

# Årsrapport 2016

Norsk Utanrikspolitisk Institutt



---

Utgivar: Norsk utanrikspolitisk institutt  
Copyright: © Norsk utanrikspolitisk institutt 2017

Adresse: C.J. Hambros plass 2d  
P.O. Box 8159 Dep.  
NO-0033 Oslo

Internett: [www.nupi.no](http://www.nupi.no)  
E-post: [post@nupi.no](mailto:post@nupi.no)  
Faks: [+ 47] 22 99 40 50  
Tel: [+ 47] 22 99 40 00

---

# Årsrapport 2016

Utgitt av NUPI – Norsk utanrikspolitisk institutt

# Innhald

<b>I</b>	<b>Framstilling frå styret.....</b>	<b>Feil! Bokmerke er ikke definert.</b>
<b>II</b>	<b>Introduksjon til verksemda og hovudtal.....</b>	<b>6</b>
	Viktige satsingsområde og hovudmål.....	6
	Kommentarar til rekneskapen .....	6
	Finansiering.....	7
	Medarbeidarar .....	8
<b>III</b>	<b>Årsaktivitetar og resultat .....</b>	<b>9</b>
	Arbeidsmål 1 – forskning og utgreiing.....	9
	Arbeidsmål 2 – kommunikasjon og formidling .....	13
	Arbeidsmål 3 – intern drift .....	16
	Anna – rapporteringskrav i tildelingsbrevet .....	17
<b>IV</b>	<b>Styring og kontroll i verksemda.....</b>	<b>20</b>
	NUPIs styre .....	20
	NUPIs organisasjon og leiing .....	20
<b>V</b>	<b>Vurdering av framtidsutsikter.....</b>	<b>22</b>
	Viktige faktorar for NUPIs framtid .....	22
	Risikovurdering .....	23
<b>VI</b>	<b>Årsrekneskap 2016.....</b>	<b>26</b>
	Resultatrekneskap 2016.....	26
	Balanse 31.12.2016.....	27
	Balanse 31.12.2016.....	28
	Kontanstraumoppstilling etter den direkte modellen .....	29
	NUPIs årsrekneskap 2016 – kommentar frå leiinga .....	30
	Rekneskapsprinsipp .....	31
	Notar til rekneskapen .....	36
<b>VII</b>	<b>Årsrapport om likestilling.....</b>	<b>42</b>
	Likestilling mellom kjønna .....	42
	Igangsette og planlagde likestillingstiltak.....	44

## I. Framstilling frå styret

Vi lever i ei tid prega av raske og djupe endringar, der både dei geopolitiske og forskingspolitiske rammevilkåra blir endra. Behovet for analyse, kompetanse og forskning på NUPIs fagområde er aukande.

Målet vårt er at NUPI skal vere ein relevant kunnskaps-produsent, ha høg kvalitet og sterk fagleg tyngd. Instituttet skal samstundes medverke til innovasjon, slik at Noreg kan møte dei viktige samfunnsutfordringane vi står overfor.

NUPIs styre er fornøgd med resultatet i NUPI og vurderer økonomien og drifta som sunn. Styret set pris på den store innsatsen dei tilsette i NUPI har lagt ned i 2016. Engasjementet og arbeidet til dei tilsette har gitt storarta resultat.

Styret er tilfreds med at NUPI har arbeidd vidare med å utvikle forskingsprofilen, og arbeidet med å skaffe internasjonale inntekter er intensivert. Målretta innsats over tid har gitt resultat.

Styret er også fornøgd med at suksessraten i Forskningsrådet er god. NUPI fekk to nye prosjekt i kategorien «Unge forskartalent» i 2016. Når NUPI no har tre slike prosjekt/stipend, er det eit uttrykk for at vi har ein stab som er dyktig og ambisøs, og det lovar godt for framtida.

I 2016 har NUPI òg lagt ned eit stort arbeid i ein søknad for å bli tildelt eit senter for framifrå forskning (SFF). Styret er tilfreds med at NUPI gjekk til andre runde og ser med spenning fram til endeleg avklaring, som er varsla i midten av mars 2017. Det er også gledeleg at NUPI har fått fleire oppdragsprosjekt frå Utanriksdepartementet og Forsvarsdepartementet, og sam-arbeidet med føretak og private organisasjonar blir utvikla vidare.

I 2016 har styret vedteke budsjett, aktivitetsplan og følgd opp arbeidet med risikostyring. NUPI har i 2016 også gjennomført fleire tiltak for å redusere kostnadene og effektivisere verksemda. Dette har gjort organisasjonen sterkare. Styret har arbeidd vidare med å klarleggje NUPIs faglege profil, og vi har òg jamleg vurdert ulike alternativ rundt NUPIs framtidige organisering og rolle i det forskingspolitiske landskapet.

Over tid har NUPI vore høgt rangert når det gjeld publikasjonspoeng. 2016 var òg eit svært godt år, og NUPI høyrer til dei mest publiserande institusjonane. Det er òg positivt at NUPI held fram med å ta eit viktig ansvar i utdanning av doktorgradskandidatar, som er i samsvar med strategien til Forskningsrådet for institutt-sektoren.

Den sentrale rolla til NUPI i 2016 er framleis å formidle internasjonale tilhøve til styringsorgan, medium, skular, politiske parti og samfunnet elles. Gjennom omfattande «streaming» blir aktivitetane til NUPI gjort breitt tilgjengelege både nasjonalt og internasjonalt.

Styret opplever samstundes at det er meir uvisse om utsiktene og viljen til å finansiere gode og sterke kompetansmiljø innanfor det utanrikspolitiske området. Offentlege budsjett er kutta, og utlysningar av forskingsmidlar er utsette eller kansellerte. Det er sørgeleg.

Styret vil derfor streke under at det er avgjerande viktig at Kunnskapsdepartement, Utanriksdepartementet, Forsvarsdepartementet, Forskingsrådet og andre relevante aktørar no ser verdien for Noreg og norsk utanrikspolitikk i å ha førande og sterke forskingsinstitusjonar på det utanrikspolitiske området. Ein bør derfor ta grep som kan redusere den finansielle uvissa og sikre eit godt grunnlag for ei langsiktig og sterk strategisk fagleg satsing framover.

Oslo 1.3.2017

Kate Hansen Bundt /s/

Alf Håkon Hoel /s/

Katja Franko /s/

Julie Wilhelmsen /s/

Geir Ulfstein /s/

Målfrid Braut Hegghammer /s/

Elin O. Demiraslan /s/

## II. Introduksjon til verksemda og hovudtal

Kunnskapsdepartementets (KD) etatstyring av NUPI bygger på vedtektene for verksemda og målsetjingane i finansierings-systemet for instituttsektoren. Dei to arbeidsmåla departementet styrer etter, er henta frå formålsparagrafen i vedtektene.

### *Arbeidsmål 1*

NUPI skal bidra til større innsikt i mellomfolkelege spørsmål ved å drive forskning og utgreiing og ved å spreie informasjon om internasjonale tilhøve. Instituttet skal sjølv bygge opp og halde ved lag kompetanse på område av sentral interesse for norsk utanrikspolitikk.

### *Arbeidsmål 2*

NUPI skal vere eit styrande miljø for presentasjon og diskusjon om internasjonal politikk, med særleg ansvar for å ta seg av kommunikasjon med elevar, studentar og folk flest.

Styringsparametrane for det første arbeidsmålet fell saman med indikatorane i finansieringssystemet for instituttsektoren. Fastsetjinga av prestasjonskrava er basert på 1) målsetjinga om å ha balanse mellom kvalitet og relevans, 2) NUPIs eigne prioriteringar, 3) ønsket om å halde oppe basisløyvinga på eit tilfredsstillande nivå. For det andre målet blir prestasjonskrava til etter dialog mellom departementet og NUPI.

Viktige styringsdokument for NUPI er tildelingsbrevet frå departementet og den styregodkjende aktivitetsplanen.

### **Viktige satsingsområde og hovudmål**

Overordna sett er verksemda til NUPI innretta mot tre tematiske hovudområde: 1) tryggleik og konflikthandtering, 2) globalisering og utvikling, 3) internasjonal orden og styring. Desse tre tematiske områda dekker eit breitt spekter av den internasjonale arenaen og sentrale område i norsk utanrikspolitikk. NUPI er i tillegg delt inn i fleire og meir spissa forskings-grupper og har mange tversgåande faglege satsingar.

### **Kommentarar til rekneskapan**

Rekneskapan for 2016 viser eit overskot på 74 306 NOK. Det er litt i overkant av budsjettet for året. Sidan NUPI er organisert som eit statleg forvaltningsorgan med særskilde fullmakter, kan overskot berre genererast på det som etter retningslinjene for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) er definert som oppdragsprosjekt. Dei fleste av prosjekta til NUPI er bidragsprosjekt som ikkje kan generere eit slikt overskot.

Kostnadsbiletet varierer frå år til år, alt etter korleis prosjektporteføljen ser ut. Nokre prosjekt er store og kompliserte, gjerne med eksterne samarbeidspartnarar (som ofte kostar ekstra i drift), mens andre er mindre og/eller berre involverer NUPIs egne forskarar. Så lenge dei variable kostnadene er dekte av tilsvarende inntekter frå oppdragsgivar/finansieringskjelde, er det lett å handtere variasjonane. Kostnadene som knyter seg til drifta av instituttet, held seg stabile og blir følgde tett opp av den administrative leiinga. Effekten av dei tiltaka som har vorte eller vil bli gjennomførte for å redusere administrasjonskostnadene, vil kome gradvis over dei neste par åra. Vi ser òg at lønnskostnadene har auka ein del også i 2016, men auken er liten.

Inntektene auka med 7 MNOK frå 2015 til 2016, først og fremst frå internasjonale kjelder.

## Finansiering

NUPIs formål er å arbeide med utanrikspolitiske spørsmål. Det vil seie at marknaden for finansiering av verksemda/prosjekta er avgrensa, med særleg Utanriksdepartementet og Forskningsrådet som dei viktigaste finansieringskjeldene. Tabellen nedanfor viser korleis NUPIs inntekter fordeler seg på ulike finansieringskjelder dei tre siste åra.

	2014 MNOK	2015 MNOK	2016 MNOK	2016 prosent
Noregs forskingsråd (basisløyving)	16,1	15,9	16,2	15 %
Korreksjon, jf. «forpliktingsmodellen» *)	-2,6	0,4	0,6	1 %
Kunnskapsdepartementet (tilskot) **)	4,5	5,5	4,7	4 %
Noregs forskingsråd (STIM-EU)			4,1	4 %
Noregs forskingsråd (prosjekt)	18,9	24,0	27,3	25 %
Utanriksdepartementet	37,6	44,9	33,4	30 %
Forsvarsdepartementet	6,3	5,4	5,6	5 %
Utanlandske finansieringskjelder	3,1	1,8	12,3	11 %
Andre inntekter	5,1	4,2	5,7	5 %
<b>SUM inntekter</b>	<b>89,1</b>	<b>102,2</b>	<b>109,9</b>	<b>100 %</b>

\*) Sjå meir om rekneskapsprinsippa i kap. VII Årsrekneskap

\*\*) I 2015 inkludert ei ekstraløyving på 0,8 MNOK for å sikre lokala til NUPI

Som tabellen viser, held inntektsveksten fram også i 2016.

I 2016 vart 26,4 av totalt 109,9 MNOK overførte til samarbeidspartnarar ute eller heime. Det er ei handfull store prosjekt som står for den avgjerande delen av denne summen: eitt EU-prosjekt, tre UD-prosjekt og fire prosjekt finansierte av Forskningsrådet. Frådrag for desse inntektene endrar ikkje vesentleg på inntektsfordelinga mellom dei ulike finansieringskjeldene.



Basisfinansieringa og tilskotet frå Kunnskapsdepartementet utgjorde til saman rundt 20 prosent av inntektene til NUPI i 2016. Inntektene frå Forskningsrådet held fram med å auke, mens inntektene frå Utanriksdepartementet har gått merkbar ned. Den største inntektsauken kjem frå internasjonale kjelder, der vi går opp frå 1,8 MNOK i 2015 til 12,3 MNOK i 2016. Beløpet inkluderer overføringar til ei rad samarbeidspartnarar på eit nytt EU-prosjekt.

### Medarbeidarar

Storleiken på og samansetjinga av NUPIs stab har vore relativt stabil dei siste åra. Endringane kjem primært av prosjektbehov og mellombels tilsetjingar.

Årsverk	2014	2015	2016	Endring
Forskarar	42,0	40,7	39,3	-1,4
Faglege rådgivarar	2,1	1,6	2,1	0,5
Kommunikasjon	7,5	6,5	5,0	-1,5
Administrasjon	9,2	11,0	9,9	-1,1
Assistentar og studentar	1,0	0,7	3,7	3,0
<b>SUM</b>	<b>61,8</b>	<b>60,5</b>	<b>60,1</b>	<b>-0,4</b>

Kvinnedelen av forskarane gjekk i 2016 opp til 41 prosent. NUPI har aldri før hatt så høg prosentdel. Sjå meir om dette i kapittel VII Årsrapport om likestilling.

I kommunikasjonsavdelinga hadde vi per 31. desember 2016 to medarbeidarar som arbeidde med generell kommunikasjon: éin som jobba med skuleretta informasjon (inkludert «Kvar hender det?»), og to som jobba med biblioteket – ein av dei i 60 prosent.

I administrasjonsavdelinga hadde vi ved årsskiftet, i tillegg til administrasjonssjefen, to personar på rekneskap, to på forskingsadministrasjon, éin på IKT (pluss ein lærling), éin på personale og to på service og drift (pluss ein lærling). I tabellen ovanfor er også direktøren teken med i gruppa Administrasjon.

### III. Årsaktivitetar og resultat

Dei to viktigaste styringsdokumenta for NUPI er tildelings-brevet frå Kunnskapsdepartementet (KD) og den styregodkjende aktivitetsplanen. Rapporten nedanfor ser på begge. Tildelings-brevet har med to arbeidsmål. Desse måla er også sentrale i aktivitetsplanen, som i tillegg har eit tredje arbeidsmål: den interne drifta av NUPI.

#### Arbeidsmål 1 – forskning og utgreiing

«NUPI skal bidra til økt innsikt i mellomfolkelige spørsmål ved å drive forskning og utredning og ved å spre informasjon om internasjonale forhold. Instituttet skal selv bygge opp og vedlikeholde kompetanse på områder av sentral betydning for norsk utenriks-politikk.»

Styringsparametrar og prestasjonskrav frå KD

Styringsparametrane er dei same som for finansierings-systemet i instituttsektoren, og nedanfor presenterer vi prestasjonskrav (mål) og resultat:

	Resultat 2014	Resultat 2015	Mål 2016	Resultat 2016
Vitskapleg publisering (poeng)	86	126	85	130
Fullførte doktorgradar *)	4	2	2	2
Inntekter internasjonale kjelder (MNOK)	3,1	1,8	3,5	3,9
Nasjonale oppdragsinntekter (MNOK)	7,3	7,3	5,0	9,2

\*) Målsetjinga er to doktorgradar per år i snitt for dei tre siste åra

2016 var eit godt år for NUPI når det gjeld *vitskapleg publisering*. Vi leverte 130 poeng, som er godt over prestasjonsmålet og i tillegg også over rekordresultatet frå 2015. Årsakene til den gode prestasjonen er samansette. Den viktigaste grunnen er at våre tilsette arbeider hardt og målretta med sikte på publisering. Vi har ein sterk kultur for dette, og vi har sterke økonomiske insentiv for å stimulere publisering. Vi ser òg at ein større del av forskarane no er på eit stadium i karrieren der dei publiserer meir og betre. I 2016 var det også fleire av forskarane våre som publiserte monografiar på gode internasjonale forlag. Vi er fornøgde med at vi ikkje berre publiserer meir i omfang, men at NUPI også publiserer arbeid av høgare kvalitet, og at omfanget av publikasjonane våre i slike publikasjonskanalar (nivå 2) aukar. Målet vårt er å ligge på eit høgt nivå over tid, og det har vi vist at vi greier. Samstundes er det fleire faktorar her som kan gjere sitt til å skape svingingar i tida som kjem, mellom anna storleiken på staben.

I 2016 fekk to av forskarane på NUPI *godkjent doktorgraden* sin. Det vil seie at NUPI på tre år har produsert åtte doktor-gradar, som alle er krevjande og langsiktige prosjekt. Det har kravd stor individuell innsats,

men også viktige tilskot frå NUPI som kollektiv. Dei systema vi har utvikla for oppfølging, rettleiing og gjennomføring av slike doktorgradar, ser ut til å fungere godt.

Målalet for *internasjonale inntekter* har vore den største utfordringa for NUPI dei siste åra, og det er derfor lagt stor vekt på dette både frå leiinga og resten av organisasjonen. I 2016 nådde vi målalet. Vi har i dei siste investert mykje i søknader som skal medverke til å generere nye internasjonale inntekter. No ser vi at innsatsen byrjar å gi utteljing. I 2015 fekk vi tilslag på to EU-søknader (Horisont 2020), og dei kom i gang i 2016. Vi har gjennom 2016 og tidleg i 2017 levert endå fleire søknader, slik at vi no totalt har åtte søknader inne til vurdering. Ein av seniorforskarane våre har også gått vidare til andre runde i ERC. Gjennom desse prosessane har vi bygd opp meir kompetanse og røynsle i søknadsskriving, og den forskingsadministrative eininga har fått godt innsyn i å handtere denne typen prosessar.

Når det gjeld *nasjonale oppdragsinntekter*, vil vi også for 2016 nå målet. NUPIs inntekter frå det vi definerer som oppdrags-marknaden, er likevel mykje høgare enn talet som kjem til syne i tabellen. Fortolkinga av kva som skal til for at inntekter skal kunne «kodast» som nasjonale oppdragsinntekter, gir ikkje den forventta utteljinga for NUPI og dei andre institutta som har store inntekter frå Utanriksdepartementet. Ein avgjerande framtidig auke av denne typen inntekter for NUPI er derfor mest sannsynleg dersom i) Kunnskapsdepartementet og Forskringsrådet gjer endringar i regelverket og definisjonen av nasjonale oppdragsinntekter, ii) Utanriksdepartementet endrar budsjettstrukturen sin og måten dei handlar i kunnskapsmarknaden på, eller iii) NUPI blir flinkare til å vinne prosjekt frå andre oppdragsgivarar.

#### Prioriteringar i NUPIs aktivitetsplan

I aktivitetsplanen for 2016 var områda og handlingspunkta nedanfor prioriterte under målsetjinga om å «være Norges ledende institutt for forskning på internasjonal politikk, og verdens ledende institutt på norsk utenrikspolitikk. Ambisjonen er å være en viktig og aktiv bidragsyter i sentrale faglige og politiske debattar i Europa og ellers i verden».

### **1. NUPI skal kontinuerleg trekke til seg og vidareutvikle kompetanse på eit breitt spekter av internasjonale spørsmål, særleg dei som er av interesse for norsk utanrikspolitikk. Vi ønsker å heve kvaliteten på og tiltrua til forskingsresultata våre og til samarbeidet vårt med sentrale aktørar.**

- Vi skal arbeide både med å sikre oss ein kritisk masse av forskarar med ekspertise på fagområda våre, og med å bygge opp nye forskingsfelt på område som er rekna for å vere strategisk viktige.

- I 2016 skal vi i) bruke basisfinansiering til å tilsetje ein seniorforskar på Midtausten, ii) utvikle NUPIs Asia-senter og iii) utvikle større, integrerte prosjekt som ser på opphavet til og global styring av sårbare statar (søknad til Forskringsrådet om å få eit senter for framifrå forskning, SFF). Vi skal òg sjå nærare på tiltak som kan styrke forskinga på tryggleik og nye trugsmål.
- Alle forskingsgruppene skal utvikle eigne strategiske målsetjingar, gjere greie for tiltak dei vil setje i verk for å nå desse måla, og evaluere eigne resultat.
- Det vil bli sett av basisfinansiering til å støtte forskning og søknader som kan integrere kjernekompetanse på tvers av forskingsgruppene, og for å stimulere til samarbeid med andre førande institusjonar.
- I håp om betre formidling av kjerneområda, styrken og kompetansen vår vil vi produsere eit dokument som presenterer forskingsstrategien vår (2–3 sider) innan februar 2016.

*Vurdering:* Vi har arbeidd vidare med fagleg spissing og prioritering i dei seks forskingsgruppene, og for instituttet under eitt. Vi har bygd opp ei satsing rundt sårbare statar, og SFF-søknaden om dette temaet vart teken godt imot. NUPI kvalifiserte for andre runde, og vi har fått gode vurderingar også der. Endeleg avklaring skjer i mars 2017. I 2016 har vi rekruttert to nye forskarar med ekspertise på Midtausten. Satsinga på langsiktig kompetansebygging på Asia held fram.

**2. NUPI bør halde oppe posisjonen som eit av institutta i Noreg med flest publikasjonar per årsverk (topp 5). Vi har som mål å oppnå minst 90 publiseringspoeng i 2016, såframt vi har rundt 50 forskarar. Men suksess blir ikkje berre målt i kvantitet, og vi er opptekne av at publikasjonane våre både skal vere av høg kvalitet, ha stor gjennomslagskraft og bidra til innovasjon.**

- Vurdere bruken av basisfinansiering kontinuerleg, for å sikre høg publikasjonsfrekvens og auke talet på publikasjonar i dominerande tidsskrift
- Kommunisere tydeleg med forskarane om gjennomsnittsmålet på minst to publiseringspoeng per år
- Bruke interne publiserings- og bokgruppemøte til å auke suksessraten hos dominerande tidsskrift/forlag
- Utvikle ein meir strategisk profil på dei faglege seminarane våre (Master Class og teoriseminar), for å sikre at dei tilsette i NUPI er oppdaterte på viktige forskingsområde og metodar
- Sikre stadig tilbakemelding på profesjonalitet og karriereplanlegging. Oppmode medarbeidarar på ulike nivå til å samarbeide om artiklar som medforfattarar

- Utvikle og styrke generiske ferdigheter på søknads-skriving og effektiv skriving av akademiske/vitskaplege artiklar. Sjå nærare på korleis vi kan oppmuntre til bruk av «strukturet skriving» og andre skriveverktøy
- Sikre innovasjon og utvikling gjennom etableringa av eit program for å trekke til oss masterstudentar. Omfang og tids-horizont heng saman med den økonomiske situasjonen
- Sjå nærare på utsiktene til å etablere ein finansierings-mekanisme for publisering i kanalar med fri tilgang (Open Access – OA)

*Vurdering:* Resultata viser at vi i stor monn har lykkast med å sikre høg vitskapleg produksjon, og vi publiserer også stadig meir i dei beste publiseringskanalane. I 2016 har vi òg justert litt på insentivsystemet for å gjere det endå meir målretta og effektivt. Bruk av basis er evaluert, og vi har gjort justeringar slik at bruken er meir spissa mot faglege fellessatsingar.

### **3. NUPI skal styrke den internasjonale profilen og auke internasjonale inntekter til minst 4 millionar kroner per år innan 2016 og til 6 millionar kroner per år innan 2018.**

- Tildele ein stor nok del av basisfinansieringa for å matche PES-finansieringa frå Forskingsrådet, for å sikre at NUPI koordinerer minst tre søknader til H2020 i 2016–2017 og sender inn minst to søknader om ERC-stipend. Søknader på COST Action vil òg bli sende
- Det er forventa at seniorforskarar med finansiering frå Forskingsrådet søker ytterlegare eller komplementær internasjonal finansiering
- Koordinere prosess for å starte grunnarbeidet for H2020-søknader tidleg, gjennom workshops og trening i stipend-søknadsskriving
- Bruke ressursar på workshops og deltaking på inter-nasjonale konferansar for å etablere samarbeid og nettverk med førande forskingsinstitusjonar i viktige regionar, med tanke på å utvikle fellesprosjekt
- Halde fram med å bygge opp fagleg og administrativ ekspertise på internasjonale søknadsprosessar, mellom anna ved å tilby interne kurs og evalueringar
- Ved rekruttering vil det bli lagt vekt på dokumenterte resultat i internasjonal stipendskrivning
- Gå vidare i arbeidet med å etablere prosjektstyrings-verktøy for å heve kvalitet og effektivitet i prosjektsyklusen

*Vurdering:* Satsinga på å auke dei internasjonale inntektene har no endeleg gitt resultat. Målet for søknadstalet er nådd. Vi har lykkast med å endre motivasjonen for å søke midlar inter-nasjonalt, det er eit klart leiartrykk, det blir gitt økonomisk støtte tidleg i prosessen, planleggingshorisonten er utvida, fleire har skaffa seg kunnskap om å skrive søknader, og administrasjonen har bygd opp solid og god røynsle på dette området som gjer at dei kan gi effektiv støtte. Arbeidet vil halde fram i 2017.

**4. NUPI skal vidareutvikle kontakten med og auke inntektene frå privat sektor. I 2015 sikra vi privat inntening frå mellom anna sjømatorganisasjonar, Statoil-NUPI-forumet og Telenor, og vi ønsker å bygge vidare på dette. Endå om den generelle marknadssituasjonen er utfordrande, meiner vi at vi bør ha eit mål om 1,6 millionar kroner i 2016 og 2–3 millionar kroner per år i 2018.**

- Dra nytte av statusen vår som eit velrenommert kunnskapscenter og ein offentleg arena for debatt rundt internasjonale spørsmål og norsk utanrikspolitikk, for å utvikle langsiktige prosjekt saman med viktige aktørar i privat sektor
- Det vil bli sett ned ei arbeidsgruppe som skal formulere ein strategirapport innan februar 2016. Denne rapporten skal ta for seg val, alternativ, framgangsmåtar og risiko, sjå nærare på dei modellane andre tenketankar nyttar, og identifisere tiltak NUPI bør setje i verk for å trekke til seg finansiering. Arbeidsgruppa bør òg finne fram til kva slags produkt og format NUPI bør tilby
- Vi skal sjå på utsiktene til å utvikle ein bedriftssponsor-pakke

*Vurdering:* Vi slit framleis med å få opp inntektene frå den private marknaden. Det er fleire grunnar til det. Vi opplever at nålauget har vorte trongare. På grunn av mellom anna oljeprisfall og vanskelege tider i den maritime sektoren er det færre midlar som går til forskning og utgreiingar. Vi har derfor ikkje funne det strategisk korrekt å investere i ei større satsing mot denne marknaden no. Vi har heller valt å satse på ei meir gradvis utvikling av samarbeidet med ein del partnarar i privat sektor.

## **Arbeidsmål 2 – kommunikasjon og formidling**

*«NUPI skal være et ledende miljø for presentasjon og diskusjon om internasjonal politikk, med særlig ansvar for å ivareta kommunikasjon med elever, studenter og den brede offentlighet.»*

Styringsparametrar og prestasjonskrav frå KD

Styringsparametrane for dette arbeidsmålet er basert på målsetjinga om å medverke til større innsikt i og spreining av informasjon om internasjonale tilhøve. Eit målretta arbeid med forskingsformidling og kunnskapsbasert deltaking i offentleg debatt er viktige virkemiddel for å nå målsetjinga.

	Resultat 2014	Resultat 2015	Mål 2016	Resultat 2016
To redaksjonelt førebudde artiklar i aviser/nettstader per forskarårsverk	115	122	82	124
Seminar og konferansar (totalt)	75	70	65	101
Seminar og konferansar (store)	15	4	3	6
Auka brukartal i digitale kanalar	Ja	Ja	Fleire	Ja
Ope bibliotek	Ja	Ja	Ja	Ja
Tilgang til direktesendingar og opptak av arrangement på nett	Ja	Ja	Ja	Ja

Forskarane ved NUPI har i 2016 produsert 124 populærpublikasjonar. 83 av dei er publiserte i norske og internasjonale dagsaviser og tidsskrift, og 41 er publiserte som kortnotat i NUPIs eigen populærpublikasjonsserie Policy briefs, som er gjort tilgjengeleg på våre nettsider og distribuert breitt. NUPI har også gitt ut 23 utgåver av «Kvar hender det?» i 2016.

NUPI skipa til 101 seminar og konferansar i 2016, med til saman rundt 5 100 deltakarar. Dette er ein auke i det totale deltakartalet frå førre året, i hovudsak fordi talet på arrangement for spesielle målgrupper også auka sterkt. Seks av arrangementa samla over 100 deltakarar. Arrangementa retta seg mot ulike målgrupper: forskingsmiljø, studentar, sivile samfunn og NGO-ar, forvaltninga, media og folk flest.

I juni og vidare utover hausten arrangerte NUPI fleire svært godt besøkte seminar, der europeiske og norske ekspertar diskuterte konsekvensane av brexit-avrøystinga blant britane. I november gjennomførte NUPI sine årlege konferansar Militær-maktseminaret og Russlands-konferansen, begge konferansar med brei oppslutning og god mediedekning. Også i 2016 har NUPI gjennomført ein godt besøkt seminarserie om Europa, finansiert av Utanriksdepartementet. Målet med denne seminarserien er å bidra til ein meir kunnskapsbasert europadebatt i Noreg. NUPI har òg, på oppdrag frå UD, gjennomført ein serie ekspertmøte som har gitt innspel til arbeidet med ei stortingsmelding om hovud-linjer i utanrikspolitikken.

NUPI heldt i 2016 fram med å satse på digitale kanalar. 47 av arrangementa i 2016 vart filma og sende direkte, og dei er tilgjengelege på NUPIs kanal på YouTube. Sendingane og opptaka er til saman sett meir enn 42 000 gonger, og det er ein auke på meir enn 60 prosent. Aktiviteten i sosiale medium har i tillegg vore aukande. NUPI har no meir enn 5500 følgjarar på Facebook og over 10 000 følgjarar på Twitter. I

tillegg har Facebook-sida til «Kvar hender det?» over 3350 følgjarar, ein liten auke frå året før.

Nyheitsbrevet «Kvar hender det?» går no ut til 24 000 mot-takarar. Dette er ein liten nedgang frå året før, men det kjem av at NUPI har gjennomført eit omfattande arbeid med å oppdatere adressedatabasen i tråd med omlegginga av e-postadresser i den norske skulen. NUPI har i tillegg teke imot over 20 skuleklassar i 2016, og har halde ved like tilbodet om eit ope og tilgjengeleg bibliotek.

I 2016 har NUPI registrert om lag 2500 medieoppslag om organisasjonen i norske eter-, nett- og papirmedium. Dette er eit høgt nivå, om lag på nivå med året før. Etterspurnaden skriv seg frå eit utanrikspolitisk bilete som er prega av mange hendingar, og aukande uvisse og kompleksitet. Ikkje minst har brexit og valet i USA vore viktige pådrivarar. NUPI er òg intervjuet og sitert i fleire utanlandske medium, medrekna amerikanske, britiske, russiske, kinesiske, polske, svenske, danske og indiske medium.

Prioriteringar i NUPIs aktivitetsplan

I aktivitetsplanen for 2016 var områda og handlingspunkta nedanfor prioriterte under målsetjinga om å vere eit førande miljø for presentasjon og diskusjon av nøkkeltema innanfor inter-nasjonale saker.

**5. NUPI skal vere ein påliteleg leverandør av korrekt og relevant informasjon til eit breitt publikum. Kvaliteten på kommunikasjonen skal prioriterast i alle kanalar, både for å kommunisere forskingsresultat klart og tydeleg og for å nå ut til NUPIs målgrupper på ein effektiv måte.**

- Kontinuerleg utvikling av kommunikasjonsplattformer, kanalar og teknologiar, og effektiv bruk av dei
- Opplæring i og oppfølging av korleis forskarane utfører kommunikasjonen med dei viktigaste målgruppene våre
- Framstillingar av alle våre akademiske publikasjonar bør vere tilgjengelege på nett. Forskarane er forventa å hjelpe til med desse framstillingane
- Oppmode individuelle forskarar til å lage online-profilar som fører til større spreining av forskingsresultata, for eksempel academia.edu og Google Scholar
- Setje kommunikasjonsavdelinga i stand til å støtte NUPIs forskarar gjennom relevant kursing
- Identifisere tiltak for å gjere NUPI internasjonalt synleg, og gjennomføre desse tiltaka
- Utvikle NUPI Policy brief-serien vidare ved å sikre redaksjonell gjennomgang og kvalitetssjekk
- Styrke kommunikasjonen med kjernemålgrupper gjennom skreddarsydde kommunikasjonsprodukt



*Vurdering:* NUPI har i stor monn oppfylt desse målsetjingane. Ny web-plattform vart implementert i 2015 og er teken i bruk. Kvaliteten på NUPIs kanalar og aktivitet i dei har generelt vore høg. Arbeidet med digitale kanalar er samstundes krevjande og under utvikling heile tida. Ein jamn produksjon av innhald er heilt sentralt, og det blir derfor kontinuerleg arbeidd med å hente innhald og bidrag frå forskingsstaben ved NUPI, som kommuni-kasjonsavdelinga kan nytte i formindlingsaktivitetar på web og i sosiale medium. Det ligg framleis eit klart forbettringspotensial i å gjere seg synleg i internasjonale medium, men det har betra seg sterkt det siste året. NUPI scorar framleis høgt på internasjonale rankingar.

#### **6. NUPI har som formål å utvikle kommunikasjonsprodukt for spesifikke målgrupper, med særleg fokus på skular og privat sektor**

- Kontinuerleg forbetre forståinga av viktige målgrupper gjennom målgruppearanalyse av NUPIs alumni, UD, Stortinget, skulesegmentet og privat sektor
- Vidareutvikle konseptet NUPI Skule som ei plattform for skulerelatert materiale
- Vidareutvikle «Kvar hender det?» som publiseringskanal

*Vurdering:* Skulesatsinga til NUPI er solid, men har ikkje vorte utvikla vidare, slik planen var i 2016. Arbeidet er enno i hovudsak basert på produksjonen av «Kvar hender det?», jamvel om ein videoserie kalla «Forskarane forklarar» vart introdusert mot slutten av 2015 og inn i 2016. Forumkonseptet som NUPI har samarbeidd med Statoil om, er vidareutvikla og omfattar no fleire partnarar. Konseptet står fram som ei signifikant plattform for faglege djuptgåande diskusjonar og informasjonsdeling med relevante partar. Vi har òg sett i gang ei cybersatsing i samarbeid med private partnarar. Utover dette har det vore avgrensa satsing mot privat sektor i 2016.

### **Arbeidsmål 3 – intern drift**

Prioriteringar i NUPIs aktivitetsplan

I aktivitetsplanen for 2016 var områda og handlingspunkta nedanfor prioriterte under målsetjinga om at NUPI har som mål at alle aktivitetar skal vere av høg kvalitet, og at det skal vere stor arbeidsglede hos dei tilsette.

#### **7. NUPI skal ha ein systematisk og progressiv personalpolitikk. Instituttet er oppteke av å ha eit internasjonalt arbeidsmiljø med ei balansert kjønnsamansetjing**

- Halde fram med å fokusere på eit stimulerande arbeids-miljø for dei tilsette
- Bygge vidare på team- og organisasjonsutviklingsinitiativa som kom i gang i 2014–2015

- Styrke internkommunikasjonen og intranettbruken
- Bygge vidare på det vellykka «Skill School»-konseptet frå 2015, og gå vidare med tiltak for å støtte og utvikle ferdig-heitene til ulike grupper av tilsette (leiarar og forskarar på ulike nivå)
- Halde fram med å støtte utviklinga av kvinneleg leiarskap og gjere NUPI til ein endå betre arbeidsstad for våre internasjonale kollegaer, mellom anna gjennom det interne mangfaldprosjektet
- Halde fram med å bruke basisfinansiering og likestillings-midlar til å støtte kvinnelege forskarar i å etablere seg og kvalifisere seg for godkjenning på professornivå, i tillegg til å hjelpe yngre forskarar (etter fullført doktorgrad) med å utvikle seg til framstående forskarar på områda sine

*Vurdering:* I 2016 har vi vidareført satsinga på kvinner gjennom balanseprosjektet. Vi har godt håp om at fleire vil kunne søke om opprykk ved slutten av prosjektet i 2017. Intern kommunikasjon er også styrkt gjennom auka bruk av intranett og jamleg publisering av «nytt frå direktøren». Stabsseminara vart gjennomførte med ulike «Skill Schools» og ein diskusjon om korleis vi kan bli betre på prosjektstyring.

#### **8. Organiseringa, infrastrukturen og administrative rutinar ved instituttet skal legge til rette for effektivitet og kvalitet**

- Implementere kostnadsreducerande tiltak og effektivisere drifta av administrasjons- og kommunikasjonsavdelinga for å takle ein meir utfordrande økonomisk situasjon og endringar i dei tenestene som er etterspurde
- Utvikle eit meir effektivt dokumenthandteringssystem og system for elektronisk arkivering
- Førebu organisasjonen på implementering av ei prosjektstyring som også inkluderer timeregistrering

*Vurdering:* I 2016 gjennomførte vi ein serie med kostnadsreducerande tiltak, inkludert justeringar i bemanningssituasjonen. Denne omstillinga tok til alt i 2015 og skal førast vidare inn i 2017. Dei økonomiske effektane vil kome gradvis og ha full effekt frå og med 2018. I 2016 vart vi òg orienterte om at Kunnskaps-departementet, som er eigar av NUPI, vurderer å endre organisasjonsforma ved instituttet. Dei tilsette ved NUPI får jamleg informasjon og oppdatering om desse prosessane, og dette var også temaet på den årlege statsbssamlinga.

#### **Anna – rapporteringskrav i tildelingsbrevet**

Tildelingsbrevet frå Kunnskapsdepartementet omhandlar nokre moment som det er naturleg å omtale i årsrapporten.

Samfunnstrygging og beredskap

*Tildelingsbrevet:* NUPI skal setje i verk verksemdstilpassa risiko- og sårbarheitsanalysar (ROS) minst annakvart år, ha oppdaterte krise- og beredskapsplanar og gjennomføre årlege kriseøvingar. Desse krava til

samfunstrygging og beredskap omfattar også arbeidet med informasjonsvern. NUPI skal sjå til at informasjonsvernet er i samsvar med eForvaltningsforskrifta og «Handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen 2015–2017» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet). NUPI skal i årsrapporten for 2016 rapportere på følgjande: 1) Er det gjennomført/revidert ein ROS-analyse i 2015 eller 2016? 2) Er det gjennomført og evaluert ei kriseøving i 2016? 3) Gjere greie for oppfølginga i verksemda av dei fem tiltaksområda i «Handlings-plan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen», inkl. ei fram-stilling av styringssystemet for informasjonsvern i verksemda.

*Status:* ROS-analysen vart revidert i april 2016. Ei kriseøving er gjennomført og evaluert. Når det gjeld oppfølging av handlingsplanen, kan dette seiast: NUPI har ingen graderte system og ingen spesielle bindingar eller ansvar for nasjonale felles-komponentar. Med utgangspunkt i ROS-analysen for infor-masjonsvern har vi prioritert tre område: administrative rutinar, opplysning og haldningsendringar for å avgrense risikofylt åtfærd i organisasjonen, dessutan oppgraderingar. I dag vurderer vi tap av eigne data som den høgaste risikoen når det gjeld tryggleik. Å skape ein god tryggingsskulturar krev systematisk arbeid og kunnskapsutvikling internt i organisasjonen. Tiltak som reduserer faren for å køyre skadeleg programvare, og opplysningsarbeid overfor sluttbrukarane, blir derfor vurdert kontinuerleg. Av dei tilrådde tryggingstiltaka frå NSM implementerer vi dei som lèt seg gjennomføre. Somme av tiltaka krev derimot større endringar og må inn i ei totalvurdering av IKT-drifta, som er planlagd våren 2017.

#### Lærlingar

*Tildelingsbrevet:* NUPI skal auket talet på lærlingar som er knytte til verksemda i perioden 2014–2016. Alle aktivitetar skal ha minst ein lærling som er tilknytt. I årsrapporten for 2016 skal NUPI rapportere om talet på lærlingar i 2014, 2015 og 2016.

*Status:* I 2014 og 2015 var NUPI med i eit samarbeidsprosjekt med Lånekassen, Meteorologisk institutt og Vox, der dei fire insti-tusjonane delte på to lære-plassar innanfor kontor- og admi-nistrasjonsfaget. Hausten 2015 tok NUPI inn ein eigen lærling innanfor IKT Servicefaget, og frå hausten 2016 har vi også ein eigen lærling innanfor kontor- og administrasjonsfaget. NUPI har no to eigne lærlingar.

#### Brukarorientering

*Tildelingsbrevet:* I 2016 skal NUPI kartlegge korleis brukarane opplever verksemda. NUPI står fritt til sjølv å velje metode for kartlegginga. Aktivitetar som allereie har etablert gode system for brukarundersøkingar og brukardialog, skal vurdere behovet for å forbetre eksisterande initiativ eller setje i verk nye. På bakgrunn av kartlegginga skal NUPI vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan betre tenestene. I årsrapporten for 2016 skal NUPI omtale resultatet av

kartlegginga og eventuelt forklare kva for tiltak som er planlagde eller sette i verk.

*Status:* NUPIs hovudaktivitetar, forskning og formidling, krev både nærkontakt med brukarane våre og at dei har ei god oppleving av det vi leverer. NUPI er grunnleggande interessert i at aktiviteten vår skal kome brukarane til gode. Oppfatninga til brukarane av begge hovuddelane av verksemda i NUPI blir derfor kontinuerleg kartlagd gjennom evalueringar av søknader og prosjekt, i direkte dialog og gjennom innsamling av elektroniske brukardata. Kvar gong brukarar i Utanriksdepartementet eller Forsvarsdepartementet gir tilslag eller avslag på søknader om prosjektstøtte, gjer dei òg ei evaluering av NUPI. Det same skjer ved gjennomføringa av prosjekt. Oppslutninga hos publikum om NUPIs arrangement, publikasjonar, videoar og anna er også eit teikn på om brukarane opplever det vi produserer, som relevant og interessant. På bakgrunn av slik informasjon vurderer også NUPI kontinuerleg behovet for ytterlegare kartlegging av brukar-opplevingar, og tiltak for forbetringar.

I 2016 har NUPI, i tillegg til denne evalueringsverksemda, gjennomgått fleire eksterne evalueringar der brukaropplevingane av NUPI er inkluderte. Evalueringane er gjennomførte av Forskingsrådet (evaluering av dei samfunnsvitskaplege institutta) og PWC (evaluering av forsvarssektoren). I begge desse evalueringane er det gjort omfattande intervju med NUPIs brukarar om opplevingane deira av tenestene våre. I begge høve har tilbake-meldingane stort sett vore positive.

## IV. Styring og kontroll i verksemda

### NUPIs styre

Det noverande styret vart oppnemnt av Kunnskaps-departementet i mars 2014, og sit fram til 31. desember 2017. Styret omfattar Kate Hansen Bundt (styreleiar), Alf Håkon Hoel (nestleiar – vald av styret), Målfrid Braut-Hegghammer, Espen Barth Eide, Katja Franko, Jon Harald Sande Lie og Elin O. Demiraslan. Dei to siste representerer dei tilsette. Varamedlemmer er Geir Ulfstein, Gunhild Hoogensen Gjerv, Julie Wilhelmsen og Morten Bøås. Dei to siste er vara for styrerepresentantane for dei tilsette.

Styret har hatt fire møte i 2016, der dei mellom anna har drøfta jamleg resultatrapportering, risikohandtering, aktivitetsplan og budsjett. I tillegg til dei ordinære styresakene plar styret diskutere minst eitt fagleg tema på kvart møte. Det er etablert eit årshjul for styrearbeidet.

### NUPIs organisasjon og leiing

Direktør for NUPI er Ulf Sverdrup, og Ole Jacob Sending er forskingssjef ved instituttet. Den faglege staben vari 2016 delt inn i seks forskingsgrupper med kvar sin gruppeleiar. I tillegg hadde vi ei kommunikasjonsavdeling og ei administrasjonsavdeling med sine respektive leiarar. Til saman utgjer dei ti NUPIs leiargruppe. Fire av leiarane møttest også i arbeidsutvalet.

Leiarane for gruppene/avdelingane var ved utgangen av 2016:

Gruppe/avdeling	Gruppe-/avdelingsleiar
Russland, Eurasia og Arktis	Helge Blakkisrud
Tryggleik og forsvar	Karsten Friis
Fred og konflikt	Kari Osland
Nye stormakter og global utvikling	Elana Wilson Rowe
Internasjonal økonomi	Arne Melchior
Utanrikspolitikk og diplomati	Benjamin dei Carvalho
Kommunikasjon	Åsmund Weltzien
Administrasjon	Jan-Morten Torrissen

Organisasjonskartet per 31. desember 2016 går fram av figuren på neste side.



## V. Vurdering av framtidsutsikter

### Viktige faktorar for NUPIs framtid

Vi lever i ei tid med store globale endringar. Geopolitisk risiko påverkar politikk, marknad og samfunn. Etterspurnad og behov for kunnskap, gode analysar og forskning om internasjonal politikk og internasjonale tilhøve er derfor aukande.

I NUPI er vi opptekne av å medverke til innovasjon og ei forsterking av kunnskapsgrunnlaget for utanrikspolitikken.

NUPIs framtid bygger på at styresmaktene, private og samfunnet i vid forstand held fram med å investere i kunnskap om internasjonale tilhøve og norsk utanrikspolitikk. Over tid har Kunnskapsdepartementet, Utanriksdepartementet, Forsvarsdepartementet, Noregs forskingsråd og andre gitt bidrag gjennom å investere i forskning. Det er avgjerande at denne langsiktige investeringa held fram.

NUPIs finansiering er kortsiktig, og vi har ikkje særleg høve til å bygge opp eigenkital eller fond. Aktiviteten vår er derfor sårbar for stans i utlysingar. I 2016 registrerte vi at store utlysingar innanfor «våre» forskingsfelt i Forskingsrådet vart kansellerte eller utsette. Framleis er det stor uvisse om den framtidige strukturen på utlysingane i Forskingsrådet, men vi registrerer at det blir arbeidd med eit nytt utanrikspolitisk program. Eit breiare, meir heilskapleg og meir langsiktig finansielt grunnlag ville vore viktig for å styrke evna til å levere god og relevant forskning.

Det er positivt at Kunnskapsdepartementet og Forskingsrådet strekar under kor viktig instituttsektoren er i det norske forskingslandskapet, og at rolla og oppgåva til sektoren blir definert. Samstundes registrerer vi at det er usikkert om viljen til å styrke og vidareutvikle delar av instituttsektoren er til stades. Somme stader ser vi at strukturane endrar seg, og at sjølvstendige einingar blir slegne saman. Vi ser òg ein aukande konsentrasjon rundt UH-sektoren. For NUPIs del er det avgjerande at det ikkje blir skapt unødig tvil om organiseringa og rolla vår.

Vår faglege kompetanse og evne til å vinne i konkurransen vil i stor monn avgjere framtidsutsiktene våre. Vi har alt vist at vi kan hevde oss i skarp internasjonal konkurranse, og at vi må bygge vidare på det som er skapt. NUPI vil i tida framover halde fram med å styrke dei faglege kjerneområda våre. Når verda endrar seg, må vi også bygge ny kompetanse. Samstundes må vi ha nok fleksibilitet og evne til å møte krav frå ulike finansieringskjelder, kundar og oppdragsgivarar.

Ein viktig ressurs for NUPI er at forskarar, administrasjon og leiing har ein kultur og ein vilje og evne til å sikre finansiering av eigen og andres aktivitet gjennom gang på gang å vinne i konkurransen om midlar. Det er derfor tilfredsstillande å konstatere at dei søknadene vi skriv, blir stadig betre, og at vi over tid har auka suksessraten på fleire konkurransearenaer, både i Forsingsrådet, EU og i oppdragsmarknaden.

For å lykkast må NUPI rekruttere, vidareutvikle og halde på dugande og entusiastiske medarbeidarar. Vi må derfor vere ein god arbeidsgivar med eit spennande og stimulerande arbeidsmiljø som kan utvikle og bygge sterke fagmiljø. NUPI blir òg oppfatta som attraktive i jobbmarknaden, og vi får mange sterke søkarar til stillingane våre. Samstundes er det opplagt at eit miljø som vårt er sårbart for utskiftingar i staben, og det er derfor viktig at vi kan sjå til at forskarane ser at NUPI og instituttsektoren både er fagleg spennande og karriereutviklande.

NUPI må derfor halde fram med å forbetre leiings-, styrings- og støttesystema og fremme ein god arbeids- og samarbeidskultur. Dette er avgjerande for å sikre kvalitet på søknader og leveransar. Vi må jobbe vidare med å justere kostnadsnivået på drifta. I tillegg må vi halde fram arbeidet med å utvikle ein kultur som stimulerer til innovasjon, nytenking og fagleg kritikk, kombinert med eit godt arbeidsmiljø prega av tillit og påliteleg funksjon.

## Risikovurdering

Risikovurderingar er ein integrert del av det systemet Kunnskapsdepartementet bruker for mål- og resultatstyring av NUPI. Nedanfor følgjer NUPIs vurdering av dei viktigaste risiko-faktorane i arbeidet med å nå dei fastsette måla i tildelingsbrevet. Tala refererer til nummereringa i tildelingsbrevet, og måla er fastsette av departementet:

### 1.1 Vitskapleg publisering – 85 publikasjonspoeng

I 2013 og 2014 hadde NUPI eit fall i talet på publiseringspoeng jamført med nivået i 2011 og 2012. I 2014 hamna vi eitt poeng over styringsparameteren, mens det både i 2015 (126 poeng) og 2016 (130 poeng) har vore «all time high». Den vitskaplege produksjonen varierer både mellom medarbeidarar og frå år til år for den enkelte. Noko av dette er utanfor kontroll av leiinga. Det er grunn til å rekne med ein viss nedgang frå 2016 til 2017. Målet på 85 publikasjonspoeng er høgt når vi samanliknar med andre aktørar i sektoren, men synte seg altså å vere godt under det vi var i stand til å levere. Låg risiko.

### 1.2 Fullførte doktorgradar – to per år i snitt for dei tre siste åra

Eit doktorgradsarbeid på NUPI går normalt over fire år, og både innlevering og godkjenning kan ta lengre tid enn planlagt. I 2014 var det fire som leverte og fekk godkjent avhandlinga si. Både i 2015 og 2016 var det to som kom i mål, og i 2017 og 2018 har vi håp om at ytterlegare tre



eller fire av doktorgrads-kandidatane våre skal levere. På lengre sikt er det eit spørsmål om korleis finansieringa og insentiva for å ta inn doktorgradskandidatar i instituttsektoren utviklar seg. Middels risiko.

#### 1.3 Inntekter frå internasjonale kjelder – 3,5 mill. kroner

NUPI har dei siste åra gjort sitt beste for å få fart på den internasjonale finansieringa. No byrjar vi å sjå effekten av denne innsatsen. I 2015 fekk vi tilslag på fleire søknader, som no genererer inntekter, og i 2016 har vi sendt inn eller vore med på fleire søknader som venteleg vil forsterke den positive trenden vi no er inne i. Samstundes er den internasjonale konkurransen svært hard, og det er lang veg frå søknad til tildeling. Låg risiko.

#### 1.4 Nasjonale oppdragsinntekter – 5 mill. kroner

Måten Utanriksdepartementet (UD) og Forsvarsdepartementet (FD) deler ut midlar på, og måten Forskningsrådet og Kunnskapsdepartementet (KD) har valt å definere kriteria på, gjer at storparten av midlane som NUPI hentar inn frå UD og FD, blir definert som bidragsinntekter og ikkje fell inn under dei kriteria som gjeld for nasjonale oppdragsinntekter. Sidan målalet vart halvert frå 2014 til 2015, og deretter ført vidare på same nivå både for 2016 og 2017, er det ikkje heilt urealistisk å nå det også i 2017. Endå om det er eit fall i denne indikatoren, har vi i heile perioden auka inntektene våre frå Utanriksdepartementet. På lengre sikt kan NUPIs oppdragsinntekter auke ved at UD endrar måten å forvalte ressursane sine på, at KD endrar kriteria for koding, eller at NUPI greier å posisjonere seg i andre marknader enn dei tradisjonelle. Middels risiko.

#### 2.1 Å vere synleg i media – to redaksjonelt førebudde artiklar i aviser, tidsskrift eller nettstader per forskarårsverk

Den evna medarbeidarane våre har til å vere synlege i media, varierer frå person til person. Det blir kontinuerleg jobba med at formidlingsarbeidet til NUPI skal halde seg på eit høgt nivå, både i omfang og i kvalitet. Men eksponeringa vil variere med korleis den utanrikspolitiske agendaen ser ut, og korleis han stemmer med NUPIs kompetanse. Dei måla som er fastsette, er likevel godt innanfor rekkevidd. Låg risiko.

#### 2.2 Konferansar og seminar – 65 arrangement årleg, tre av dei med meir enn 100 deltakarar

Konferanseaktiviteten er omfattande og har over tid halde seg i overkant av dei fastsette krava for måloppnåing. Låg risiko.

#### 2.3 Digitale kanalar – talet på brukarar av nettsider, sosiale medium og digitale publikasjonar aukar

Nettstader og sosiale mediekkanalar blir følgde godt opp og har stadig fleire brukarar. Risikoen er først og fremst knytt til å halde tritt med utviklinga av teknologi og kommunikasjon på dette området. Middels risiko.

#### 2.4 Bibliotek – NUPIs nettsider gir stabil tilgang til bibliotektilbod bibliotektenester innanfor opningstidene til NUPI

Biblioteket held ope som planlagt, og det er ingen spesiell risiko knytt til drifta. Låg risiko.

#### 2.5 Målgrupper – det blir gitt tilgang til direktesendingar og opptak av arrangement på nett

NUPIs målgrupper held til overalt i Noreg og internasjonalt, mens mykje av formidlingsarbeidet til instituttet er lokalisert i Oslo. For å nå breitt ut geografisk er derfor offentleggjering på nett av stor verdi. NUPI har no bygd opp ein robust infrastruktur som skal sjå til at dette skjer. Låg risiko.

## VI. Årsrekneskap 2016

### Resultatrekneskap 2016

	Note *)	2016	2015
<b>Driftsinntekter</b>			
Inntekt frå løyvingar	1	62 838 866	70 048 516
Inntekt frå tilskot og overføringar	1	42 972	29 918 008
Sals- og leigeinntekter	1	4 052 519	2 221 365
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>109 864 150</b>	<b>102 187 889</b>
<b>Driftskostnader</b>			
Lønnskostnader	2	50 801 498	48 985 170
Avskrivningar	4, 5	1 348 563	1 317 949
Andre driftskostnader	3	60 053 137	49 265 430
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>112 203 199</b>	<b>99 568 550</b>
<b>Driftsresultat</b>		<b>-2 339 049</b>	<b>2 619 339</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>			
Finansinntekter	6	13 360	657
Finanskostnader	6	72 123	28 143
<b>Sum finansinntekter og finanskostnader</b>		<b>-58 763</b>	<b>-27 486</b>
<b>Resultat av aktivitetar i perioden</b>		<b>-2 397 811</b>	<b>2 591 853</b>
<b>Avrekningar og disponeringar</b>			
Avrekning løyvingfinansiert aktivitet (nettobudsjettet)	15	2 472 117	-2 570 745
Disponering av perioderesultat (til arbeidskapital)	8	74 306	21 108
<b>Sum avrekningar og disponeringar</b>		<b>2 397 811</b>	<b>-2 591 853</b>

**Balanse 31.12.2016**

	Note *)	31.12.2016	31.12.2015
<b>Eigedelar</b>			
<b>A. Anleggsmidler</b>			
<b>Immaterielle eigedelar</b>			
Programvare og liknande rettskrav	4	1 178 410	1 629 810
<b>Sum immaterielle eigedelar</b>		<b>1 178 410</b>	<b>1 629 810</b>
<b>Varig driftsmidler</b>			
Datamaskinar	5	768 600	554 164
Driftslausøyre, inventar, verktøy o.l.	5	2 179 849	2 568 301
<b>Sum varige driftsmidler</b>		<b>2 948 449</b>	<b>3 122 465</b>
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>4 126 859</b>	<b>4 752 274</b>
<b>B. Omløpsmidlar</b>			
<b>Fordringar</b>			
Kundefordringar	13	2 155 800	5 753 373
Andre fordringar	14	1 303 412	974 957
Opptente, ikkje fakturerte inntekter	16	14 194	
<b>Sum fordringar</b>		<b>3 473 407</b>	<b>6 728 330</b>
<b>Bankinnskot, kontantar o.l.</b>			
Bankinnskot på konsernkonto i Noregs Bank	17	40 900 024	35 022 789
Kontantar og liknande	17	29	6 393
<b>Sum bankinnskot, kontantar o.l.</b>		<b>40 900 053</b>	<b>35 029 182</b>
<b>Sum omløpsmidlar</b>		<b>44 373 459</b>	<b>41 757 512</b>
<b>Sum eigedelar</b>		<b>48 500 318</b>	<b>46 509 787</b>

**Balanse 31.12.2016**

	Note *)	31.12.2016	31.12.2015
<b>Statens kapital og gjeld</b>			
<b>C. Statens kapital</b>			
<b>Arbeidskapital</b>			
Opptent arbeidskapital	8	5 402 562	5 328 256
<b>Sum arbeidskapital</b>		<b>5 402 562</b>	<b>5 328 256</b>
<b>Avrekninger</b>			
Avrekna løyingsfinansiert aktivitet (nettobudsjettert)	15	14 668 381	17 186 247
<b>Sum avrekninger</b>		<b>14 668 381</b>	<b>17 186 247</b>
<b>Statens finansiering av immaterielle egedelar og varige driftsmidlar</b>			
Statens finansiering av immaterielle egedelar og varige driftsmidlar	4, 5	4 126 859	4 752 274
<b>Sum statens finansiering av immaterielle egedelar og varige driftsmidlar</b>		<b>4 126 859</b>	<b>4 752 274</b>
<b>Sum statens kapital</b>		<b>24 197 801</b>	<b>27 266 777</b>
<b>D. Gjeld</b>			
<b>Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld		1 954 737	2 763 503
Skuldig skattetrekk		2 055 884	1 856 802
Skuldig offentlege avgifter		2 044 332	1 954 939
Avsette feriepengar		3 950 027	3 915 150
Ikkje inntektsført løyving, tilskot og overføringar (nettobudsjetterte)	15	10 577 376	7 460 775
Motteken forskotsbetaling	16	518 585	580 786
Anna kortsiktig gjeld	18, 20	3 201 577	711 055
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>		<b>24 302 517</b>	<b>19 243 010</b>
<b>Sum gjeld</b>		<b>24 302 517</b>	<b>19 243 010</b>
<b>Sum arbeidskapital og gjeld</b>		<b>48 500 318</b>	<b>46 509 787</b>

**Kontanstrømoppstilling etter den direkte modellen**

	2016	2015
<b>Innbetalinger</b>		
Innbetaling frå løyvingar (nettobudsjettet)	62 213 451	69 565 568
Innbetaling av tilskot og overføringar	55 565 447	35 499 495
Innbetaling frå refusjonar	491 535	857 725
<b>Sum innbetalinger</b>	<b>118 270 433</b>	<b>105 922 787</b>
<b>Utbetalinger</b>		
Utbetaling av lønn og sosiale kostnader	44 721 315	44 704 202
Utbetaling for kjøp av varer og tenester	39 107 017	35 198 946
Utbetaling av skattar og offentlege avgifter	1 464 599	1 292 035
Utbetaling og overføringar til andre	26 377 119	20 711 217
Andre utbetalinger	6 364	342
<b>Sum utbetalinger</b>	<b>111 676 414</b>	<b>101 906 742</b>
<b>Netto kontantstrøm frå driftsaktivitetar</b>	<b>6 594 019</b>	<b>4 016 045</b>
Utbetalinger ved kjøp av immaterielle eigedelar og varig driftsmiddel	-723 148	-835 001
<b>Netto kontantstrøm frå investeringsaktivitetar</b>	<b>-723 148</b>	<b>-835 001</b>
Nettoendring i kontantar og kontantekvivalentar	5 870 871	3 181 044
Innestående av kontantar og kontantekvivalentar ved Periodestart	35 029 182	31 848 138
<b>Innestående av kontantar og kontantekvivalentar ved periodeslutt</b>	<b>40 900 053</b>	<b>35 029 182</b>
<b>Avstemming</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015</b>
Resultat av aktivitetane i perioden	74 306	21 108
Ordinære avskrivningar	1 348 563	1 317 949
Avsetjing utsette inntekter (tilgang anleggsmidlar)	-723 148	-835 001
Endring i ikkje inntektsført løyving knytt til anleggsmidlar	-625 416	-482 949
Endring i kundefordringar	3 597 573	-1 615 629
Endring i leverandørgjeld	-808 766	-815 736
Postar klassifiserte som investerings- og finansieringsaktivitetar	723 148	835 001
Endring i andre tidsavgrensingspostar	3 007 759	5 591 302
<b>Netto kontantstrøm frå driftsaktivitetar</b>	<b>6 594 019</b>	<b>4 016 045</b>

## NUPIs årsrekneskap 2016 – kommentar frå leiinga

NUPI er eit statleg forvaltningsorgan med særskilde fullmakter underlagt Kunnskapsdepartementet. Formålsparagrafen for instituttet har denne ordlyden:

*Norsk utenrikspolitisk institutt (NUPI) har som formål å bidra til økt innsikt i mellomfolkelige spørsmål ved å drive forskning og utredning og ved å spre informasjon om internasjonale forhold. Instituttet skal selv bygge opp og vedlikeholde kompetanse på områder av sentral betydning for norsk utenrikspolitikk.*

Rekneskapen for instituttet blir revidert av Riksrevisjonen.

Den framlagde rekneskapen for verksemda følger statlege rekneskapsstandardar (SRS) og er i samsvar med retningslinjer gitt av Kunnskapsdepartementet (KD).

Inntekter frå departementa er førte i den perioden tilgangen til midlane blir registrert. Ubrukte midlar ved utgangen av året er avrekna og avsette som avrekning statleg og bidragsfinansiert aktivitet.

Klassifiseringa av inntekter frå Noregs forskingsråd og frå statlege etatar som ikkje er departement, blir inntektsførte etter prinsippet om motsett samanstilling, dvs. at inntektene blir bokførte i samsvar med framdrifta (akkumulerte kostnader) i prosjektet.

Rekneskapen viser eit overskot på 74 306 NOK, som fullt ut skriv seg frå oppdragsprosjekt som det er legitimt å opparbeide overskot på.

Inntektene frå internasjonale kjelder utgjer 3,9 MNOK. Vi har dermed nådd måлтаlet for 2016, som var 3,5 MNOK.

Eg går god for at den framlagde rekneskapen gir eit dekkande bilete av NUPIs resultat og økonomiske stilling per 31.12.2016, og at rekneskapen er i samsvar med reglane om økonomistyring i staten.

Oslo 13.2.2016

Jan Morten Torrissen

## Rekneskapsprinsipp

### Generelle rekneskapsprinsipp

Rekneskapen er utarbeidd og lagd fram i samsvar med dei statlege rekneskapsstandardane (SRS) og etter dei retnings-linjene som er fastsette for forvaltningsorgan med fullmakt til bruttoføring utanfor statsrekneskapen i «Bestemmelser om økonomistyring i staten» av 12. desember 2003 med endringar, seinast 5. november 2015. Rekneskapen er lagd fram i samsvar med punkt 3.4 i «Bestemmelser om økonomistyring i staten» og retningslinjene i punkt 6 i rundskriv R-115 frå Finans-departementet, med tilpassingar frå Kunnskapsdepartementet for universitets- og høgskulesektoren.

### Praktiske rekneskapsprinsipp

#### *Inntekter*

NUPI følgjer pålegget frå Kunnskapsdepartementet om korleis inntektene skal førast. Dermed skjer inntektsføringa etter dette prinsippet:

*A Inntekter der inntektsføringa skjer i same perioden som til-gangen (innbetalinga) er registrert:*

- basisløyving frå Noregs forskingsråd
- tilskot frå Kunnskapsdepartementet
- bidragsinntekter frå departementa
- bidragsinntekter frå andre statlege finansieringskjelder som er sette i verk før 1. januar 2013

Eventuelle ubrukne midlar blir avrekna og avsette som avrekning statleg og bidragsfinansiert aktivitet.

*B Inntekter der inntektsføringa skjer etter prinsippet om motsett samanstilling, dvs. at inntektene blir bokførte i samsvar med framdrifta (akkumulerte kostnader) i prosjektet:*

- oppdragsinntekter
- midlar frå Noregs forskingsråd på prosjekt som er igangsette etter 1. januar 2013
- bidragsinntekter frå andre statlege finansieringskjelder som ikkje er departement

#### *Forpliktingsmodellen*

Inntekter frå løyvingar til statlege verksemder er i utgangspunktet ikkje meint å dekke avskrivingskostnader. Derfor legg den statlege rekneskapsmodellen (SRS) opp til at avskrivningane ikkje skal påverke perioderesultatet av ordinære aktivitetar. Forpliktingsmodellen har til følgje at sjølve investeringa blir ført som ein reduksjon i løyvinga det året innkjøpet skjer. Når verksemda deretter reknar ut og kostnadsfører



avskrivningar som driftskostnad, blir eit tilsvarande beløp ført som inntekt, og ein får ein resultatnøytral effekt.

### **Kostnader**

Kostnader ved aktivitetar som er finansierte av løyvingar eller midlar som skal handterast tilsvarande, er resultatførte i den perioden kostnaden kom på, eller når det er identifisert ein skyldnad.

Kostnader som vedkjem transaksjonsbaserte inntekter, er samanstilte med dei tilsvarande inntektene og kostnadsførte i den same perioden. Prosjekt definerte som oppdragsverksemd, er handsama etter metoden om ordinær avrekning utan fortjeneste. Fullføringsgraden er målt som forholdet mellom akkumulerte kostnader og totalt estimerte kontraktkostnader.

### **Tap**

Det er ikkje gjennomført ei generell vurdering knytt til latente tap i aktive oppdragsprosjekt. Eventuelle tap blir først konstaterte ved avslutninga av prosjektet, og blir som hovudregel kostnadsførte når ei eventuell underdekning i prosjektet er endeleg konstatert. For aktive prosjekt der det er konstatert sannsynleg tap, er det sett av for latente tap.

### **Omløpsmidlar og kortsiktig gjeld**

Omløpsmidlar og kortsiktig gjeld omfattar postar som forfell til betaling innan eitt år etter innkjøpstidspunktet, i tillegg til postar som knyter seg til varekrinsløpet. Andre postar er klassifiserte som anleggsmiddel/langsiktig gjeld. Fordringar er klassifiserte som omløpsmidlar dersom dei skal betalast tilbake eitt år etter utbetalingstidspunktet.

Omløpsmidlar er vurderte til det lågaste av inntakskost og verkeleg verdi. Kortsiktig gjeld er balanseført til nominelt beløp på etableringstidspunktet.

### **Varige driftsmidlar**

#### **Anleggsmidlar**

Varige driftsmidlar er vurderte til inntakskost og avskrivne over den forventade brukstida til driftsmidla, men nedskrivne til verkeleg verdi ved verdifall som ikkje er forventade å vere forbi-gåande. Varige driftsmidlar er balanseførte med motpost *Statens finansiering av immaterielle egedelar og varige driftsmidlar*.

Skyldnaden som er etablert på investeringstidspunktet, blir oppløyst i takt med avskrivningane og utliknar dermed resultat-verknaden av avskrivningane.

Ved realisering/avgang av driftsmidlar blir gevinst/tap resultat-ført i rekneskapen. Gevinst/tap blir rekna som skilnaden mellom salsvederlaget og balanseført verdi på realiseringstidspunktet. Resterande bokført verdi av skyldnad knytt til anleggsmidlet på realiseringstidspunktet er i note 1 postert som *Utsett inntekt frå skyldnad knytt til investeringar, bokført verdi avhenda anleggs-midlar*.

### ***Immaterielle egedelar***

Eksternt innkjøpte immaterielle egedelar er vurderte til inntakskost og avskrivne over den forventa brukstida til driftsmidla, men nedskrivne til verkeleg verdi ved verdifall som ikkje er forventa å vere forbigåande. Immaterielle egedelar er balanseførte med motpost *Statens finansiering av immaterielle egedelar og varige driftsmidlar*.

### ***Fordringar***

Kundefordringar og andre fordringar er førte opp i balansen til pålydande etter frådrag for avsetjing til forventa tap. Avsetjing til tap er gjort på grunnlag av individuelle vurderingar av dei ulike fordringane. I tillegg er det for kundefordringar gjort ei uspesifisert avsetjing for å dekke forventa tap.

### ***Pensjonar***

Dei tilsette er knytte til Statens pensjonskasse (SPK). Det er lagt til grunn ei forenkla tilnærming i rekneskapen, og det er ikkje gjort utrekning eller avsetjing for eventuell over- eller under-dekning i pensjonsordninga. Årleg pensjonskostnad svarar til årleg premie til SPK.

### ***Valuta***

Pengepostar i utanlandsk valuta er vurderte etter kursen ved slutten av rekneskapsåret.

### ***Arbeidskapital***

NUPI kan berre tene opp arbeidskapital på oppdrags-verksemda. Delar av dei midlane som blir opptente innanfor oppdragsverksemda, kan førast tilbake til og inngå i dei tilgjengelege midlane for verksemda, for å dekke drift, innkjøp eller anna innanfor formålet til instituttet. Midlar som gjennom interne disponeringar er øyremerkte slike formål, er klassifiserte som arbeidskapital.

### ***Kontantstraum***

Kontantstraumoppstillinga er utarbeidd etter *direkte* metode tilpassa statlege verksemder.

### **Kontoplan**

Standard kontoplan ligg til grunn.

### **Sjølvassurandørprinsipp**

Staten er sjølvassurandør. Det er derfor ikkje inkludert postar i balanse eller resultatrekneskap som søker å reflektere alternative netto forsikringskostnader eller skyldnader.

### **Statens konsernkontoordning**

Statlege verksemdar er omfatta av statens konsernkonto-ordning. Konsernkontoordninga vil seie at alle bankinnskott/ utbetalingar dagleg blir gjorde opp mot oppgjerskontoane til verksemda i Noregs Bank. Bankkontoar utanfor konsernkonto-ordninga er presenterte på linja *Andre bankinnskott* i avnitt IV i balanseoppstillinga.

### **Prinsipp for løyvingsoppstilling**

Oppstillinga av løyvingsrapporteringa er sett opp i samsvar med prinsippa som gjeld for føring av statsrekneskapen. Dette gjer at opplysningane knytte til løyvingsrekneskap og kapital-rekneskap er sette opp etter kontantprinsippet og gjeld for rekneskapsterminen frå 1. januar til 31. desember.

Del I i løyvingsoppstillinga viser alle finansielle egedelar som verksemda er ført opp med i statens kapitalrekneskap. Reservane i statens kapitalrekneskap baserer seg på at transaksjonane er førte opp med verdien på betalingstidspunktet. Verdien på balansedagen er sett til historisk kostpris på transaksjons-tidspunktet.

Del II i løyvingsoppstillinga omfattar det som er rapportert i likvidrapporten til statsrekneskapen. Likvidrapporten viser saldo og likvidrørsler på oppgjerskontoen til verksemda og andre kontoar i Noregs Bank. Reservane rapporterte i likvidrapporten er avstemde mot statens konsernkontosystem og andre reservar i Noregs Bank.

Del III i løyvingsoppstillinga gir eit oversyn over utbetalingane som er registrerte i statens konsernkontosystem. Utbetalingane er knytte til og avstemde mot tildelingsbrev, og oppsettet følgjer inndelinga Stortinget har fastsett for budsjettet, i tillegg til spesifikasjonane som er oppgitt i tildelingsbrev.

## Oppstilling av løyvingssrapportering for 2016

## Inneståande på kontoar i kapitalrekneskapen

Konto	Note	2016	2015	Endring
6001/820203 Oppgjerskonto i Noregs Bank	17	40 900 024	35 022 789	5 877 235

## Reservar rapporterte i likvidrapport

Oppgjerskonto i Noregs Bank	Note	Rekneskap 2016
Inngåande saldo på oppgjerskonto i Noregs Bank	17	35 022 789
Endringar i perioden (+/-)		5 877 235
SUM utgåande saldo oppgjerskonto i Noregs Bank	17	40 900 024

## Samla utbetaling i samsvar med tildelingsbrev

Utgiftskapittel	Post	Samla tildeling
287 Forskingsinstitutt og andre tiltak	53 NUPI	4 716 000
287 Forskingsinstitutt og andre tiltak	57 Basisløyving til samfunnsvitskaplege forskingsinstitutt	16 166 000
Andre	STIM EU	4 063 633
SUM utbetalningar i alt		24 945 633

## Notar til rekneskapen

### Note 1 – Spesifikasjon av driftsinntekter

	2016	2015
Inntekt frå løyvingar		
Løyvingar frå Kunnskapsdepartementet	24 945 633	21 390 001
– brukt til investeringsformål / varige driftsmidlar	–723 148	–835 001
+ utsett inntekt frå skyldnad knytt til investeringar (avskrivningar)	1 348 563	1 317 949
<b>Sum inntekt frå løyvingar frå Kunnskapsdepartementet</b>	<b>25 571 049</b>	<b>21 872 950</b>
Tilskot og overføringar frå andre departement	37 267 818	48 175 567
<b>Sum inntekt frå løyvingar (linje 1 i resultatrekneskapen)</b>	<b>62 838 866</b>	<b>70 048 516</b>
Tilskot og overføringar frå statlege etatar		
Tilskot/overføring frå Noregs forskingsråd	27 264 944	23 906 465
Tilskot/overføring frå andre statlege etatar	3 288 720	3 990 111
<b>Sum tilskot og overføringar frå statlege etatar</b>	<b>30 553 664</b>	<b>27 896 575</b>
Tilskot til annan bidragsfinansiert aktivitet		
Tilskot/overføring frå organisasjonar/stiftingar	155 719	155 442
Tilskot/overføring frå næringsliv/private	19 985	25 439
Tilskot/overføring frå EUs rammeprogram	10 029 521	439 677
Tilskot/overføring frå andre	2 213 876	1 400 874
<b>Sum tilskot annan bidragsfinansiert aktivitet</b>	<b>12 419 101</b>	<b>2 021 432</b>
<b>Sum tilskot og overføring frå andre (linje 2 i resultatrekneskapen)</b>	<b>42 972 765</b>	<b>29 918 008</b>
Inntekt frå oppdragsbasert aktivitet		
Statlege etatar	2 797 588	737 157
Organisasjonar og stiftingar	93 351	
Næringsliv/private	937 001	1 366 062
<b>Sum inntekt frå oppdragsfinansiert aktivitet</b>	<b>3 827 940</b>	<b>2 103 218</b>
Andre sals- og leigeinntekter		
Andre salsinntekter	224 579	118 146
<b>Sum oppdrags-, sals- og leigeinntekter (linje 3 i resultatrekneskapen)</b>	<b>4 052 519</b>	<b>2 221 365</b>
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>109 864 150</b>	<b>102 187 889</b>

## Note 2 – Lønn og sosiale kostnader

	2016	2015
Lønningar	33 917 605	33 725 825
Feriepengar	4 187 913	4 186 787
Arbeidsgivaravgift	6 107 101	6 001 710
Pensjonskostnader	4 206 449	4 033 524
Refusjon av sjukepengar o.a.	-861 049	-1 231 914
Andre ytingar	3 243 479	2 269 238
<b>Sum lønn og sosiale kostnader</b>	<b>50 801 498</b>	<b>48 985 170</b>
Årsverk i alt	60	60

Dei kostnadsførte pensjonskostnadene i resultatrekneskapen baserer seg på den faktiske premien frå Statens pensjonskasse i rekneskapsåret. Premiesatsen for 2016 har vore 11,95 prosent. I 2015 var han 12,00 prosent.

## Lønn og godtgjersle til leiande personar

	Lønn	Andre godtgjersler
Direktør	1 130 194	73 377

Andre godtgjersler gjeld trekkpliktige ytingar i samband med reiser, i tillegg til dekning av mobiltelefon.

## Godtgjersle til styremedlemmer

	Fast godtgjersle	Godtgjersle per møte
Styreleiar	55 000	
Nestleiar	37 000	
Eksterne styremedlemmer *)	28 000	
Varamedlemmer for eksterne		7 000

\*) Styremedlemmer som representerer dei tilsette i NUPI, får ikkje honorar.

## Note 3 – Andre driftskostnader

	2016	2015
Husleige	4 965 516	4 929 167
Andre kostnader til drift av lokala	877 311	1 973 679
Mindre innkjøp av utstyr	1 792 910	1 997 986
Konsulentar og andre kjøp av tenester	10 412 586	4 875 779
Reiser og diett	6 028 666	6 086 748
Overført samarbeidspartnarar	26 377 119	20 711 217
Trykking, kopiering og utsendingar	350 204	761 795
Seminar, konferansar og møte	6 689 606	6 083 645
Aviser, bøker og tidsskrift	1 620 258	1 364 112
Andre driftskostnader	938 962	481 302
<b>Sum andre driftskostnader</b>	<b>60 053 137</b>	<b>49 265 430</b>

Kostnadslinja «Konsulentar og andre kjøp av tenester» gjeld både eksterne bidrag/leveransar i prosjekta våre og tenester som har med drifta av instituttet å gjere (ikt, web-utvikling og rettshjelp). I 2016 utgjorde innkjøp frå samarbeidspartnarar og underleverandørar i prosjekta våre 8,6 MNOK. Det resterande fordelte seg mellom kommunikasjonsavdelinga (1,3 MNOK) og administrasjon/drift (0,5 MNOK).

Posten «Overført samarbeidspartnarar» er beløp som blir for-midla vidare til lokale samarbeidspartnarar (både i Noreg og i utlandet) for gjennomføring av pågåande prosjekt. Beløpa varierer til dels mykje frå år til år, alt etter samansetjinga av prosjekt-porteføljen.

Posten «Seminar, konferansar og møte» er først og fremst knytt til prosjektaktivitetar, ikkje til NUPI-interne aktivitetar.

#### Note 4 – Immaterielle eigedelar

	Ny web
Inntakskost 31.12.2015	2 257 000
Tilgang per 31.12.2016	0
Inntakskost 31.12.2016	2 257 000
Akkumulerte avskrivningar 31.12.2016	-627 191
Ordinære avskrivningar i 2016	-451 400
Balanseført verdi 31.12.2016	1 178 410

Avskrivingssats: 5 år, lineært

#### Note 5 – Varige driftsmidlar

	IKT	Anna inventar og utstyr	Totalt
Inntakskost 31.12.2015	4 294 332	4 354 914	8 649 246
Tilgang per 31.12.2016	618 067	105 081	723 148
Inntakskost 31.12.2016	4 912 398	4 459 995	9 372 393
Akkumulerte avskrivningar 31.12.2016	-3 740 168	-1 786 614	-5 526 781
Ordinære avskrivningar i 2016	-403 631	-493 532	-897 163
Balanseført verdi 31.12.2016	768 600	2 179 849	2 948 449

Avskrivingssats: 3–10 år, lineært

## Note 6 – Finansinntekter og finanskostnader

	2016	2015
Agiovinning	13 360	657
<b>Sum finansinntekter</b>	<b>13 360</b>	<b>657</b>
Rentekostnader	5 374	2 849
Agiotap	66 749	25 294
<b>Sum finanskostnader</b>	<b>72 123</b>	<b>28 143</b>

## Grunnlag for utrekning av rentekostnad på investert kapital:

	2016	2015	Snitt i perioden
Balanseført verdi immaterielle egedelar	1 178 410	1 629 810	1 404 110
Balanseført verdi varige driftsmidler	2 948 449	3 122 465	3 035 457
Sum	4 126 859	4 752 274	4 439 566
Månader i alt på rapporteringstidspunktet			12
Gjennomsnittleg kapitalbinding i 2016			4 439 566
Fatsett rente for 2016			1,15 %
Utrekna rentekostnad på investert kapital			51 055

## Note 8 – Innskoten og opptent arbeidskapital

(nettobudsjetterte aktiviteter)

Annan opptent egenkapital	
Annan opptent arbeidskapital 1.1.2016	5 328 256
Overført frå perioderesultatet	74 306
Sum arbeidskapital 31.12.2016	5 402 562

Nettobudsjetterte aktivitetar kan ikkje etablere arbeidskapital innanfor den løyvingfinansierte verksemda. Sjå note 15. Opptent arbeidskapital svarar dermed til resultatet frå oppdragsfinansiert aktivitet.

## Note 13 – Kundefordringar

	31.12.2016	31.12.2015
Kundefordringar til pålydande	2 155 800	5 753 373
Sum kundefordringar	2 155 800	5 753 373



## Note 14 – Andre kortsiktige fordringar

	31.12.2016	31.12.2015
Reiseforskot	94 941	138 932
Andre fordringar tilsette	0	13 963
Forskotsbetalte kostnader	1 307 793	706 690
Andre fordringar	-99 322	115 373
<b>Sum</b>	<b>1 303 412</b>	<b>974 957</b>

## Note 15 – Avrekning statleg og bidragsfinansierte aktivitet o.a.

	Avsetjing 31.12.2016	Avsetjing 31.12.2015	Endring i perioden
<b>Inntektsførte løyvingar</b>			
<b>Utsett aktivitet</b>			
Kunnskapsdepartementet	7 664 095	2 485 561	5 178 534
Andre departement	6 981 599	13 139 209	-6 157 610
Noregs forskingsråd	74 173	1 567 214	-1 493 041
Statsinterne ferieskyldnader	-51 486	-5 737	-45 749
<b>Sum avsett del av tilskot til statleg og bidragsfinansierte aktivitet</b>	<b>14 668 381</b>	<b>17 186 247</b>	<b>-2 517 866</b>
Korreksjon feriepengeskyldnader			45 749
Resultatført endring av avsett del av tilskot til bidrags- og løyvingsfinansierte aktivitet			-2 472 117
<b>Ikkje inntektsførte løyvingar og bidrag</b>			
Andre statlege etatar	160 076	285 975	-125 899
Noregs forskingsråd	3 939 245	6 861 405	-2 922 160
Næringsliv og private bidragsytarar	653 224	83 209	570 015
EU-prosjekt	4 721 442	615 204	4 106 238
Andre bidragsytarar	1 103 388	-385 019	1 488 407
<b>Sum ikkje inntektsførte løyvingar og bidrag</b>	<b>10 577 376</b>	<b>7 460 775</b>	<b>3 116 601</b>

## Note 16 – Opptente, ikkje fakturerte inntekter

	31.12.2016	31.12.2015
Oppdragsfinansiert aktivitet – statlege etatar	9 229	
Oppdragsfinansiert aktivitet – næringsliv/private	4 965	
<b>Sum fordringar</b>	<b>14 194</b>	

## Note 16 – Forskotsbetalte, ikkje opptente inntekter

	31.12.2016	31.12.2015
Oppdragsfinansiert aktivitet – statlege etatar	100 000	
Oppdragsfinansiert aktivitet – næringsliv/private	418 585	580 786
<b>Sum fordringar</b>	<b>518 585</b>	<b>580 786</b>

## Note 17 – Bankinnskot og kontantar

	31.12.2016	31.12.2015
Innskot statens konsernkonto	40 900 024	35 022 789
Kontantar	29	6 393
<b>Sum bankinnskot og kontantar</b>	<b>40 900 053</b>	<b>35 029 182</b>

## Note 18 – Anna kortsiktig gjeld

	31.12.2016	31.12.2015
Skuldig lønn	797 448	213 223
Skuldige reiseutgifter	51 585	411 204
Anna gjeld til tilsette	0	-1 467
Akkumulerte kostnader	2 352 732	86 714
Anna kortsiktig gjeld	-188	1 380
<b>Sum</b>	<b>3 201 577</b>	<b>711 055</b>

## VII. Årsrapport om likestilling

Likestillingslova § 1a, diskrimineringslova § 3a og diskriminerings- og offentleglova § 3 gir statlege verksemder pålegg om ei aktivitets- og rapporteringsplikt. Det skal rapporterast om faktisk tilstand for kjønnsvariabelen, og det skal rapporterast om igang-sette og planlagde likestillingstiltak også når det gjeld variablane etnisitet, religion og nedsett funksjonsevne.

### Likestilling mellom kjønna

NUPI har eit mål om at kvinner utgjer minst 30 % av dei totale forskarårsverka. I tillegg har vi eit mål om å få fleire kvinner inn i leiande stillingar, både fagleg (kvinner med professorkompetanse) og organisatorisk (kvinnelege gruppeleiarar).

#### Prosentdel kvinner av utførte forskarårsverk

	2013	2014	2015	2016
Forskarårsverk i alt	41,8	42,0	40,7	39,3
Kvinneforskarårsverk	15,2	15,8	12,4	16,2
Prosent kvinner	36 %	38 %	31 %	41 %

Prosentdelen kvinnelege forskarårsverk var i 2016 høgare enn nokon gong tidlegare. Når det gjeld kvinner i leiande stillingar, har vi framleis nokre utfordringar. I 2016 hadde vi to kvinnelege gruppeleiarar av totalt seks. Dette er uendra frå 2015.

#### Kjønnsfordeling i ulike stillingstypar per 31.12.

	Prosent		Prosent	
	Totalt	kvinner	Totalt	kvinner
	2015	2015	2016	2016
Totalt *)	66	44 %	62	47 %
Leiarar (ekskl. gruppeleiarar)	5	20 %	4	0 %
Forskarar med professorkompetanse	7	0 %	5	0 %
Seniorforskarar/ seniorrådgivarar	23	43 %	25	44 %
Forskarar/ stipendiatar	8	38 %	7	43 %
Vitskaplege assistentar	7	71 %	8	88 %
Administrasjon/ kommunikasjon	16	63 %	13	62 %

\*) Personar tilsette i bistillingar er ikkje med i tabellen.

I tabellen ovanfor er leiinga definert til å vere arbeidsutvalet (AU), som omfattar direktør, forskningssjef, kommunikasjonssjef og administrasjonssjef. Alle desse er menn. I 2015 var også ein av forskingsgruppeleiarane med i AU, slik at det vart fem til saman, og éi av dei var kvinne.

Frå og med 2014 har NUPI vore med i satsinga til Forskings-rådet for å fremme kjønnsbalanse i forskinga. Målet for NUPIs balanseprosjekt har vore å få fram tre kvinnelege seniorforskarar med professorkompetanse, og ei leiargruppe der halvparten av gruppeleiarane er kvinner. Det første målet kan la seg realisere i 2017. Det andre vil det ta lengre tid å nå.

Tabellen viser at problemet i eit kjønnsbalanseperspektiv ligg i gruppa forskarar med professorkompetanse og i leiargruppa.

Ved årsskiftet var det 24 personar som hadde deltidsstilling på NUPI. Vi har to hovudkategoriar av deltidstilsette. Den første er såkalla toarstillingar, der den tilsette har hovudstillinga si ved eit universitet eller ein annan forskingsinstitusjon. Den andre er vitskapelege assistentar, ofte studentar som kombinerer studiar med ein deltidsjobb på NUPI. Tolv av dei som hadde deltidsstilling på NUPI ved årsskiftet, var kvinner.

#### *Snittlønn for ulike stillingstypar*

	K (%) av M 2015	M-lønn menn 2016	M-lønn kvinner 2016	K (%) av M 2016
Totalt	79 %	54 063	44 970	83 %
Leiarar, ekskl. gruppeleiarar	77 %	72 658	–	–
Forskarar med professorkompetanse		67 082	–	–
Seniorforskarar/ seniorrådgivarar	98 %	52 311	50 913	97 %
Forskarar/ stipendiatar	109 %	38 779	39 492	102 %
Vitskapelege assistentar	100 %	34 600	34 600	100 %
Administrasjon/ kommunikasjon	92 %	47 543	44 604	94 %

Bistillingar (toarstillingar – 20 %) er ikkje med i statistikken, og tala er ikkje korrigererte for ansiennitet og alder.

NUPIs lønnspolitikk er retta inn mot å fjerne alle lønns- skilnader på grunn av kjønn. Tabellen viser at i den vitskapelege staben har kvinnene

i snitt marginalt lågare lønn enn sine mannlege kollegaer. I kommunikasjons- og administrasjons-avdelinga er skilnadene litt større. Bakanforliggende tal viser at lønnskilnadene skriv seg frå arbeidsoppgaver, inkludert ansvar, utdanning og kompetanse, i tillegg til alder og ansiennitet.

#### Fråvær fordelt på menn og kvinner 2016

	Totalt	Menn	Kvinner
Legemeldt og eigenmeldt sjukefråvær	2 %	1,1 %	3,1 %
Fråvær sjuke barn, dagar i alt	26	15	11

Det legemelde sjukefråværet er lågt både for kvinner og menn. At prosenten er noko høgare hos kvinner, kjem av to tilfelle av fråvær over lengre tid. NUPI har dei siste åra jobba med rutinane for registrering av eigenmeldt fråvær, for å sikre at dette blir registrert.

Talet på registrerte fråværsdagar på grunn av sjuke barn er også lågt. Vi ser at kvinnene har registrert litt fleire dagar enn sine mannlege kollegaer. **(NB: Tabellen viser det motsette!!)**

### Igangsette og planlagde likestillingstiltak

Dette punktet omfattar både likestilling mellom kjønn og etnisitet og ivaretaking av personar med nedsett funksjonsevne.

#### Rekruttering

- Mange av medarbeidarane i NUPI blir rekrutterte gjennom mellombels tilsetjingar på eksternt finansierte forskingsprosjekt. Både når ein søker om midlar til prosjekta, og når prosjekta skal bemannast, er det viktig å tenke på kjønn, etnisitet og at personar med nedsett funksjonsevne skal reknast med.
- Ved nyrekrutteringar skal det gjennomførast aktive søk med sikte på å finne kompetente kvinnelege og minoritetsspråklege søkarar, og oppmode dei til å søke.

#### Lønns- og arbeidsvilkår

- Lønnskilnader som ikkje er sakleg eller fagleg grunngitt, skal handterast gjennom mekanismane i den lokale lønnsutviklinga på instituttet.
- Kvinner (og menn) som kjem tilbake etter foreldre-permisjon, skal ha ei eiga lønnsvurdering for å sikre at slik permisjon ikkje medfører urimeleg lønnstap.
- Ein viktig faktor for lønnsutviklinga er kvalifisering for høgare stillingskategori. Gruppeleiarane skal systematisk arbeide med å

utvikle karriereplanar for alle forskarane, særleg dei kvinnelege. Balanseprosjektet har som mål at tre seniorforskarar skal skaffe seg professorkompetanse i 2016.

- Arbeidet med å legge til rette arbeidsplassen for tilsette med nedsett funksjonsevne, vil bli ført vidare.

#### Utvikling

- Utarbeide karriereplanar og mentorordningar for den enkelte, både i vitenskaplege og administrative stillingar
- Eit eige program for oppfølging av medarbeidarar som ikkje kan norsk, og som er ukjende med den norske kulturen, er sett i gang.

#### Tiltak som gjeld religion

- NUPI har ein tolerant og ikkje-diskriminerande kultur, også når det gjeld livssyn og religion. Særlege behov blir følgde opp på individuell basis.





## Norsk Utanrikspolitisk Institutt

Norsk Utanrikspolitisk Institutt [NUPI] blei etablert i 1959, og er eit leiande, uavhengig forskingsinstitutt på internasjonal politikk og områder av relevans for norsk utanrikspolitikk. Formelt er NUPI underlagt Kunnskapsdepartementet, men opererer likevel som ei uavhengig, ikkje-politisk verksemd i alle sine faglege aktivitetar. Forsking utført ved NUPI spenner frå kortsiktig anvendt forskning til meir langsiktig, grunnforskning.

### NUPI

Norsk Utanrikspolitisk Institutt  
C.J. Hambros plass 2D  
Postboks 8159 Dep. 0033 Oslo  
[www.nupi.no](http://www.nupi.no) | [info@nupi.no](mailto:info@nupi.no)