sikret at materialet fungerer i fullskala produksjon.

Superdupertube viser hvordan en klassiker kan bli fremtidsrettet, ikke ved å endre uttrykket, men ved å endre alt den er laget av. Dette er innovasjon som ikke bare lyser opp rom, men som kan lyse vei for en helt ny type industri.

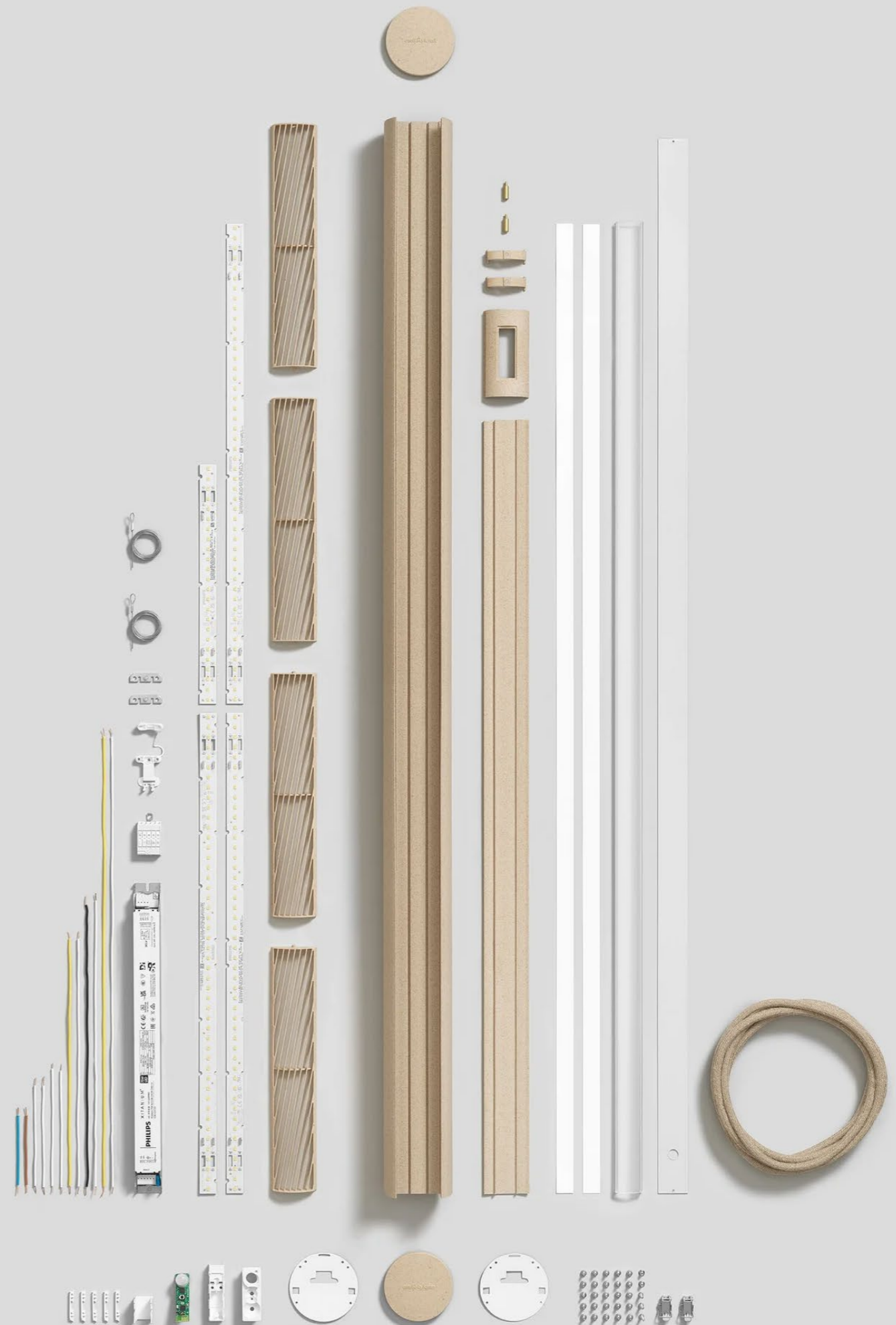


T.v.: Materialet kombinerer biopolymer og naturfibre og erstatter aluminium og fossile råstoffer.

T.h.: Den modulære konstruksjonen gjør lampen enkel å demontere, reparere og resirkulere.

Foto: Ateljé Lyktan

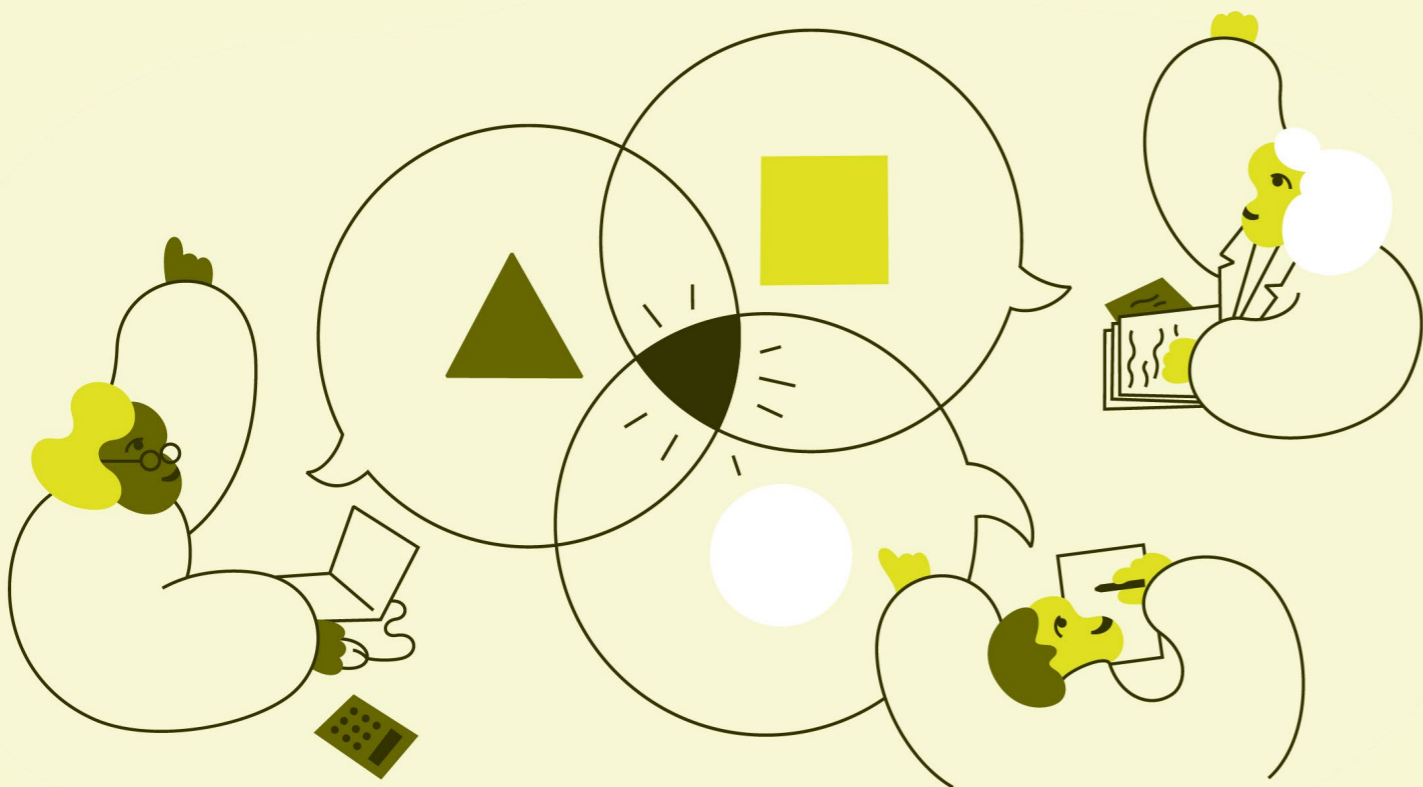
Foto: Ateljé Lyktan



DOGAs priser og forbilder

DOGA deler ut priser til forbildeprosjekter som demonstrerer fremragende bruk av design og arkitektur.

Gjennom synliggjøring av vinnerprosjektene stimulerer vi kommuner, næringsliv og offentlig sektor til å ta i bruk metoder og verktøy fra design- og arkitekturfagene for å lykkes med bærekraftig verdiskaping. Våre priser og forbilder hedrer det beste av norsk design og arkitektur og bidrar samlet til DOGAs måloppnåelse på tvers av satsinger og delmål.



DOGA-merket for design og arkitektur

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

Vi har i 2025 videreutviklet DOGA-merket for å sikre at utmerkelsen er relevant, tilpasset samtiden og utviklingen fagene våre gjennomgår. En tydeligere visjon og strengere kriterier fremhever forbildeprosjekter som tar modige valg, utfordrer det etablerte og skaper reell verdi for mennesker, samfunn og planet.

I 2025 mottok vi 160 søknader til DOGA-merket og DOGA-merket Nykommer, godt fordelt på de mange ulike design- og arkitekturgrenene. Flertallet av søknadene, og ikke minst mottakerne, er tverrfaglige og viser at de mest vellykkede prosjektene drar veksler på samskaping mellom fag og kompetanse. tolv prosjekter mottar DOGA-merket og tre prosjekter mottar DOGA-merket Nykommer. Ett av prosjektene mottar også det høythengende DOGA Heder-merket.

Blant årets mottakere av finner vi flere arkitektur- og landskapsarkitekturprosjekter enn tidligere. Dette er et

 15

forbildeprosjekter har mottatt utmerkelsen

 160

søknader ble vurdert

Historisk utvikling	2021	2022	2023	2024 ²¹	2025
Forbildeprosjekter	16	31	18		15
Søknader	127	146	168		160
Tildelingsrate i prosent ²²	13 %	21 %	11 %		9 %

²¹ I 2024 besluttet DOGA å dele ut DOGA-merket hvert annet år. Dette for å kunne dykke dypere ned i hvert enkelt forbildeprosjekt og styrke formidlingen av disse til DOGAs målgrupper.

²² Juryens vurdering av bærekraftsaspektet til forbildeprosjektene har vært utslagsgivende for antall tildelinger i 2023 og 2025.

resultat av målrettet innsats mot arkitekturfeltet og har bidratt til å styrke A-en i DOGA.

Mottakerne av DOGA-merket ble offentliggjort 29. januar 2026 på en fagdag og prisfest for design- og arkitekturbransjene. Hit inviterte vi også beslutningstagere i norsk næringsliv og offentlig sektor. På fagdagen fikk de fremmøtte høre fra mottakerne selv om hvordan de har skapt løsninger som alle peker mot en mer inkluderende, ansvarlig og bærekraftig fremtid.

Årets forbildeprosjekter løser komplekse utfordringer med omtanke, mot og faglig presisjon, og demonstrerer de verdifulle ringvirkningene design og arkitektur, og samspillet mellom de to, bidrar til.

Jubileumsmarkering

I 2025 markerte vi 60-årsjubileet for DOGA-merket for design og arkitektur. Vi har benyttet anledningen til å ty-

deliggjøre design- og arkitekturfagenes positive påvirkning på vår felles historie, samfunn, økonomi og miljø. I jubileumsåret gjennomførte vi følgende aktiviteter:

- **En nasjonal samtaleserie** som reflekterer DOGA-merkets historikk, men også veien videre: Hvordan kan design og arkitektur forbedre verden?
- **En artikkelserie med historisk tilbakeblikk** på norsk design og arkitektur, eksemplifisert ved mottakere av DOGA-merket.

Samtaleserien åpnet for diskusjoner, ikke bare om det som har vært, men om det som kommer – og om bransjenes ønsker og behov. I tillegg til å belyse DOGA-merkets historikk og de gode forbildene Merket har løftet frem de siste 60 årene, har samtalen utløst stort engasjement, både under selve arrangementene og i sosiale og tradisjonelle media.

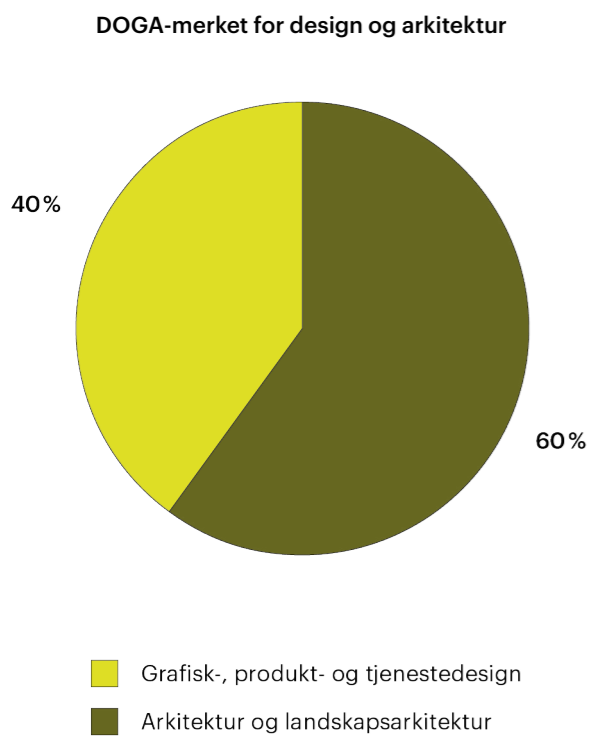
Jacob-prisen

Jacob-prisen er den høyeste utmerkelsen DOGA gir til aktive arkitekter og designere. Den tradisjonsrike fagprisen har siden 1957 årlig 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.

I 2025 ble prisen tildelt grafisk designer Magnus Rakeng for hans fremragende arbeid innen skriftdesign og typografi. Gjennom mer enn tre tiår har han vært en pioner og premissleverandør i et fagfelt som ofte virker usynlig, men som likefullt former hverdagen vår.

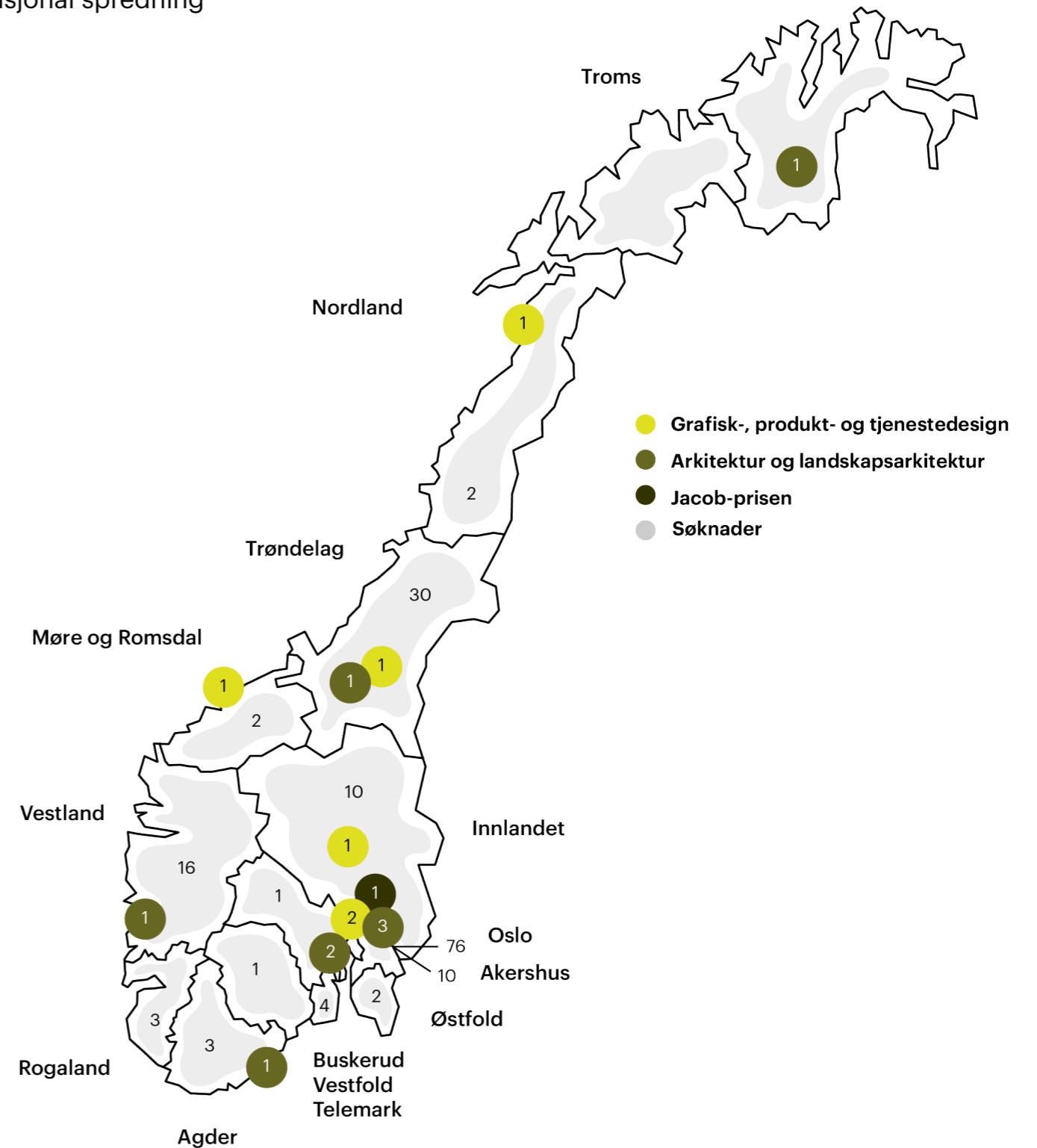
Prisen ble delt ut under DOGAs prisfest på Sentralen i Oslo i januar 2026.

Ved å identifisere og fremme forbilder gjennom DOGAs priser, synliggjør DOGA verdien design- og arkitekturfagene kan skape i fremtidens samfunn.



Figur 19: Viser årets forbildeprosjekter fordelt på design og arkitektur.

Nasjonal spredning



Figur 20: Viser nasjonal spredning søknader til og mottakere av DOGA-merket fordelt på design- og arkitekturprosjekter, i tillegg til Jacob-prisen som ble delt ut til grafisk designer Magnus Rakeng.



Kunstsilo i Kristiansand tildeles DOGA Hedersmerket for de enestående resultatene prosjektet leverer når det kommer til å forene kulturarv, innovasjon og samfunnsbygging. Prosjektet demonstrerer et sterkt faglig samarbeid, og står som et levende bevis på arkitekturens kraft til å begeistre, samle og endre. Les mer om Kunstsilo på doga.no. Foto: Allan Williams, Pedro Pegenaute



«Kunstsilo er et godt eksempel på hvordan transformasjon av eksisterende bygg kan gi store ringvirkninger lokalt. Prosjektet kombinerer kulturarv og innovasjon på en måte som gjør Kristiansand enda mer attraktiv både for innbyggere og besøkende, og viser hva som er mulig å få til når man satser modig og langsiktig.»

– Bjørnar Skjæran, kommunal- og distriktsminister (Ap).



Foto: Pedro Pegenaute

Strategiske prioriteringer fremover

DOGAs samfunnsoppdrag er å bidra til bærekraftig verdiskaping gjennom design- og arkitekturfagene. Våre virkemidler er relevante i møte med dagens og fremtidens komplekse samfunnsutfordringer. DOGAs virkemidler skal være samfunnsøkonomisk lønnsomme og relevante for å realisere regjeringens politiske prioriteringer.

DOGA er en innovasjonsaktør som løpende tilpasser virkemidler, arbeidsformer og prioriteringer til oppdrag og føringer fra departementene. I lys av strammere økonomiske rammer og økt etterspørsel, vil DOGA fremover i enda større grad prioritere aktiviteter og virkemidler med forventet høy samfunnsverdi og dokumentert effekt.

Arbeidet i 2025, særlig gjennom prosjektene fra Kommunal- og distriktsdepartementet, har styrket DOGAs rolle som nasjonalt kompetansemiljø for design og arkitektur. Dette har blant annet gitt oss et bedre kunnskapsgrunnlag for å støtte kommunene der behovene er størst, og har tydeliggjort DOGAs rolle i KDDs virkemiddelapparat.

Gjennom arkitekturstrategien «Rom for kvalitet» er DOGA pekt på som en nøkkelaktør i arbeidet med oppfølging og implementering av strategien. Fremover vil DOGA styrke innsatsen mot å bidra til å øke kvaliteten på de bygde omgivelsene.

Regjeringen kutter i innovasjon til næringslivet

Reduserte økonomiske rammer i 2026, herunder kuttet i tilskuddet fra Nærings- og fiskeridepartementet, har synliggjort DOGAs sårbarhet for endringer i politiske prioriteringer. Kuttet i tilskuddet fra NFD har medført en nedbemanning av ressurser knyttet til DOGAs næringsrettede tiltak.

DOGA har høy omstillingsevne, men reduksjon i rammebetingelsene svekker DOGAs evne til å levere på samfunnsoppdraget over tid, særlig når oppdragene i stor grad er langsiktige, kunnskapsbaserte og rettet mot tidligfase der effekter realiseres gradvis over tid.

Forutsigbare og økte rammebetingelser vil være avgjørende for at DOGA skal kunne videreutvikle virkemidler, bygge nødvendig tværfaglig kompetanse og sikre ønskede samfunns effekter på tvers departementenes mål om bærekraftig verdiskaping i Norge.

Administrerende direktør i
DOGA, Tor Inge Hjemdal.



Foto: Sverre Chr. Jarild

DOGA vil fremover jobbe strategisk med følgende prioriteringer for å øke rammebetingelsene for våre virkemidler:

- **Spissing av innsatsen** mot områder der DOGA har en tydelig rolle, høy etterspørsel og størst dokumentert effekt, særlig innen tidligfase innovasjon, arkitektur som samfunnsverktøy og systeminnovasjon.
- **Videreutvikling av kunnskapsgrunnlaget** gjennom systematiske effektmålinger, evalueringer og følgeforskning, som grunnlag for styring, læring og dialog med departementene.
- **Tydligere kobling mellom** virkemidler, analyser og politikktutforming, slik at innsikten fra prosjekter og programmer i større grad kan bidra til utvikling av treffsikre virkemidler og nasjonale strategier.
- **Styrking av samspill** i virkemiddelapparatet, i tråd med ambisjonene om mer helhetlige brukerreiser og bedre koordinering på tvers av aktører.

Vi vil fortsette å bruke dokumentasjon av effekter og samfunnsverdi aktivt i prioriteringen av innsats og i dialogen med oppdragsgivere. Dette er avgjørende for å sikre at begrensede offentlige midler gir størst mulig samlet verdiskaping.

Blant annet følger vi opp regjeringens ambisjon om at Norge skal være et av verdens beste land å starte og drive virksomhet i, og at flere gründere skal kunne lykkes med å bygge gode, vekstkraftige bedrifter. Vi har i 2025 utviklet et designdrevet kompetansetilbud til oppstartsvirksomheter for å støtte dem i markedsavklaringen. Tilbudet testes løpende og skal ruller ut i løpet av 2026.

²³ Perspektivmeldingen 2024 og Regjeringens plan for Norge 2025-2029

Samlet vurdering av fremtidsutsikter

DOGA er et nasjonalt kompetansemiljø med en unik rolle i regjeringens virkemiddelapparat. Våre virkemidler bidrar til å løse samfunnsutfordringer og bidrar til vekst i næringslivet. Det er godt dokumentert at våre virkemidler har høy grad av måloppnåelse og dokumentert effekt:

- **Menon Economics trekker** frem i sin effektmåling at Gnist-kommunene bruker designmetodikk i arbeidet med by- og stedsutvikling i større grad enn tidligere, særlig når det kommer til innbyggerinvolvering og medvirkning.
- **Oslo Economics peker** på at Stimulab-ordningen har bidratt til effekter i form av tidsbesparelser i deltakende virksomheter og blant brukere av tjenestene som i stor grad dekker inn og overskrider kostnadene ved ordningen i seg selv.
- **Menon Economics vurderer** DIP som et relevant og treffsikkert virkemiddel som dekker et dokumentert behov i norsk næringsliv. Menon oppgir at DIP bidrar til økt og mer systematisk bruk av designmetodikk, bedre problemforståelse og mer treffsikre løsninger, varige endringer i innovasjonspraksis og økt sannsynlighet for videre finansiering og langsiktig verdiskaping.

Behovet og etterspørselen etter DOGAs kompetanse og virkemidler er økende. Det er sentralt for DOGA med forutsigbarhet i rammebetingelser som gjør oss robuste og i stand til å bygge kompetanse og kapasitet i møte med dagens og fremtidens samfunnsutfordringer.²³

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 krysningen mellom virksomheter i næringsliv og offentlig sektor, bransjene, academia, virkemiddelaktører samt politiske føringer.

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

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, Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD), Nærings- og fiskeridepartementet (NFD), Kultur og likestillingsdepartementet (KUD) og Utenriksdepartementet (UD), samt

øvrige departementer som DOGA samarbeider med og/eller mottar oppdrag fra og virkemiddelapparatet for øvrig.

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 tverrfaglig medvirkning og samskaping.

For å nå våre overordnede mål skal vi prioritere å

1. **Utvikle ny praksis og kunnskap**

DOGA skal gjennom å søke ny læring og kunnskap bidra til å endre praksis for å stimulere til mer innovasjon og nyskaping i samfunnet. Våre virkemidler skal få målgruppen til å oppleve endring, dele erfaringer og finne de riktige problemene å løse i sine innovasjonsprosjekter.

2. **Spre kunnskap og kompetanse**

DOGA skal spre kunnskap om design- og arkitekturfagenes verdi og effekt, og stimulere til økt bruk av fagenes metode og verktøy i innovasjons- og omstillingsprosesser.

3. **Skape nye samarbeid og bidra til endringsprosesser**

DOGA skal utvikle nye måter å samarbeide på for å få til moment i nødvendige endringsprosesser hos våre målgrupper. Det er en forutsetning for å møte nye og mer sammensatte samfunnsutfordringer.

Kommunikasjon

Kommunikasjonsarbeidet bidrar til å synliggjøre design- og arkitekturfagenes verdi og DOGAs kompetanse og virkemidler. Vi jobber kontinuerlig med å spisse og tilpasse kommunikasjonen for å levere på strategien og møte målgruppens behov. All vår kommunikasjon skal være tilgjengelig for et mangfold av brukere.

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

Målgruppene når vi ut til gjennom nettsiden, nyhetsbrev og sosiale medier. Disse kanalene er viktige for å informere om våre virkemidler, metoder og verktøy.

Vi ser en jevn økning av besøkende og følgere som et resultat av målrettet arbeid med relevant innhold.

Nettsiden vår har rundt 140 000 besøkende årlig. Antall følgere på LinkedIn og Instagram har økt med henholdsvis elleve prosent og seks prosent fra 2024. Vi når ut til 10 800 abonnenter ukentlig gjennom vårt nyhetsbrev. Dette bekrefter at vi lager innhold som oppleves som relevant og nyttig for målgruppene.

I 2025 ble DOGA omtalt i om lag 400 presseoppslag med god geografisk spredning. Det som har fått mest oppmerksomhet har vært saker om Gnist, DIP, inkluderende designstøtte og DOGAs priser og forbilder.



Foto: Morten Brakestad

Bærekraft

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

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

DOGAs mål er å fremme bruken av design- og arkitekturkompetanse for bærekraftig verdiskaping og å støtte næringsliv og offentlig sektor i omstillingen. Produkter og bygde omgivelser må utformes for å inngå i sirkulære verdikjeder.

For å lykkes med en sirkulær økonomi kreves det samskaping og inkludering på tvers av sektorer og aktører. DOGA har konkrete verktøy, og metoder fra design- og arkitekturfagene er effektive i å løse komplekse utfordringer, og vi jobber systematisk for å øke bruken av disse i offentlig sektor og norsk næringsliv.

DOGAs bidrag til et bærekraftig samfunn

Bærekraft er et grunnleggende kriterium for å motta støtte gjennom DOGAs kompetanse- og kapitalvirkemidler. DOGA løfter også frem forbildeprosjekter som inspirasjon på tvers av bransjer og sektorer.

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

Redusert digitalt klimaavtrykk

Vi vil at våre nettsider ikke bare leverer på brukeropplevelse, men også bidrar til ansvarlig digital bærekraft. Gjennom tiltak som å rydde i innhold som er publisert på doga.no de senere årene, har vi senket klimaavtrykket fra våre nettsider betrakelig: Ratingen til den anerkjente Web Car-

bon Calcuator har gått fra F til A+. I januar 2024 lå vi på E, i september 2024 på D og i november 2025 på A.

Dette er ikke et nøyaktig mål, men en god indikasjon på at tiltakene vi har satt inn har redusert data- og energiforbruk.

DOGAs nye nettsider, lansert i februar 2026, er utviklet for å redusere energibruk og klimaavtrykk sammenlignet med dagens løsning. Nettsidene driftes på en energi-effektiv skyløsning der mesteparten av trafikken leveres via mellomlagring i globale nettverk.

Løsningen benytter datasentre med dokumentert bruk av fornybar energi, og test- og utviklingsmiljø skrus automatisk av når de ikke er i bruk. Samtidig er kode, bilder og øvrige ressurser optimalisert for å redusere datamengde og lastetid. Til sammen gir dette en mer energieffektiv drift og et lavere klimaavtrykk for DOGAs digitale tjenester.

Vi har strammet inn våre rutiner for lagring og arkivering i vår skyløsning SharePoint for å redusere det digitale klimaavtrykket. I tillegg er det ryddet i gamle filer og data. Dette har ført til sletting av 2 TB data fra skylagringen, som sparer fremtidig klimagassutslipp tilsvarende omtrent 1 464 kg CO₂ per år.

Dette baseres på europeisk strømmiks og standard

3x replikering i Microsoft Azure, der 1 TB lagring genererer rundt 732 kg CO₂ årlig fra energiforbruk på ca. 1 009 kWh/TB.

Miljøfyrtårn

DOGA har i 2025 arbeidet med å bli Miljøfyrtårnsertifisert. Målet er å styrke og systematisere vårt miljø- og bærekraftsarbeid. I prosessen har vi kartlagt egne rutiner, gjennomført interne vurderinger av energibruk, avfallshåndtering og innkjøpspraksis, samt identifisert konkrete forbedringstiltak. Arbeidet har involvert alle ansatte, og har bidratt til økt bevissthet om hvordan bærekraft kan integreres i hverdagen vår.

Gjennom Miljøfyrtårn-sertifiseringen forventer vi å oppnå bedre kontroll over vårt miljøavtrykk og tydeligere rutiner for kontinuerlig forbedring. Vi ser også at arbeidet vil styrke vår rolle som en ansvarlig samfunnsaktør. Sertifiseringen vil gjøre oss bedre i stand til å redusere ressursbruk, jobbe mer systematisk med miljømål og tilrettelegge for miljøvennlige valg både internt og i våre prosjekter. Vi forventer å fullføre sertifiseringen i løpet av første kvartal 2026.

Les mer om våre virkemidler for bærekraftig verdiskaping i kapittel 4. Prioriteringer for måloppnåelse [side 26](#).



Figur 21: Viser FN's bærekraftsmål DOGAs virkemidler og aktiviteter spesielt bidrar til å løse.

Illustrasjon: FN

Organisasjonen og ansatte

I et arbeidsmarked med sterk konkurranse om relevant kompetanse arbeider DOGA for å være en attraktiv og inkluderende arbeidsplass.

Systematisk kartlegging av arbeidsmiljø og trivsel

Et godt og helsefremmende arbeidsmiljø er en forutsetning for å rekruttere, beholde og utvikle medarbeidere. Derfor kartlegger vi jevnlig behov for kompetanseutvikling og gjennomfører tiltak fortløpende. Vi legger til rette for at medarbeiderne har autonomi og medbestemmelse i prioriteringen av arbeidsoppgaver.

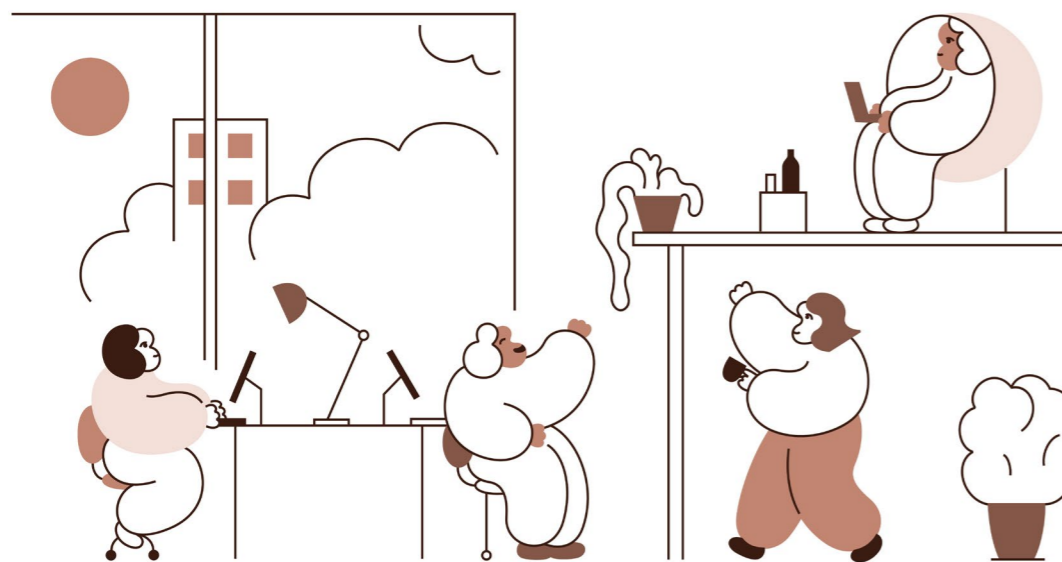
Vi følger med på arbeidsmiljøet ved å gjennomføre målinger to ganger i året – såkalte pulsmålinger. Her kartlegger vi psykososiale forhold, grad av medbestemmelse og engasjement, samt fysiske og ergonomiske utfordringer, utvikling og lederatferd. I tillegg benytter vi eNPS-måling for å kartlegge medarbeiderlojalitet.²⁴

Målingene gir innsikt i hvordan ansatte opplever

arbeidsmiljøet, hva som fungerer godt, og hvor det er behov for forbedring. Resultatene gir et solid grunnlag for å identifisere utfordringer tidlig og iverksette tiltak i samspill mellom ledelse, verneombud, AMU, tillitsvalgte og medarbeidere.

Som følge av reduksjon i tilskuddet fra NFD på statsbudsjettet for 2026, måtte vi mot slutten av 2025 starte en nedbemanningsprosess. Prosessen ble gjennomført i tråd med lover og avtaleverk, med blant annet involvering av tillitsvalgte og AMU

Situasjonen har vært krevende for organisasjonen, men vi opplever at arbeidsmiljøet og samholdet i DOGA fortsatt er godt.



²⁴ Employee Net Promoter Score – les mer om måling av medarbeiderlojalitet på [Questback sine nettsider](#).

Kvinneandel i DOGA	2025	2024	2023	2022
Styret	50,0 %	50,0 %	50,0 %	66,7 %
Ledergruppen	66,7 %	83,3 %	83,3 %	83,3 %
Seniorrådgiver	76,9 %	87,5 %	86,6 %	85,7 %
Rådgiver	92,3 %	90,0 %	81,8 %	60,0 %
Nyansatte	0,0 %	66,7 %	50,0 %	54,5 %
Hele DOGA	82,4 %	84,2 %	68,2 %	65,1 %

Figur 22: Viser utviklingen i kvinneandelen i DOGA i 2025 fordelt på ulike stillingskategorier.

Arbeidsmiljøutvalget

DOGAs arbeidsmiljøutvalg (AMU) består av administrerende direktør, HMS-ansvarlig, verneombud og tillitsvalgt. I 2025 ble det avholdt fem ordinære AMU-møter.

De viktigste sakene i 2025 har vært det fysiske arbeidsmiljøet i nye lokaler, oppfølging av sykefravær og tiltak som skal bidra til det psykososiale arbeidsmiljøet. På slutten av året har AMU fulgt nedbemanningsprosessen innenfor sitt mandat, med særlig vekt på arbeidsmiljøet og den enkelte medarbeider.

Den samlede turnover i organisasjonen i 2025 var på 17,8 prosent mot 15,9 i 2024. Dette er en oppgang med 1,9 prosentpoeng, tilsvarende 12 prosent. Turnover representerer 6 personer hvor alle gikk over til ny arbeidsgiver. En ny medarbeider er rekruttert i 2025.

DOGA har som mål at det samlede sykefraværet ikke skal overstige 5 prosent. Korttidsfraværet skal ikke overstige 3 prosent, i tillegg er det et mål at det ikke oppstår arbeidsrelatert sykefravær.

Det totale sykefraværet for 2025 var på 7,5 prosent mot 7,8 prosent i 2024, en nedgang på 0,3 prosentpoeng. Langtidsfraværet representerer den største andelen av sykefraværet med 6,2 prosent, sammenlignet med 4,8 prosent i 2024, tilsvarende en økning på 1,4 prosentpoeng. Korttidsfraværet i 2025 er 1,3 prosent, mot 2,8 prosent i 2024, tilsvarende en nedgang på 1,5 prosentpoeng. Korttidsfraværet består i all hovedsak av sesongbetont fravær.

Det har ikke blitt rapportert om alvorlige arbeidsuhell eller ulykker som har resultert i materiell skade eller personskader i 2025.

Vi har fokus på tiltak som kan forebygge sykefravær, blant annet ergonomiske arbeidsplasser, aktivitetsbaserte og sosiale initiativer og fleksibel arbeidstidsordning og god lederstøtte. Våre ansatte får subsidiert utgifter til trening og har behandlingsforsikring som gir rask tilgang til helsehjelp ved behov.

Det er ikke blitt rapportert arbeidsrelatert sykefravær i perioden. Sykemeldte følges tett opp av nærmeste leder og tiltak gjennomføres ved behov.

Lønnsforholdet for kvinner sammenlignet med menn	2025	2024	2023	2022
Hele DOGA	- 4,8 %	0,7 %	22,0 %	26,1 %

Figur 23: Viser utviklingen i lønnsforholdet for kvinner sammenlignet med menn i DOGA.

Internkontroll og styring

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

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

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

DOGA bruker maler utarbeidet av Direktoratet for økonomistyring (DFØ) som verktøy i sitt arbeid med internkontroll og risikovurdering. Risikovurderingene er tilpasset DOGAs behov og er en integrert del av DOGAs arbeidsmetodikk.

Det vurderes risiko rundt relevante interne forhold, i alle aktiviteter og DOGAs programmer og virkemidler.

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

Internkontroll

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

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

Støttesystemer og digitale verktøy

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

Risikovurdering for 2025

Vår vurdering er at foreslåtte og igangsatte risikoreduserende tiltak for 2025 har gitt ønsket effekt. Vi jobber systematisk og langsiktig for å opprettholde et moderat til lavt risikobilde og sikre høy grad av måloppnåelse for DOGA fremover.



Foto: Morten Brakestad

Årsregnskap

Stiftelsen Design og arkitektur Norge utarbeider årsregnskap med noter i henhold til regnskapsloven § 1-6. Årsregnskap med noter er vedlagt i denne rapporten sammen med revisjonsberetning for 2025.

Årsresultat 2025	Inntekter	Kostnader	Netto	Andel i %	Årsverk
Driftstilskudd KDD	44 813 000		44 813 000	60,6 %	
Driftstilskudd NFD	28 510 000		28 510 000	38,5 %	
Økonomi og virksomhetsstyring	-78 362	16 292 264	-16 370 626	22,1 %	4,6
Kommunikasjon	-292 850	5 614 327	-5 907 177	8,0 %	2,0
DOGAs priser og forbilder	-433 365	3 667 458	-4 100 823	5,5 %	2,0
Delmål: Bærekraftig lokalsamfunnsutvikling (KDD)	1 329 752	10 103 750	-8 773 998	11,9 %	6,0
Delmål: Økt kvalitet på de bygde omgivelsene (KDD)	0	5 232 681	-5 232 681	7,1 %	3,9
Delmål: Økt innovasjon i offentlig sektor (KDD)	601 359	5 267 510	-4 666 151	6,3 %	3,7
Delmål: Økt konkurranseevne i næringslivet (NFD)	5 178 684	33 694 397	-28 515 713	38,5 %	10,6
Avskrivninger	0	381 117	-381 117	0,5 %	
Netto finansposter	652 808	474	652 334		
Resultat	80 281 025	80 253 977	27 049	100%	32,7

Fordeling av kostnader økonomi og virksomhetsstyring (Beløp i hele 1000)	2025	2024
Lønns- og personalkostnader ²⁵	5 715	5 289
Husleie kontorlokaler	4 791	7 402
Utgifter til drift av lokaler	681	1 780
Kjøp av maskiner, inventar og utstyr	172	322
Leasing av maskiner, inventar og utstyr	108	66
Honorar	322	691
Reiseutgifter	149	99
Øvrige driftsutgifter ²⁶	4 433	5 779
Sum	16 370	21 427

²⁵ Lønns- og personalkostnader er beregnet med gjennomsnittsverdi.

²⁶ Øvrige driftsutgifter i 2024 er vesentlig høyere grunnet flyttekostnader.

Spesifikasjon av lønns- og personalkostnader (Beløp i hele 1000)	2025	2024
Lønninger	29 936	29 842
Styrehonorarer	647	668
Pensjonskostnader	3 756	2 692
Arbeidsgiveravgift	4 964	5 168
Andre ytelser/personalkostnader	1 375	1 459
Sum	40 678	39 829

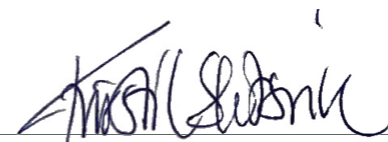
Resultatregnskap	Note	2025	2024
Inntekter			
Offentlige tilskudd	2	77 940 360	75 033 501
Andre inntekter		1 687 857	5 048 424
Sum driftsinntekter		79 628 217	80 081 925
Kostnader			
Lønn og andre personalkostnader	3	40 678 312	39 829 719
Husleie		4 790 775	7 401 585
Utgifter til drift av lokale		680 712	1 775 092
Øvrige driftskostnader		5 102 638	7 126 893
Kostnader prosjekter og aktiviteter		16 802 150	14 568 106
Bevilget bedriftsstøtte		11 815 000	11 207 200
Ordinære avskrivninger	4	381 117	499 826
Nedskrivning av driftsmidler		0	192 498
Tap på fordringer		2 799	0
Sum driftskostnader		80 253 503	82 600 919
Sum driftsresultat		-625 286	-2 518 994
Finansinntekter/-kostnader			
Renteinntekter		650 258	488 979
Rentekostnader		473	2 635
Andre finansinntekter		2 550	287 641
Sum finansposter		652 335	773 985
Årets resultat		27 049	-1 745 009
Disponering			
Overføring til egenkapital	5	27 049	-1 745 009
Sum overført		27 049	-1 745 009

Balanse	Note	31.12.2025	31.12.2024
Eiendeler			
Anleggsmidler			
Varige driftsmidler			
IKT, teknisk utstyr		136 376	254 430
Bygningsmessig inventar		902 374	1 006 494
Inventar og kontormaskiner		758 140	881 609
Sum driftsmidler	4	1 796 891	2 142 532
Finansielle anleggsmidler			
Netto pensjonsmidler	6	4 624 926	4 708 361
Aksjer i andre selskaper	7	50 000	50 000
Sum finansielle anleggsmidler		4 674 926	4 758 361
Sum anleggsmidler		6 471 816	6 900 893
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	8	30 000	96 021
Depositum		1 571 363	1 571 363
Andre kortsiktige fordringer		3 623 240	2 369 556
Sum fordringer		5 224 603	4 036 940
Bankinnskudd, kontanter og lignende	9	19 259 966	19 880 683
Sum omløpsmidler		24 484 570	23 917 624
Sum eiendeler		30 956 386	30 818 517

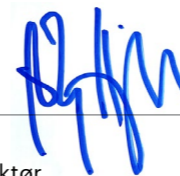
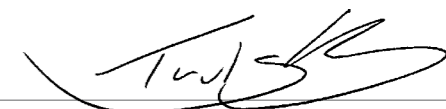
Balanse egenkapital og gjeld	Note	31.12.2025	31.12.2024
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Stiftelseskapital/grunnkapital	5	1 200 000	1 200 000
Sum innskutt egenkapital		1 200 000	1 200 000
Opptjent kapital			
Opptjent kapital	5	1 477 299	1 450 250
Sum opptjent kapital		1 477 299	1 450 250
Sum egenkapital		2 677 299	2 650 250
Gjeld			
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		2 095 408	3 605 070
Skyldig off. avgifter		2 757 190	2 426 189
Skyldig lønn, feriepenger o.l.		3 360 444	3 338 048
Periodisert offentlig tilskudd	2	8 662 755	9 318 905
Periodisering øremerket tilskudd	2	525 212	966 422
Avsetning påløpte forpliktelser		10 878 079	8 513 632
Sum kortsiktig gjeld		28 279 088	28 168 266
Sum gjeld		28 279 088	28 168 266
Sum egenkapital og gjeld		30 956 386	30 818 517

Oslo 25. februar 2026

Årsregnskapet er signert elektronisk


Kirsti Lovise Slotsvik
Styreleder

Elin Mørch Langlo
Styremedlem

Lisbeth Iversen
Styremedlem

Tor Inge Hjemdal
Administrerende direktør

Truls Brataas
Styremedlem

Yashar Hanstad
Styremedlem

Kim-André Gabrielsen
Styremedlem

Note 1 – Regnskapsprinsipper

Stiftelsen Design og arkitektur Norge er et nasjonalt kompetansemiljø for design og arkitektur som arbeider for å fremme bruk av design og arkitektur som verktøy for innovasjon, omstilling og verdiskaping i både offentlig og privat sektor.

Formålet med virksomheten er å styrke konkurransen, utvikle bærekraftige steder og bidra til nytenking gjennom designdrevet innovasjon på tvers av sektorer. Virksomheten drives fra stiftelsens forretningsadresse i Oslo, og aktivitetene retter seg mot aktører over hele landet gjennom programmer, prosjekter, kurs, arrangementer og støtteordninger.

Disse opplysningene er gitt i samsvar med regnskapslovens krav om noteopplysninger for små virksomheter for å gi en overordnet beskrivelse av arten og virksomheten før øvrige regnskapsprinsipper og detaljert noteinformasjon presenteres.

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 fiskeridepartementet over statsbudsjettet.

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

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

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

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

Note 2 – Tilskudd

Driftstilskudd		
Driftstilskudd KDD	44 813 000	
Driftstilskudd NFD	28 510 000	
Sum	73 323 000	
Innovasjon for alle (Kulturdepartementet)	2 070 000	
Sum	2 070 000	75 393 000
Prosjektilskudd fra andre		
Utenriksdepartementet (Stikk NOR-22/009)	1 300 000	
Kartverket (Barnetråkk)	150 000	
Sum	1 450 000	1 450 000
Tilbakeført periodisering KDD	5 925 867	
Tilbakeført periodisering NFD	3 393 038	
Tilbakeført periodisering andre tilskudd	966 423	
Sum tilbakeført tilskudd fra 2025	10 285 328	10 285 328
Periodisering av driftstilskudd 2025 KDD	6 728 568	
Periodisering av øremerket tilskudd 2025 NFD	1 934 188	
Periodisering av øremerket tilskudd fra andre 2025	525 212	
Sum periodisert tilskudd 2025	9 187 968	9 187 968
Sum inntektsført tilskudd 2025		77 940 360

Periodisering av tilskudd 2025

Tilskudd fra KDD (Driftstilskudd)	6 728 568
Tilskudd fra NFD (DIP)	1 934 188
Tilskudd fra NTNU (New European Bauhaus)	148 570
Tilskudd fra Utenriksdepartementet (Stikk)	376 642
Sum periodisering av tilskudd	9 187 968

Samlet tilskudd fra KDD og NFD til DOGA utgjorde 73 323 000 millioner kroner. Samtlige midler er kommet til utbetaling i 2025.

Tilskuddet fra KDD disponeres i samsvar med Prop. 1 S (2024–2025) jf. Innst. 16 S (2024–2025) og Prop 1 S (2024-2025) og Innst. 8 S (2024-

2025) og tilskuddsbrev til DOGA for 2025. Tilskuddet fra NFD disponeres i samsvar med Innst. 8 S (2024–2024) og Prop. 1 S (2024–2025) Periodisert tilskudd benyttes til å ferdigstille programmer, prosjekter og tiltak som er vedtatt gjennomført og bundet av forpliktelse.

Note 3 – Ansatte, godtgjørelser o.l.

Lønn og andre personalkostnader	2025	2024
Lønninger	29 935 977	29 841 826
Styrehonorarer	647 291	668 495
Pensjonskostnader	3 756 220	2 692 205
Arbeidsgiveravgift	4 964 120	5 168 246
Andre ytelser/personalkostnader	1 374 704	1 458 948
Sum lønn og andre personalkostnader	40 678 312	39 829 720

Årsverk	32,7	35,3
---------	------	------

Godtgjørelser daglig leder	2025	2024
Lønn	1 942 154	1 820 840
Annen godtgjørelse	28 380	25 308

Det er utbetalt 647 291 kroner i styrehonorarer.

Honorar til revisor er kostnadsført med 223 980 kroner, fordelt på 185 355 kroner til revisjon og 38 625 kroner til attestasjon og rådgivning. Alle beløp er inklusive mva.

Note 4 – Varige driftsmidler

	Inventar/maskiner	Teknisk/data/kasse/dimmer	Bygningsinventar	Sum anleggsmidler
Anskaffelseskost 01.01.25	1 268 926	850 892	1 023 848	3 143 665
Tilgang	0	0	0	0
Avgang	302 400	552 022	0	854 422
Akkumulerte avskrivninger 31.12.25	208 386	162 493	121 474	492 353
Bokført verdi 31.12.25	758 140	136 376	902 374	1 796 891
Årets avskrivninger	160 597	104 120	116 400	381 117
Lineær avskrivning over	3, 5 og 10 år	5 år	10 år	

Note 5 – Endringer i stiftelsens egenkapital

	Stiftelseskapital	Opptjent egenkapital
Egenkapital 01.01.25	1 200 000	1 450 250
Årets resultat		27 049
Egenkapital 31.12.25	1 200 000	1 477 299

Note 6 – Pensjonsmidler

Stiftelsen har pensjonsordninger som omfatter i alt 40 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. 32 personer inngår i en innskuddsbasert pensjonsordning. Forpliktelsene er dekket gjennom Nordea Liv Norge, Storebrand og Gjensidige. Årets samlede premie er 3 653 597 kroner. Sliterordningen inngår som del og utgjør 578 679 kroner. Netto pensjonsmidler til kollektiv ytelsespensjon er balanseført per 31.12.2025 med 4 624 924 kroner. Saldo på premiefondet er 0 kroner per 31.12.2025

Kollektiv pensjonsordning	2025	2024
Nåverdi av pensjoner opptjent i perioden	314 927	302 886
Rentekostnad av tidligere opptjent pensjon	1 037 972	1 039 473
Årets brutto pensjonskostnad	1 352 899	1 342 359
Forventet avkastning av pensjonsmidler	340 255	-1 498 185
Administrasjonskostnader	408 768	422 868
Periodisert arbeidsgiveravgift	122 662	172 142
Resultatført estimatavvik	237 135	221 870
Årets netto pensjonskostnad ytelse	2 461 719	661 054
Årets samlede pensjonskostnad inkludert arbeidsgiveravgift	4 168 754	4 779 479
Sum årets pensjonskostnad	6 630 473	5 440 533

Balanseført pensjonsforpliktelse	2025	2024
Nåverdi av påløpte pensjonsforpliktelser	29 102 749	29 422 144
Estimerte pensjonsmidler	29 851 000	28 872 948
Netto pensjonsforpliktelse	-748 251	549 196
Arbeidsgiveravgift	99 776	294 797
Ikke resultatført estimatavvik	-3 976 450	-5 552 353
Årets resultat	-4 624 925	-4 708 360

Økonomiske forutsetninger	2025	2024
Diskonteringsrente	4,00 %	3,90 %
Forventet avkastning på pensjonsmidler	5,50 %	5,30 %
Lønnsregulering	4,00 %	4,00 %
Pensjonsregulering	3,50 %	3,75 %
G-regulering	3,75 %	3,75 %
Arbeidsgiveravgift	14,10 %	14,10 %
Korridorstørrelse	10,00 %	10,00 %

Note 7 – Aksjer i andre selskaper

Selskap	Eierandel/antall	Anskaffelseskost	Pålydende	Balanseført verdi	Markedsverdi
DWB ²⁷	50 %	50 000		50 000	50 000
Sum				50 000	

²⁷ Design Without Borders.

Note 8 – Kundefordringer

Kundefordringen er vurdert til pålydende.

Note 9 – Bundne midler

I posten bankinnskudd inngår bundne skattetrekksmidler med 1 551 283 kroner.

Uavhengig revisors beretning

Til styret i Stiftelsen Design og arkitektur Norge.

Uttalelse om årsregnskapet

Konklusjon

Vi har revidert årsregnskapet til Stiftelsen Design og arkitektur Norge. Årsregnskapet består av balanse per 31. desember 2025, resultatregnskap for 2025 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 2025, 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 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 revisorforeningen.no/revisjonsberetninger.

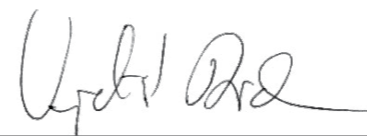
Uttalelse om andre lovmessige krav

Konklusjon om forvaltning

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

Oslo 2. mars 2026
BDO AS

Revisjonsberetningen er signert elektronisk



Kjetil Ardem
Statsautorisert revisor

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.

Design Bielke&Yang, Erland Banggren

Produksjon DOGA, Kim-André Gabrielsen

Illustrasjon Viktor Sakshaug

Foto Morten Brakestad, Einar Aslaksen og Sverre Chr. Jarild

Trykk Nilz & Otto Grafisk

