

Årsberetning NORCE Holding AS

2025



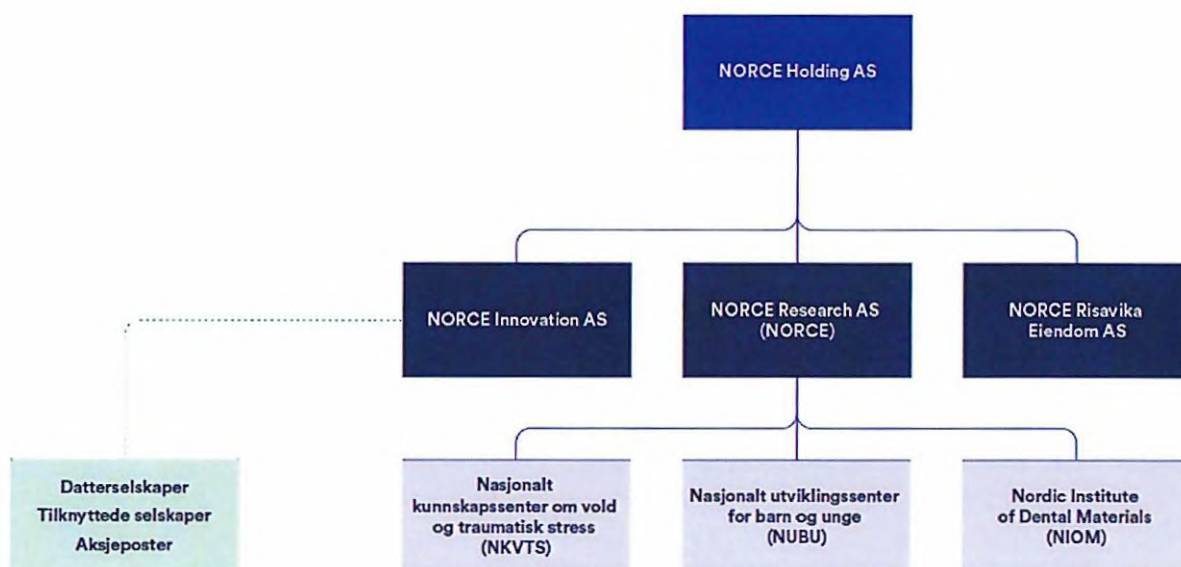
Innhold

1	Organisering av NORCE-konsernet	5
2	Konsernselskaper	6
3	Finansieringskilder	9
4	NORCE Research satsningsområder.....	11
5	Formidling	12
6	Forskningsetikk.....	13
7	Menneskene i NORCE, arbeidsmiljø og kompetanse.....	13
8	Bærekraft.....	17
9	Helse, miljø og sikkerhet	17
10	Sikring og beredskap	19
11	Økonomi	20
12	Risiko og risikostyring	23
13	Utsikter og strategisk retning	24

1 Organisering av NORCE-konsernet

NORCE Research AS er et tverrfaglig forskningsinstitutt med et tydelig samfunnsoppdrag: å levere forskningsbasert kunnskap av høy kvalitet og relevans for næringsliv, offentlig forvaltning og samfunnet for øvrig. Instituttet skal være en brobygger mellom grunnforskning og praktisk anvendelse, og skal bidra til omstilling, innovasjon og løsning av store samfunnsutfordringer. NORCE kombinerer forskning av høy faglig kvalitet med tett samspill med brukere og beslutningstakere, nasjonalt og internasjonalt.

NORCE er organisert som et konsern for å sikre **tydelige styringslinjer, profesjonell virksomhetsstyring og god kobling mellom forskning, innovasjon og verdiskaping.**



Figur 1 Overordnet organisering under NORCE Holding AS med underliggende enheter og datterselskaper

2 Konsernselskaper

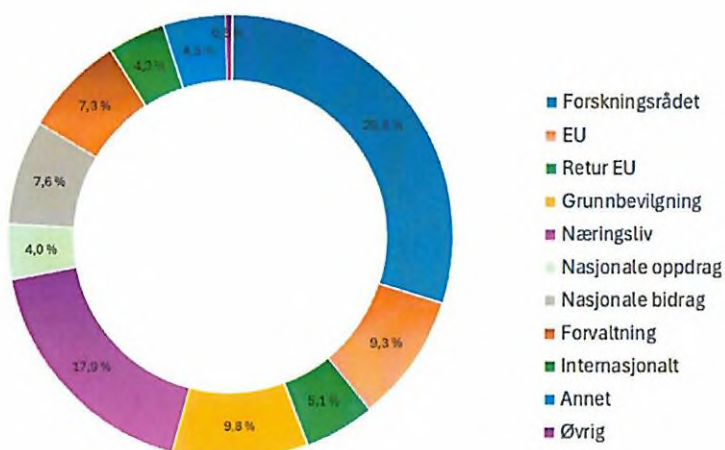
2.1 NORCE Holding AS

NORCE Holding AS er konsernets holdingselskap (morselskap), og har ansvar for å forvalte NORCE sine eierinteresser i datterselskaper og tilknyttede virksomheter. NORCE Holding skal sikre profesjonell og langsiktig eierstyring i tråd med NORCE sin strategi, samfunnsoppdrag og prinsipper for god virksomhetsstyring, samt bidra til tydelig rolleavklaring mellom forskningsvirksomheten og kommersielle aktiviteter. I tillegg forvalter selskapet en finansportefølje, hvor risikoprofil og sammensetning er basert på at fondet skal være «evigvarende», og hvor forventet avkastning skal benyttes til strategiske satsninger i konsernet.

Selskapet har som formål å investere i virksomheter som fremmer eksternt finansiert forskning av høy kvalitet og relevans til bruk i næringsliv, forvaltning og i samfunnet ellers. Virksomhetene som selskapet er engasjert i, skal fremme innovasjon og nyskapning i samarbeid med samfunn og næringsliv, eller på annen måte bidra til dette. Selskapet kan, direkte eller gjennom datterselskaper, investere i virksomheter som eier fast eiendom. Overskuddslikviditet i selskapet kan investeres i en veldiversifisert kapitalforvaltningsportefølje, samt benyttes til finansiering av prosjekter eller investeringer i konsernselskaper. Det skal ikke utbetales utbytte til aksjonærene.

De største eierne i NORCE er de fire universitetene i Bergen, Stavanger, Agder og Tromsø og Stiftelsen Rogalandforskning. Disse er enten direkte eiere eller har eierskap gjennom regionale holdingselskaper.

2.2 NORCE Research AS



Figur 1 viser hvordan prosjektporteføljen i NORCE fordeles seg i 2025

Omtales som NORCE, og er det største selskapet i konsernet. NORCE hadde 783 ansatte ved utgangen av 2025, og en omsetning omkring 1 304 MNOK samme år. Det er i dette selskapet mesteparten av de ansatte og forskningsaktiviteter er organisert. Kjernen i NORCE er forskningsvirksomheten, organisert i forskningsdivisjoner med ansvar for faglig utvikling, prosjektgjennomføring og samhandling med oppdragsgivere og samarbeidspartnere. Forskningsaktiviteten spenner fra grunnleggende og anvendt forskning til rådgivning, pilotering og demonstrasjon, og finansieres gjennom en kombinasjon av nasjonale, internasjonale og oppdragsbaserte midler. Selskapets prosjektportefølje fordeler seg som vist i fig. 2.

Virksomheten er sentrert rundt forskning og innovasjon innen energi, helse, klima, miljø, samfunn og teknologi. Gjennom et nettverk av forskere, eksperter og samarbeidspartnere jobber NORCE med nøkkelutfordringer samfunnet står overfor. NORCE bidrar gjennom sitt forskningsarbeid til bærekraftig utvikling og omstilling av samfunnet, et trygt, godt og demokratisk samfunn samt økt konkurransekraft og verdiskapning lokalt, nasjonalt og globalt.

NORCE har hovedkontor i Bergen, og har også virksomhet i Alta, Tromsø, Haugesund, Stavanger, Kristiansand, Grimstad og Oslo. I tillegg har NORCE internasjonal aktivitet gjennom et mangfold av prosjekter og partnerskap.

NORCE-konsernet omfatter også **datterselskaper** som er etablert for å ivareta særskilte formål:

- **Nasjonalt utviklingssenter for barn og unge AS (NUBU)**
NUBU fokuserer på å integrere forskning i praksis for å støtte barn og unge med atferdsproblemer. Deres arbeid inkluderer omfattende forskningsprosjekter, som "Barns sosiale utvikling", som har fulgt rundt 1100 barn og deres familier siden 2006 for å forstå utviklingen av sosial kompetanse og atferdsproblemer. NUBU engasjerer seg også i utvikling av metoder og tiltak for å bedre barn og unges psykiske helse og velferd. NUBU er et heleid datterselskap av NORCE Research. Mer detaljert informasjon finnes på deres hjemmeside: www.nubu.no
- **Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress AS (NKVTS)**
NKVTS fokuserer på utvikling av kunnskap om vold og overgrep, katastrofer, terror og stressmestring, samt tvungen migrasjon og flyktningehelse. Deres arbeid bidrar til økt forståelse og bedre tiltak for å håndtere disse komplekse og sammensatte problemene. NKVTS er et heleid datterselskap av NORCE Research. For mer detaljert informasjon, besøk deres hjemmeside: www.nkvts.no
- **Nordisk institutt for odontologiske materialer AS (NIOM)**
NIOM arbeider for å sikre at dentale biomaterialer er både sikre og effektive. De engasjerer seg i forskning, deltar i standardiseringsarbeid og tilbyr klinisk relevant rådgivning til tannhelsetjenester og helsemyndigheter i de nordiske landene. NIOM tilbyr også forskningsbasert konsulenttjeneste og akkreditert testing i henhold til internasjonale standarder, hvor deres uavhengige testlaboratorium leverer nøyaktige og uavhengige data akseptert for tredjepartsevalueringer av dentale materialer og instrumenter. NORCE Research har 51 prosent eierandel i dette selskapet, og Helse og omsorgsdepartementet eier 49 prosent. For mer informasjon, besøk NIOMs nettside på www.niom.no.

2.3 NORCE Innovation AS

NORCE Innovation er konsernets enhet for innovasjon og kommersialisering. Selskapet arbeider for å realisere verdiskapingspotensialet i forskningsresultater gjennom teknologioverføring, lisensiering, etablering og utvikling av spin-off-selskaper, samt samarbeid med næringsliv og offentlig sektor. NORCE Innovation fungerer som et bindeledd mellom forskning og marked, og bidrar til at kunnskap utviklet i NORCE tas i bruk til samfunnsnytte og bærekraftig verdiskaping. Konsernselskapet NORCE Innovation AS spiller en sentral rolle i å omdanne forskningsbaserte ideer, som ofte har blitt til i NORCE sine fagmiljøer over flere år, til levedyktige selskaper.

Xsens AS

Xsens AS spesialiserer seg på produksjon og leveranse av avansert måleteknologi designet for å monteres eksternt på prosessrør i bruk, og tilbyr presis måling av strømningshastighet og spesifikke egenskaper for væskestrømmer. Bedriften står på en robust plattform av innovasjon, støttet av fem patentfamilier som garanterer eksklusive rettigheter til sine banebrytende løsninger over et bredt geografisk område. NORCE sin eierandel på 48 prosent i Xsens AS reflekterer en sterk tro på selskapets potensial og bidrar til å sikre lederskap i utviklingen av neste generasjons måleteknologi. For ytterligere detaljer om deres produkter og tjenester, besøk deres hjemmeside: www.xsensflow.com.

Offshore Sensing AS

Offshore Sensing AS leverer banebrytende innovasjon med sin produksjon og leveranse av autonome, havgående seildroner, som kan tilpasses med et bredt spekter av sensorer for diverse formål og fjernstyres via satellitt. Disse robuste seildronene er designet for å tåle ekstreme sjøforhold, inkludert orkanstyrke vind og bølger opptil 14 meter, noe som gjør dem ideelle for langvarige oppdrag i utfordrende miljøer som polområdene. Med solcellepaneler integrert i dekket, kan seildronene operere selvstendig i flere måneder om gangen, noe som tilbyr en unik kapasitet for havovervåking og datainnsamling. Med en eierandel på 82 prosent viser NORCE sitt engasjement for å drive frem innovasjon innen maritim teknologi. For mer dyptgående informasjon om deres banebrytende løsninger, besøk deres hjemmeside: www.sailbuoy.no.

Gas2feed AS

Gas2feed AS har som mål å revolusjonere produksjonen av bærekraftig protein ved å anvende en nyskapende prosess som kombinerer karbonresirkulering og grønt hydrogen i mikrobiologisk fermentering. Lykkes man, vil det være et betydelig skritt fremover mot mer miljøvennlige løsninger innen fôrproduksjon, spesielt for akvakultur. Selskapet har hatt utfordringer knyttet til høyere kostnader på hydrogen og forsøker å hente inn kapital for videre drift. Fremtidsutsiktene for selskapet er usikre. NORCE eier 36 prosent av Gas2feed AS. For mer inngående informasjon, besøk deres hjemmeside: www.g2f.no.

2.4 NORCE Risavika Eiendom AS

Selskapet har som eneste formål å eie eiendommen Energiveien 16 på Tananger i Stavanger. Eiendommen leies videre til NORCE Research AS på en barehouse-avtale. Eiendommen huser NORCE Teknologipark Risavika (NTR). NTR skal legge til rette for overgang til nye energiformer og sirkulærøkonomi gjennom å tilby infrastruktur til pilotering av teknologier innen industriell bioteknologi, samt produksjon og bruk av hydrogen og relaterte energibærere. Kunder og oppdragsgivere får verifisert, forbedret og effektivisert sin teknologi, som blir skalert opp til

medium skala. NTR tilbyr spesialiserte arealer og fasiliteter som kan tilpasses kundens piloteringsbehov, samt alle prosesser, kompetanse og erfaring som trengs for å lykkes med piloteringen. NORCE Risavika Eiendom AS er et heleid datterselskap av NORCE Holding AS.

3 Finansieringskilder

Forskningsrådet

Forskningsrådet er en viktig kilde til finansiering i NORCE. Nær 30 prosent av porteføljen kommer fra ulike programområder i Forskningsrådet. Dette kan være rene forskningsprosjekter, samarbeidsprosjekter med det offentlige eller med næringslivet, eller mer senterorienterte finansieringsløp, som for eksempel Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI), Forskningscentre for miljøvennlig energi (FME), Petrosentre og spesialiserte sentre (eks. KI-sentre, Grønn Plattform etc.). I tillegg finansierer Forskningsrådet store nasjonale infrastrukturer. NORCE leder prosjekter innen de fleste finansieringskategorier i Forskningsrådet:

Eksempler på dette er:

- SFI DigiWells, et digitalt brønnsenter for verdiskaping, konkurranseevne og minimalt miljøavtrykk. NORCE er vertskap for senteret og har en ledende rolle i utviklingen av digitale løsninger for mer effektiv, sikker og bærekraftig boring
- SFI Climate Futures, som håndterer klimarisiko i samarbeid med næringsliv og offentlige organisasjoner.
- FME HighValue, som utvikler kunnskap, metodikk og innovative løsninger for hydrogenbaserte energibærere med nullutslipp. NORCE sitt bidrag omfatter blant annet systemanalyser, modellering, digitalisering og vurdering av samspill mellom hydrogen og øvrige energisystemer.
- Petrosenteret CSSR, Centre for Sustainable Subsurface Resources, har fokus på bærekraftig utnyttelse av undergrunnsressurser.
- Grønn Plattform-prosjektet BLÅNE, som adresserer sentrale utfordringer innen ressursutnyttelse og næringsstoffgjenvinning.
- INFRA Norwegian Earth System Modelling (INES), som utvikler Norsk klimamodellsystem
- INFRA Carbon observatory System (ICOS). NORCE leder et europeisk senter innen karbonobservasjoner i havet.
- INFRA NbioC, utvikler nye bioressurser og knyttet til Risavika. Dette senteret ble offisielt åpnet i Risavika Teknologipark
- KSP-prosjektet RENOVATE: Regional Energy Transition Vulnerabilities and Adaptation Strategies in Norway skal øke kunnskap og forståelse for hvordan energiomstillingen påvirker olje- og gassregioner i Norge, og identifisere hvilke regioner som er mest sårbare i overgangen til et lavutslippssamfunn.
- NORCE er partner i det nasjonale KI-senteret The Norwegian Centre for Trustworthy AI (TRUST) ledet av Universitetet i Oslo. Prosjektet *Reforming for efficiency? Examining case processing time in the Norwegian district courts* skal forske på utvikling og bruk av kunstig intelligens i rettsvesenet, og er direkte knyttet opp mot KI-senteret.

- Utover dette er NORCE partner i en rekke SFler og FMEer, og NORCE leder en rekke forskerprosjekter i Forskningsrådet.

EU

NORCE har de siste 2-3 årene hatt en svært positiv utvikling i å hente inn prosjekter fra EU. Det er innen dette området at NORCE har størst vekst. EU-porteføljen inkludert Retur-EU utgjør nå 15 prosent av prosjektporteføljen i NORCE, og har økt med 6 prosent de siste 3 årene. NORCE lykkes best i EU der instituttet kombinerer faglig tyngde med analyse, systemforståelse og samfunnsrelevans – særlig innen klima, klimarisiko, miljø, energiomstilling, samfunnssikkerhet og beslutningsstøtte. Innen EU har NORCE flest prosjekter innen pilar 1 (Fremragende forskning) og pilar 2 (Samfunnsutfordringer og anvendt forskning).

Næringsliv

Anvendt forskning direkte i samarbeid med industri utgjør 18 prosent av prosjektporteføljen i NORCE. Andelen næringsliv har vært rundt denne størrelsen over flere år. De største oppdragene har vi knyttet opp mot olje- og gasssektoren, og delvis mot andre deler av energisektoren (vannkraft).

Forvaltning

Forvaltningsinntekter er i all hovedsak generert fra Helsesentrene (RKBU, NKLM og delvis AFE), og utgjør vel 7 prosent av inntektene i NORCE. Dette er bevilgninger knyttet opp mot Helsedirektoratet. Det er en mindre andel forvaltningsinntekter også til Klima og miljø fra Miljødirektoratet.

Grunnbevilgning

Grunnbevilgningen ligger stabilt rundt 9 prosent. I NORCE er vi representert innen tre arenaer for grunnbevilgning: 1) Teknisk-industriell arena, 2) Samfunnsarenaen og 3) Miljøarenaen.

Divisjonsstrukturen i NORCE er tilpasset grunnbevilgningsarenaene. Energi og teknologi (E&T) har sin grunnbevilgning fra Teknisk-industriell arena, Helse og samfunn (H&S) fra Samfunnsarenaen og Klima og miljø (K&M) gjennom Miljøarenaen.

I 2025 fordelte Grunnbevilgningen seg på følgende måte:

- E&T: 44,7mill. kr (9,9 % av omsetningen i E&T)
- H&S: 36,3mill. kr (15 % av omsetningen i H&S)
- K&M: 24,9mill. kr (8,6 % av omsetningen i K&M)

Nasjonale oppdrag og andre internasjonale inntekter

NORCE har en del nasjonale oppdrag, særlig knyttet til statlige oppdrag innen miljøforskning. Av andre internasjonale inntekter er oppdragsinntekter knyttet opp mot European Space Agency (ESA).

Oppdragsinntektene i NORCE summerer seg til 25 prosent når nasjonale oppdrag, andre internasjonale inntekter og næringsliv sees i sammenheng.

4 NORCE Research satsningsområder

NORCE har i 2025 hatt tre strategiske satsningsområder finansiert av NORCE Holding, som alle adresserer viktige samfunnsutfordringer. Dette er:

- Forsvar, samfunnssikkerhet og beredskap
- Havbruk
- NORCE Analytics

Senter for forsvar, samfunnssikkerhet og beredskap følger to delspor der **delspor 1** er innen

Forsvar og forsvarsevne. Dette delsporet har som hovedmål å styrke Norges forsvarsevne gjennom tverrfaglig forskning, innovasjon og samarbeid med sentrale aktører innen militær og sivil sektor. Fokuset er på utvikling av moderne teknologi som digitale løsninger, autonome systemer og kunstig intelligens, brukt til overvåkning, dataanalyse og operative beslutningsprosesser. Satsningen skal styrke Forsvarets kapabiliteter, spesielt innen multidomeneoperasjoner, og legger vekt på robust teknologi for kaldværsoperasjoner. Samhandling mellom forsvarsgrener og sektorer gir bedre situasjonsforståelse og beredskap.

Delspor 2 er innen **Samfunnssikkerhet og beredskap** og har som formål å styrke samfunnets evne til å håndtere og motstå kriser og trusler gjennom tverrfaglig forskning og utvikling.

Fokusområdene omfatter samfunnets motstandskraft, helseberedskap, klimarisiko, energisikkerhet, desinformasjon og cyberberedskap.

Senter for havbruk fungerer som en samordnende plattform for forskning, prosjektutvikling og ekstern samhandling innen havbruk. NORCE har allerede en stor portefølje av relevante prosjekter og kompetanse på tvers av forskningsdivisjonene. Konsernsatsingen legger grunnlaget for økt prosjektvolum, sterkere partnerskap og langsiktig kompetansebygging, og bidrar til at NORCE kan spille en sentral rolle i utviklingen av en mer bærekraftig og teknologisk avansert havbruksnæring.

Satsningen fokuserer på utvikling av avanserte teknologiske løsninger for miljøpåvirkning, fiskevelferd, biosikkerhet og klimaendringer. NORCE bygger videre på kompetanse innen sensorteknologi, autonome systemer, kunstig intelligens og dataanalyse

NORCE Analytics er et tverrgående forskningssenter for:

- dataanalyse og statistikk
- modellering, simulering og scenarioutvikling
- risiko- og beslutningsstøtte
- digitale verktøy og analytiske metoder

Senteret støtter hele NORCE på tvers av fagområder, og spiller en nøkkelrolle i å styrke kvaliteten og gjennomslagskraften i forsknings- og rådgivningsprosjekter. NORCE Analytics har som deloppgave å utvikle forsvarlig og effektiv datahåndtering, digitalisering av forskningen i

NORCE, og mer omfattende bruk av kunstig intelligens i NORCE. Dette er store oppgaver på tvers av hele virksomheten som krever forankring i ledelsen og hele organisasjonen.

NORCE Holding finansierer i tillegg til de større satsningene nevnt over noen mindre fokuserte prosjekter:

GAIN – Gene editing and artificial intelligence for NORCE Biotechnology. Hovedmålet i prosjektet er å posisjonere NORCE som en sterk aktør innen avansert bioteknologi for å fremme ressursutnyttelse og bærekraft. Dette skal gjøres ved å identifisere og ta i bruk relevant KI-metodikk, nye bioinformatiske metoder, og nye banebrytende eksperimentelle metoder for å utvikle mikrobielle cellefabrikker.

AIGLE - Artificial Intelligence weather prediction. Handler om å bruke kunstig intelligens til å nedskalere værddata fra lav oppløsning til høy oppløsning.

5 Formidling

Formidling av forskning er en sentral del av NORCE sitt samfunnsoppdrag. Vi skal kommunisere vår forskning og formidle våre resultater både til relevante vitenskapelige miljøer, til brukere av forskningen vår og til et bredere publikum.

I 2025 hadde vi en **kampanje om demokrati og valgforskning** i forkant av stortingsvalget. En slik kampanje innebærer ekstra trøkk på et strategisk viktig tema. Denne kampanjen ga en rekke poster i sosiale medier, 11 artikler på norce-research.no og flere medieoppslag, blant annet en [kronikk i Aftenposten om forhåndsstemming](#). Blant temaene var valg-deltakelse, partisamarbeid og politikernes syn på kunstig intelligens i offentlig sektor. Målet var å synliggjøre viktig valgforskning i NORCE, og bidra til at den ble mer kjent og tatt i bruk.

Ambisjonen er at forskningen skal holde et høyt internasjonalt nivå. Det er et mål for NORCE å delta aktivt i samfunnsdebatten med forskningsbasert kunnskap. I 2025 hadde NORCE omtrent 1480 siteringer i mediene. Tallene er fra Retriever medieovervåking der nettsaker NORCE er nevnt blir fanget opp. I tillegg formidler vi gjennom våre egne nettsider, sosiale medier og nyhetsbrev.

Noen av mediesakene i fjor, var:

- Forsker May Olaug Horverak leder et prosjekt som handler om å styrke overgangen mellom barnehage og skole. Dette ble omtalt i flere saker på [NRK](#).
- Valgforsker Thomas Myksvoll hadde debattartikkel i Alltinget om at [nyvalg ikke er løsningen](#). Han stilte samme dag etter i [Dagsnytt 18](#) for å utdype.
- Klimaforsker Marie Pontoppidan var med på [Ekko i P2](#) for å snakke om hva som skal til for at vi skal bo trygt i fremtidens vær og vind.

- Syv forskere var med på et intensivt profilbyggingskurs som skulle gjøre dem til dyktige formidlere på scenen. Uken etter at kurset startet, var forsker Tom Grydeland på [TV 2](#) med forskningen sin om romskrot.

LinkedIn er en viktig kanal for NORCE, og i løpet av året hadde vi en vekst i antall følgere fra 23.700 til 27.800.

Andre viktige formidlingsarenaer for NORCE i 2025 var Arendalsuka og havbruksmessen Aqua Nor.

På Arendalsuka hadde NORCE en rekke egne arrangementer. Våre arrangementer handlet blant annet om

- a. betydningen av god, sivil beredskap
- b. hvordan vi håndterer vedlikeholdsetterslep på veier, jernbane og broer i en tid med økte forsvarskostnader
- c. kunstig intelligens i offentlig sektor.

For å nå målgruppene, bruker vi også andre kanaler, som for eksempel vitenskapelige publikasjoner, konferanser, webinarer og møter.

6 Forskningsetikk

NORCE følger nasjonale og internasjonale forskningsetiske retningslinjer for å sikre at NORCE driver virksomheten etter de høyeste forskningsetiske standarder. I tillegg har selskapet egne forskningsetiske retningslinjer og et eget redelighetsutvalg.

«Åpenhetsloven»: I 2025 er det gjort vurderinger av leverandører i forbindelse med kjøp over terskelverdi fra nye leverandører, og av samarbeidspartnere i forbindelse med avtaleinngåelse i henhold til de krav som ligger i Åpenhetsloven. Det ble ikke avdekket store avvik hos noen av disse.

Les mer om hvordan NORCE jobber med Åpenhetsloven på: <https://www.norceresearch.no/om-oss/slik-arbeider-norce-med-apenhetsloven>. Her finnes også årlig redegjørelse etter åpenhetsloven.

7 Menneskene i NORCE, arbeidsmiljø og kompetanse

Morselskapet NORCE Holding AS har ingen ansatte. I det følgende kommenteres viktige parametere for det største datterselskapet, NORCE Research AS (NORCE). For antall ansatte i konsernet, se note i konsernets årsregnskap.

NORCE, en attraktiv, innovativ og bærekraftig organisasjon

NORCE har et viktig og meningsfylt samfunnsoppdrag og er avhengig av å tiltrekke seg og beholde medarbeidere med høy kompetanse for å kunne levere anvendt forskning av høy kvalitet. NORCE må derfor være en foretrukken, fleksibel og inkluderende arbeidsgiver, der folk trives og får gode utviklingsmuligheter.

Antall ansatte i 2025 var 783, med en kvinneandel på 42 prosent.

Antall ansatte ved årsskiftet

Kvinner	330	42 %
Menn	453	58 %
Totalt	783	100 %

De fleste av våre medarbeidere arbeider i forskningsdivisjonene (636) hvor kvinner utgjør 39 %. I administrasjonen jobber 147 personer, og kvinner utgjør 58 prosent.

Det er 347 forskere i hovedstilling med doktorgrad i NORCE, og 36 prosent av disse er kvinner.

Forskerårsverk og andel dr. grad

	Antall forskerårsverk	Andel kvinner/menn	Antall med dr. grad	Andel forsker- årsverk med dr. grad
Kvinner	190	39 %	126	66 %
Menn	294	61 %	221	75 %
Totalt	484	100 %	347	72 %

Forskerårsverk og kjønnsbalanse i NORCE

Det er et viktig mål at NORCE har en god kjønnsbalanse, både i lederstillinger og vitenskapelige toppstillinger. I konsernledelsen ligger kvinneandelen på 56 prosent, på forskningsledernivå 49 prosent, avdelings- og divisjonsledernivå 36 prosent, og blant administrative ledere utgjør kvinner 67 prosent. Andelen kvinner i vitenskapelige toppstillinger (Forsker I, Sjefsforsker og Spesialrådgiver) ligger på 22 prosent. Arbeidet med god kjønnsbalanse, spesielt i vitenskapelige toppstillinger, videreføres og vi jobber med å legge til rette for at flere kvinner velger å gå inn i disse stillingene.

Rekruttering: I alt var det lyst ut 27 stillinger i 2025. Utlysningene resulterte i 28 nytilsetninger, hvorav 21 nytilsetninger var i faste stillinger.

NORCE opplever å være en attraktiv arbeidsgiver for søkere både i Norge og fra utlandet, det er generelt et høyt antall søkere på de aller fleste stillinger. På fagområder der det kreves svært spesialisert og sjelden kompetanse, er kandidatmarkedet noe mer krevende. NORCE er en internasjonal organisasjon med statsborgere fra 50 ulike land. NORCE har også ansatte med fast arbeidssted i utlandet, i 15 ulike land. Dette stiller store krav til god ledelse og styring, og gode rutiner i organisasjonen.

Sykefravær: Gjennomsnittlig sykefravær i 2025 var 4,88 prosent. Dette var en liten oppgang fra året før (4,54 prosent). Vi jobber aktivt for å forebygge og følge opp sykefravær, og viser fleksibilitet når det gjelder tilrettelegging, i tråd med prinsippene for et inkluderende arbeidsliv. Bedriftshelsetjenesten er involvert i denne prosessen, og HR gir støtte til lederne.

Arbeidsmiljø: Strategien vår legger vekt på at vi skal være en attraktiv arbeidsplass med et godt arbeidsmiljø. Ifølge NORCE sine etiske retningslinjer skal vi som organisasjon ha et godt og inkluderende arbeidsmiljø for alle våre ansatte, og vi skal tilstrebe å ha et sterkt fellesskap og en god kultur som setter krav til kvalitet og ytelse, men som også vektlegger omsorg og respekt for den enkelte.

Kompetanseutvikling: Systematisk kompetanseutvikling er viktig for ansattes trivsel, karriereutvikling og for NORCEs samfunnsoppdrag. Gjennom NORCE Academy tilbyr HR kurs, workshops og digitale læringstilbud, med fokus på forskningsrelevant opplæring fra interne eksperter.

Godt lederskap er avgjørende for et godt arbeidsmiljø og selskapets utvikling. NORCE har flere lederutviklingsprogrammer, inkludert ettårige kurs for gruppeledere og avdelingsledere som dekker temaer som lederskap, kommunikasjon, mangfold og konflikthåndtering. Lederforum, en månedlig digital møteplass for alle ledere i NORCE, gir muligheter for faglig påfyll og erfaringsutveksling med både interne og eksterne bidragsyttere.

Selskapets innsats for individuell og kollektiv kompetanseutvikling bidrar til en organisasjonskultur som fremmer forskning, innovasjon, samarbeid og kontinuerlig læring, og styrker NORCEs posisjon som en attraktiv arbeidsgiver.

Digitalisering: Digitalisering er en viktig driver i HR for å møte fremtidens krav til effektivitet og utvikling av organisasjonen. Gjennom digitalisering vil vi skape grunnlag for enklere, raskere og mer presise HR-prosesser, samtidig som vi styrker medarbeidernes muligheter for personlig vekst og utvikling. Nytt rekrutteringssystem (Teamtailor) ble innført i desember 2025, og i 2026 rulles HRM-system fra Catalyst One ut i organisasjonen.

Likestilling og mangfold: NORCE skal være en inkluderende arbeidsplass med et godt arbeidsmiljø og gode utviklingsmuligheter for alle. NORCE har ansatte med bakgrunn fra 50 ulike nasjoner. HR-avdelingen arbeider kontinuerlig med å sikre at personalrelaterte prosesser, dokumenter og informasjon er tilgjengelig på både norsk og engelsk.

For å bidra til god integrering på arbeidsplassen og i samfunnet ellers, tilbyr NORCE norskkurs for ansatte som flytter til Norge. Mangfoldsledelse er inkludert i NORCE sitt lederutviklingsprogram.

Sammen med Utvalget for likestilling og mangfold, jobber organisasjonen med lokale og sentrale tiltak i Handlingsplanen for likestilling, mangfold og inkludering, som gjelder for perioden 2025-2027. NORCE utarbeider også årlige Likestillingsredegjørelser som viser statistikk og status for arbeidet med likestilling og mangfold, disse er tilgjengelig på våre nettsider.

Styreansvarsforsikring: NORCE Holding AS har per 31.12.2025 tegnet forsikring for daglig leder og styremedlemmer på ordinære vilkår. Forsikringen dekker personlig rettslig ansvar for formueskade. Forsikringen omfatter NORCE Holding AS sine datterselskaper og datterdatterselskaper eid mer enn 50 prosent. Dekningen er inntil 50 millioner kroner per tilfelle per år.

Eiendom

Arealprosjektet er et sentralt virkemiddel i arbeidet med å bedre NORCE sin økonomi. Prosjektet har hatt som mål å tilpasse arealbruken til endrede arbeidsformer, redusere faste kostnader og sikre en mer hensiktsmessig utnyttelse av organisasjonens arealbruk.

I 2025 har prosjektet resultert i betydelige endringer i NORCE sin arealportefølje. Gjennom målrettede tiltak som reduksjon av leid areal, reforhandling av leieavtaler og innføring av mer fleksible arbeidsplassløsninger, er det lagt et solid grunnlag for varige kostnadsbesparelser. Samtidig er det gjennomført piloter for deling av kontorplasser og bruk av bookingsystem, som gir viktig erfaring for videre utvikling av moderne og arealeffektive arbeidsformer. Endringer på de ulike lokasjonene er gjennomført i tett samarbeid med lokale referansegrupper, med bred representasjon fra ledelse, ansatte, verneombud og tillitsvalgte. Dette har bidratt til god forankring, medvirkning og legitimitet i en periode preget av omstilling og endrede rammebetingelser.

De økonomiske effektene av tiltakene er allerede synlige. Arealet vi leier vil etter 1. april 2026 være redusert med 7700 kvm sammenlignet med da arealprosjektet startet opp i 2024. Det pågår gjennomføring av ytterligere tiltak. Reduksjon av leid areal vil også gi en estimert reduksjon i klimagassutslipp på rundt 50–75 tonn CO₂-ekvivalenter per år, basert på standard utslippsfaktorer for kontorbygg i drift.

Velferd

Det var begrensede midler til gjennomføring av velferdstiltak i 2025, men alle NORCE-ansatte fikk tilbud om frivillig influensavaksinerings i løpet av høsten 2025. Rundt 315 ansatte valgte å gjennomføre vaksinerings.

8 Bærekraft

NORCE har en tydelig ambisjon om å akselerere det grønne skiftet gjennom forskning og innovasjon. For 2026 har vi profesjonalisert rapporteringen vår ved å utarbeide en egen, frivillig bærekraftsrapport basert på VSME-standard (Voluntary SME). Dette sikrer at vi møter forventninger fra samarbeidspartnere og finansieringskilder, samtidig som vi forbereder oss på fremtidige krav i tråd med CSRD.

Gjennom vår bærekraftsstrategi har vi definert fem sentrale fokusområder:

- 1) energi og klimatiltak
- 2) naturressurser og miljøpåvirkning
- 3) teknologi og innovasjon
- 4) helse og samfunnsansvar
- 5) styring og forskningsetikk

Et vesentlig bidrag for å redusere våre egne direkteutslipp i 2026 er videre optimering av vår eiendomsportefølje.

For utfyllende informasjon om mål, tiltak og fullstendig klimaregnskap, vises det til vår separate Bærekraftsrapport for 2025.

9 Helse, miljø og sikkerhet

Morselskapet NORCE Holding AS har ingen ansatte og dermed ingen direkte påvirkning på HMS. I det følgende kommenteres viktige parametere og hendelser for største datterselskap, NORCE Research AS (NORCE).

Oversikt over hendelser og tilløp til hendelser siste to år

År	Uønskede hendelser	Tilløp til hendelser	Hendelser med personskader			
			Totalt	Fraværsskader	Medisinsk Behandling	Førstehjelpsskader

2025	14	29	4	1	3	0
2024	28	34	14	0	4	10

HMS-politikk: Vi er forpliktet til å operere trygt og ansvarlig, på en måte som tar vare på våre ansatte, våre kunder, lokalsamfunnet og miljøet. Vi har som mål å kontinuerlig styrke vår HMS-kultur der alle ansatte tar eierskap til HMS og tar hensyn til sikkerheten til seg selv og alle rundt seg. NORCE arbeider systematisk med HMS og etterlever myndighetskrav og interne rutiner.

HMS-mål: Overordnet målsetting i NORCE er at alle aktiviteter skal foregå uten skade på mennesker, ytre miljø eller verdier. Vi arbeider systematisk og målrettet med HMS gjennom hele året. Hovedfokus i 2025 har vært kjemikaliesikkerhet og risikostyring. HMS-status og oppdateringer gjennomgås i regelmessige møter med konsernledelsen og mellomledere, fagforening, vernetjenesten og arbeidsmiljøutvalg. HMS-statistikk og erfaringsoverføring fra hendelser er tilgjengelig for alle ansatte på NORCE sitt intranett.

HMS-hendelser og tilløp til hendelser: HMS-statistikk for 2024 og 2025 er gitt i tabell over. Totalt har det vært like mange rapporteringspliktige personskader som året før, hvorav en av hendelsene medførte fraværsskade, tre av hendelsene medførte medisinsk behandling. Det har vært en positiv utvikling når det gjelder forholdet mellom rapporterte tilløp og rapporterte uønskede hendelser. Det er lav terskel for å rapportere HMS saker, alle tilløp og hendelser blir systematisk fulgt opp.

Utslipp til ytre miljø: NORCE har forpliktet seg til kontinuerlig arbeid for miljøet ved å søke å skape varige forbedringer og har som mål å ha null utslipp til ytre miljø. Negativ miljøpåvirkning forebygges gjennom vår ansvarlige miljøpraksis, bærekraftig og effektiv drift og samfunnsengasjement. NORCE har ikke hatt utslipp til ytre miljø i 2025.

Vernetjeneste og arbeidsmiljøutvalg: Arbeidsmiljøutvalget (AMU) skal jobbe for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø og skal være en arena for planlegging og utvikling av HMS-arbeidet. I 2025 gjennomførte NORCE fire ordinære AMU-møter, samt 3 ekstraordinære møter. Referat fra alle møtene er gjort tilgjengelige for alle ansatte via NORCE sitt intranett. Arbeidsgiver hadde ledelsen i utvalget dette året. NORCE har 20 verneområder med egne verneombud og et felles hovedverneombud. Vernerunder gjennomføres regelmessig. Hovedverneombudet er fast medlem i AMU. I tillegg arrangeres det faste uformelle møter mellom ledelse og hovedverneombud.

Samarbeid med tillitsvalgte: Samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelsen i NORCE er godt og regulert. Medvirkning og et godt partssamarbeid vektlegges. Det holdes faste månedlige formelle møter samt drøftelsesmøter som gir innsikt og innspill til utviklings- og endringsprosesser. I tillegg til formelle møter holdes det også jevnlig uformelle møter med konsernsjef.

Miljøaspekter: NORCE utarbeider årlige klimaregnskap for å identifisere våre største utslippskilder. Resultatene publiseres i en egen bærekraftsrapport.

NORCE drifter flere laboratorier. Et viktig miljøaspekt som det har vært ekstra fokus på, er etablering av en revidert overordnet prosess for kjemikaliestyring, samt opprydning i utgåtte kjemikalier. Det ble i 2025 etablert et kjemikalisikkerhetsutvalg hvor medlemmer er kjemikalieansvarlige fra hver lab-gruppe i virksomheten, utvalget ledes av HMS-avdelingen. Målet med den nye komiteen er å styrke kjemikaliestyringen i NORCE og sørge for trygg og effektiv forskning som involverer kjemikalier. Bruksmengde og aktivitetsnivå er relativt lavt og samlet sett er selskapets negative påvirkning på natur og miljø liten. Det jobbes også med å oppnå Green Lab-sertifisering for våre laboratorier, som et ledd i vår forpliktelse til bærekraft og effektiv ressursbruk.

NORCE utfører flere forskningsprosjekter som anses som et positivt bidrag til å redusere fremtidig miljøpåvirkning.

10 Sikring og beredskap

Kunnskapsdepartementet besluttet høsten 2025 at virksomhetene NORCE Research AS og NORCE Holding AS blir underlagt lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven) fra 1. januar 2026.

Årlige trusselvurderinger fra Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) og Politiets sikkerhetstjeneste (PST) identifiserer fortsatt forskning som særlig utsatt sektor for ulovlig etterretning. NORCE har fortsatt videreutvikling av egen sikkerhetsledelse som nå er helhetlig, forsvarlig, og som etterlever krav i sikkerhetslov med tilhørende forskrifter, råd og anbefalinger fra NSM, samt retningslinjer fra departement. NORCE er i tillegg sertifisert etter ISO27001.

NORCE har også videreutviklet sin proaktive beredskapsledelse. NORCE har en trent beredskapsorganisasjon som årlig øver på ulike scenarioer og som samtidig er satt i stand til å kunne håndtere kriser og beredskapshendelser proaktivt. NORCE legger særlig vekt på ivaretagelse av ansatte og pårørende som en integrert del av beredskapshåndteringen.

Kvalitet

Kvalitetspolicy: NORCE skal være en pådriver for en god og bærekraftig utvikling i form av samfunnsrelevant forskning, formidling og innovasjon. NORCE skal levere tjenester og produkter til avtalt kvalitet, tid og pris, og samtidig opprettholde et sikkert og godt arbeidsmiljø som fremmer de ansattes trivsel og deres fysiske og psykiske helse. Vi skal drive forskning og forskningsrelatert virksomhet av høy vitenskapelig kvalitet etter anerkjente vitenskapelig metoder, og vi skal arbeide i henhold til aktuelle lovkrav og forskningsetiske prinsipper.

Styringssystem: I 2025 har vi videreutviklet NORCE sitt styringssystem MAPS, basert på innmeldte forbedringsforslag og systematisk avviksbehandling. Alle nyansatte får opplæring i MAPS i løpet av de første ukene etter oppstart i NORCE. Det ble i tillegg arrangert åtte kurs i prosjektadministrative rutiner i løpet av året, fordelt på de største lokasjonene.

Interne revisjoner og Ledelsens gjennomgang: Ledelsens gjennomgang ble som planlagt gjennomført i april og oktober. Interne revisjoner er gjennomført i henhold til revisjonsplan fastsatt i Ledelsens gjennomgang. Vi utførte 30 interne revisjoner i 2025.

Sertifisering: NORCE er sertifisert i henhold til ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2023 og ISO 27001:2023. Oppføring i leverandørdatasene Magnet JQS og Achilles er videreført.

11 Økonomi

Utviklingen i 2025

Utviklingen i NORCE Research AS i 2025 var preget av utfordrende økonomi og gjennomføring av omfattende omstillingstiltak. Omstillingskostnader knyttet til blant annet frivillige sluttpakker og konsulentbistand utgjorde en vesentlig del av negativt driftsresultat. Dette omtales særskilt i eget kapittel under «Utsikter og strategisk retning».

Det samlede kostnadsnivået er fortsatt høyt, og felleskostnader utgjør en større andel av inntektene enn i sammenlignbare forskningsinstitutter. NORCE har også en relativt høy andel administrative årsverk og en lavere faktureringsgrad enn store deler av sektoren, noe som bidrar til høyere timesatser og svekket konkurranseevne.

De økonomiske resultatene for 2025 viser at NORCE fortsatt har en ubalanse mellom inntekter og kostnader. Det er nødvendig med videre tiltak for å sikre en mer bærekraftig drift.

Året i tall

Morselskapet NORCE Holding AS rapporterte driftsinntekter på 0 MNOK i 2025.

Driftsresultatet for 2025 var –26 MNOK. Netto finansresultat var –52 MNOK. Ordinært resultat før skattekostnad var –78 MNOK.

Selskapet har totalkapital på 785 MNOK, hvorav egenkapitalen er 624 MNOK (80 %) og gjeld 161 MNOK. Av den samlede gjeld på 161 MNOK utgjør konserngjeld (konsernbidrag) til NORCE Research AS 150 MNOK.

Årsresultat i NORCE Holding AS på –78 MNOK foreslås dekket fra annen egenkapital. Selskapet har tilfredsstillende likviditet ved utgangen av 2025. Selskapets årsregnskap er utarbeidet under forutsetningen om fortsatt drift.

Forskningsselskapet NORCE Research AS rapporterte driftsinntekter på 1 304 MNOK i 2025, mot 1 240 MNOK i 2024. Driftsresultatet for 2025 var –87 MNOK, mot –12 MNOK i 2024. Negativt driftsresultat i 2025 må blant annet ses i sammenheng med omstillingskostnader knyttet til frivillige

sluttpakker. Driftsresultatet for 2025 korrigert for omstillingskostnader med 71 MNOK utgjør –16 MNOK.

Netto finansresultat var 6 MNOK i 2025, og 14 MNOK i 2024. Ordinært resultat før skattekostnad var -81 MNOK i 2025, sammenlignet med 3 MNOK i 2024. Selskapet har per 31.12.2025 totalkapital på 925 MNOK, hvorav egenkapitalen utgjør 226 MNOK (24 %) og gjeld 699 MNOK. Til sammenligning var egenkapitalen 31.12.2024 totalt 153 MNOK (16 %).

Det er i selskapsregnskapet for 2025 innarbeidet konsernfordring (konsernbidrag) fra NORCE Holding AS på 150 MNOK. Dette tilfører likviditet og øker egenkapitalen i NORCE Research AS.

Årsresultat i NORCE Research AS på -81 MNOK foreslås overført fra annen egenkapital. Selskapet har tilfredsstillende likviditet ved utgangen av 2025. Selskapets årsregnskap er utarbeidet under forutsetningen om fortsatt drift.

Konsernet som helhet rapporterte driftsinntekter på 1 560 MNOK i 2025, mot 1 459 MNOK i 2024. Driftsresultatet for 2025 var –111 MNOK, mot –29 MNOK i 2024. Netto finansresultat var 47 MNOK, mot 71 MNOK i 2024. Ordinært resultat før skattekostnad var –64 MNOK i 2025, sammenlignet med 42 MNOK i 2024. Selskapet har totalkapital på 1 437 MNOK, hvorav egenkapitalen utgjør 613 MNOK (43 %) og gjeld 824 MNOK.

Finansielle nøkkeltall 2025

	NORCE Research AS	NORCE Holding AS (mor)	Konsern
Driftsinntekter	1 304 MNOK	0 MNOK	1 560 MNOK
Driftsresultat	-87 MNOK	-26 MNOK	-111 MNOK
Resultat før skatt	-81 MNOK	-78 MNOK	-64 MNOK
Egenkapital	226 MNOK	624 MNOK	613 MNOK
Egenkapitalandel	24 %	80 %	43%

I tabellen over er konsernets totale inntekter summen av følgende inntekter:

- Driftsinntekter NORCE Research:	1 304 MNOK
- NORCE Risavika Eiendom:	3 MNOK
- NUBU:	96 MNOK
- NIOM:	54 MNOK
- NKVTS:	125 MNOK
- Annet/Eliminering	- 22 MNOK

- SUM

1 560 MNOK

12 Risiko og risikostyring

Overordnet om målsetting og strategi: NORCE er utsatt for risiko på ulike områder, både operasjonelt og finansielt. Målet er å redusere risikoen til et akseptabelt nivå. Styret har vedtatt retningslinjer for å håndtere denne risikoen, og ledelsen har implementert disse i organisasjonen.

Operasjonell risiko: Det er en generell operasjonell risiko for at prosjekter ikke gir tilstrekkelige inntekter til å dekke alle kostnader. NORCE har etablert organisatoriske strukturer, kontrollrutiner og en fullmaktsmatrise for å sikre grundig risikovurdering og gjennomgang før nye avtaler inngås. Mangel på tilstrekkelig ordrebok utgjør også en operasjonell risiko. Selskapet jobber kontinuerlig med å utvikle markedsmuligheter for å minimere denne risikoen både på kort og lang sikt.

NORCE er også eksponert for operasjonell risiko knyttet til drift av infrastruktur, som laboratorier og testfasiliteter. Selskapet har etablert rutiner, inkludert sertifiseringer, for å sikre adekvat kontroll over disse risikoene. Videre har selskapet ansatte som utfører feltarbeid i ulike geografiske områder samt på lokasjoner som krever spesiell oppfølging.

Finansiell risiko: NORCE har som mål å drive forskningsvirksomhet og andre aktiviteter med begrenset finansiell risikoeksponering. Styret har vedtatt retningslinjer for å håndtere slik eksponering innenfor et håndterbart nivå, inkludert en fullmaktsmatrise, finans- og forvaltningspolicy, og valutapolicy.

De største finansielle risikoene NORCE er eksponert for:

- **Risiko for verdifall på finansplasseringer:** Selskapet har retningslinjer for likviditetsstyring og forvaltning av overskuddslikviditet, både i bank og pengemarkedsfond og langsiktig i en diversifisert portefølje. Styret har fordelt kapitalen strategisk for å oppnå god risikojustert avkastning.
- **Risiko for verdifall i datterselskaper:** NORCE kommersialiserer forskning gjennom NORCE Innovation AS. Investeringene varierer i kommersialiseringstrinn og risikoer. Retningslinjer hjelper med å håndtere disse risikoene.
- **Motpartsrisiko:** Risiko for at våre kunder ikke betaler sine fordringer. Det har historisk vært liten risiko og få tap, men vi opplever nå at enkelte av våre kunder har likviditetsproblemer. Avsetninger er gjort for mulige tap.
- **Valutarisiko:** NORCE har som mål å sikre økonomisk forutsigbarhet ved å styre valutaeksponering til et akseptabelt nivå gjennom operasjonelle og finansielle virkemidler. Selskapet benytter en differensiert strategi der risiko i søknadsfasen håndteres med en standard sikkerhetsmargin i budsjettene, mens inngåtte kontrakter over 1 million NOK som hovedregel sikres 85–100 prosent ved bruk av valutaterminkontrakter. For EU-prosjekter med kostnadsrefusjon fravikes terminsikring til fordel for løpende veksling og aktiv kostnadsstyring, samtidig som policyen generelt forbyr markedstiming og krever at mottatt valuta veksles til NOK innen rimelig tid for å sikre likviditet.
- **Likviditetsrisiko:** Lav risiko grunnet tilstrekkelig likviditet i konsernet. Endringer i betalingsbetingelser fra Norges forskningsråd og EU krever økt arbeidskapital. Tiltak iverksettes ved behov.

- **Pensjonsforpliktelser:** NKVTS og NUBU har betydelige pensjonsforpliktelser. Begge har planer for avsetninger for å balansere forpliktelsene. Pensjonsforpliktelser er inkludert fullt ut i konsernets årsregnskap.

13 Utsikter og strategisk retning

NORCE går inn i 2026 med et tydelig behov for å styrke den langsiktige økonomiske bærekraften og konkurransekraften. I august 2025 initierte vi endringsprogrammet *Fremtidens NORCE* som respons på økende organisasjonskostnader og stagnerende inntekter i enkelte områder over tid. Med utgangspunkt i omfattende innsikts- og analysearbeid på tvers av organisasjonen, inkludert arbeidsspor innen kostnadskontroll og organisasjonsendring, virksomhetsstyring, infrastruktur og strategi, ble behovet for strukturelle endringer, målrettet nedskalering både i forskningsdivisjonene og i administrative/støttefunksjoner, samt et mer helhetlig grep for å bygge et mer robust og veldrevet institutt tydeliggjort.

I november 2025 ble programmet videreført i en gjennomføringsfase som skal styrke styring og beslutningsprosesser, forenkle organiseringen og redusere ledelsesnivåer, profesjonalisere og forbedre utnyttelsen av infrastruktur, og samtidig øke markedsorientering og digital kapasitet. Dette omfattet også bruk av frivillige sluttordninger i november 2025 som et første, mindre inngripende tiltak for nedskalering og kostnadskontroll. Omstillingskostnader knyttet til blant annet sluttordninger og ekstern bistand utgjorde derfor en vesentlig del av negativt driftsresultat i 2025. Tiltakene ga nødvendig, men ikke tilstrekkelig effekt, og arbeidet videreføres i 2026 for å bringe kostnadsnivået mer i samsvar med inntektsgrunnlaget og relevante sammenligninger i sektoren.

Parallelt med fase 1-arbeidet tydeliggjorde NORCE sin strategiske retning gjennom utviklingen av en ny NORCE-strategi for 2026–2028, med visjonen «Forskning som former fremtiden». En overordnet ambisjon er å satse på forskning der NORCE gjør det godt i dag og ser muligheter for å oppfylle samfunnsoppdraget fremover, og å endre aktiviteten der NORCE ikke er konkurransedyktig og ikke ser muligheter de nærmeste årene. NORCE vil også styrke samarbeidet med kunder, partnere og oppdragsgivere.

I tillegg til å tydeliggjøre ambisjonen om å være Norges mest veldrevne forskningsinstitutt (som også reflekterer den strategiske ambisjonen i *Fremtidens NORCE*), vektlegger strategien at NORCE skal utvikle og levere ny kunnskap som skaper innsikt, informerer beslutninger og muliggjør løsninger. Strategien løfter også frem tematiske prioriteringer der blant annet samfunnssikkerhet og beredskap inngår, sammen med områder som hav og kyst, helse, klima, miljø og energi, muliggjørende og industrielle teknologier, og tillit og fellesskap.

Et sentralt virkemiddel for å levere på strategien er den formelle etableringen av tverrgående strategiske sentre i organisasjonsmodellen, med Forsvar, samfunnssikkerhet og beredskap, NORCE Havbruk og NORCE Analytics som sentrale satsinger fra start. Sentrene er utformet for å hente kapasitet fra forskningsdivisjonene og drive større utviklingsinitiativer der NORCE har strategiske fortrinn og ønsker å satse, og de fases inn i drift gjennom 2026. Hvert senter har en definert organisasjonsmodell med senterledelse og lederstruktur. Særlig er det etablert sentrale lederroller for satsingen på Forsvar, samfunnssikkerhet og beredskap, inkludert rekruttering av senterdirektør og forskningsdirektør for forskning og innovasjon i senteret.

NORCE har økt sine inntekter hvert år siden 2021 og har holdt tritt med prisstigningen. Utsiktene for ekstern finansiering vurderes likevel fortsatt som utfordrende. Samtidig jobber NORCE aktivt med nye vekstmuligheter gjennom de strategiske sentrene og andre målrettede initiativer for å legge grunnlag for nye partnerskap, større initiativer og et mer robust inntektsgrunnlag over tid. Den nye organisasjonsstrukturen er under implementering og vil være operativ fra 1. juni 2026. Styret vurderer at når omstillingstiltakene er gjennomført som planlagt, vil kombinasjonen av en tydeligere organisasjonsmodell og et mer bærekraftig kostnadsnivå gi gode forutsetninger for langsiktig økonomisk bærekraft og en mer veldrevet virksomhet.

Styret, 28. april 2026



Marianne Marthinsen
styreleder



Pinar Heggernes
styremedlem



Alfred Hansen
styremedlem



Ruth M. Grung
styremedlem



Lisbet K. Nærø
styremedlem



Harald Furre
styremedlem



Erlend Randeberg
styremedlem



Heidi Hindberg
styremedlem



Gisle Andersen
styremedlem



Øyvind Hellang
styremedlem



Eimund Nygaard
styremedlem



Camilla Stoltenberg
konsernsjef



NORCE Holding AS
Postboks 22 Nygårdstangen
5838 Bergen, Norway

E-POST post@norceresearch.no

WEB norceresearch.no

TEL. +47 56 10 70 00

ORG NO 931 241 559

A decorative graphic in the bottom right corner consisting of a series of small, light blue dots arranged in a curved, upward-sloping path that extends from the bottom left towards the top right.