



Norges Bank Investment Management Strategi 28

A photograph of a modern glass skyscraper with several balconies featuring green plants. The building is tall and has a grid-like facade of windows. The balconies are white with green plants, and the building is set against a clear sky.

Forvaltningsoppdraget

Statens pensjonsfond utland eies av det norske folk, representert ved regjeringen og Stortinget. Finansdepartementet har det overordnede ansvaret for forvaltningen av fondet, mens den operative gjennomføringen er delegert til Norges Bank. Norges Bank tar investeringsbeslutninger og utøver eierrettigheter uavhengig av departementet.

Fondets overordnede investeringsstrategi er definert i forvaltningsmandatet fastsatt av Finansdepartementet. Det følger av mandatet at vi skal søke å oppnå høyest mulig avkastning etter kostnader til akseptabel risiko. Innenfor den overordnede finansielle målsettingen, skal fondet forvaltes ansvarlig.

Et viktig utgangspunkt for fondets investeringsstrategi er at den samlede risikoen i fondet kan reduseres ved å spre investeringene bredt. Den strategiske referanseindeksen er sentral i forvaltningsmandatet og består av 70 prosent aksjer og 30 prosent rentepapirer. For å bidra til at risikoen over tid er i tråd med den uttrykte risikotoleransen, er det fastsatt regler for å tilbakevekte aksjeandelen når den overstiger visse forhåndsdefinerte grenser.

Vi forvalter fondet tett opp mot referanseindeksen, men alle investeringsprosessene våre har aktive elementer. Dette gjør oss bedre i stand til å oppnå høyest mulig avkastning og være en ansvarlig investor. Vi forventer ikke vesentlige endringer i vår gjennomsnittlige risikoutnyttelse, men den aktive risikotakingen vil variere etter hvert som markedsforholdene endrer seg.

Fondets investeringsstrategi har blitt utviklet over tid. Norges Bank bidrar til denne utviklingen som rådgiver for Finansdepartementet. Erfaringen fra forvaltningen av fondet og nærheten til porteføljen gir oss et unikt utgangspunkt for å gi strategiske råd til departementet. Fondets investeringsstrategi og vesentlige strategiendringer forankres i Stortinget.

Finansdepartementet har fastsatt midlertidige etiske retningslinjer for forvaltningen av fondet. Norges Bank skal i perioden de midlertidige retningslinjene gjelder ikke beslutte observasjon eller utelukkelse av selskaper, men vurdere om selskapene Etikkrådet identifiserer skal følges opp i den ordinære eierskapsutøvelsen.

Strategi 28 bygger på tidligere strategier og beskriver vår ambisjon og plan for forvaltningen av fondet de neste tre årene.

[Les strategien](#)



A close-up, warm-toned photograph of a child's arm and hand. The child is wearing a light-colored sweater with a pattern of orange and yellow animal silhouettes. The hand is resting on a wooden surface. The background is softly blurred, showing more of the child's arm and the same patterned sweater.

Et fond for fremtidige generasjoner

Vi forvalter fondet på vegne av det norske folk. Langsiktig og ansvarlig forvaltning bidrar til at vi ivaretar og bygger verdier for nåværende og fremtidige generasjoner.

Målet vårt er å oppnå høyest mulig avkastning etter kostnader til akseptabel risiko. For å oppnå dette bruker vi en rekke investeringsstrategier og utnytter våre særtrekk som en stor og langsiktig investor. Vi vil systematisk evaluere strategiene vi følger og skalere det som fungerer. Våre medarbeidere, kultur, teknologi og prosesser sikrer at vi når målet vårt.

Vi skal ivareta verdiene i fondet gjennom skiftende markedsforhold. Dette innebærer robust risikostyring, en sterk ansvarlig investeringspraksis samt evne til å tenke utover kortsiktige svingninger. Finansmarkedene er i stadig endring og geopolitisk risiko blir stadig mer fremtredende. Vi må være fleksible og tilpasningsdyktige for å håndtere uforutsette hendelser, og utfordre tidligere antakelser.

Ambisjonen vår er tydelig: Vi skal være det ledende og mest respekterte store investeringsfondet i verden.

Investeringer

Investeringer ●

Teknologi ●

Operasjonell robusthet ●

Mennesker ●

Kommunikasjon ●

Vårt mål er høyest mulig avkastning etter kostnader



Alt vi gjør – fra hvordan vi strukturerer forvaltningsmandatene og utvikler våre medarbeidere, til hvordan vi tilnærmer oss ansvarlig forvaltning, systemutvikling og kommunikasjon – skal støtte opp under målet om høyest mulig langsiktig avkastning. Vi arbeider for å ivareta og bygge verdier for nåværende og fremtidige generasjoner. Dette ansvaret krever tillit. Tillit bygges gjennom gode resultater over tid, ansvarlig forvaltning og åpenhet.

Strategien bygger på våre styrker: en langsiktig investeringshorisont, fondets størrelse, medarbeidere og kultur, og teknologi og data.

En langsiktig investeringshorisont er vår største fordel som investor. Vi har en stabil kapitalbase som bidrar til at vi kan være tålmodige og sjelden trenger å selge. Vi er ikke avhengige av finansiering og kan investere når tilgangen på kapital er begrenset og kostbar for andre. Det betyr at vi kan kjøpe når andre må selge, og utnytte investeringsmuligheter i markeder med store svingninger.



For å lykkes i en utfordrende arbeidshverdag er det viktig å ha det gøy på jobb.

Fondets størrelse gir både utfordringer og muligheter. Størrelsen kan begrense hvor stor meravkastning vi kan oppnå, men kombinert med et solid omdømme og en langsiktig horisont gir den samtidig unik tilgang til selskaper, partnere og investeringsmuligheter. Dette gir oss et fortrinn i både noterte og unoterte markeder. Fondets størrelse gir også stordriftsfordeler. Vi kan etablere nye mandater og prøve ut strategier til svært lave tilleggskostnader takket være våre etablerte prosesser og teknologiplattform.

Vi skal bygge en prestasjonskultur som kjennetegnes av godt samarbeid, tilbakemeldinger, intellektuell nysgjerrighet og langsiktig tenkning. Som en liten organisasjon, gjør klare roller og samarbeid oss i stand til å handle raskt. Organisasjoner som er i stand til å ta raske beslutninger er mer effektive. Dette er et konkurransefortrinn i markeder i stadig utvikling. For å lykkes i en utfordrende arbeidshverdag mener vi også at det er viktig å ha det gøy på jobb.

Vår teknologiplattform, kombinert med fondets størrelse, gjør det mulig for oss å samle inn store mengder data. Strukturerte og tilgjengelige data av høy kvalitet setter oss i stand til å ta bedre investeringsbeslutninger og jobbe mer effektivt. Kunstig intelligens (KI) vil endre måten vi jobber på – både hver for oss og sammen. Teknologi vil styrke vurderingsevnen vår, ikke erstatte den.





Vi vil bygge en kultur der folk tør å gå mot strømmen og utfordrer gruppetenkning.

Investeringsstrategier

Vi benytter tre hovedstrategier i forvaltningen: markedseksponering, verdipapirseleksjon og allokering. Disse utfyller hverandre og søker å utnytte at vi er et stort fond med lang horisont. Vi benytter strategiene på tvers av aksje-, rente-, infrastruktur- og eiendomsforvaltningen.

For å lykkes må vi være ærlige om hva som fungerer, og hva som ikke gjør det. Vi vil systematisk gjennomgå prosesser og resultater for å lære av både fremgang og motgang. Vi vil bygge en kultur der folk tør å gå mot strømmen og utfordrer gruppetenkning.

Gode investeringsbeslutninger avhenger av god informasjon. Vi skal legge til rette for bedre beslutninger ved å integrere mer data om risiko og resultater i investeringsprosessene. Vi vil fortsette å utvikle investeringssimulatoren slik at porteføljeforvalterne blir mer bevisste på sine styrker og svakheter og forbedrer sine investeringsbeslutninger.



70 %

aksjer i fondets referanseindeks

Aksjeinvesteringer

Fondets referanseindeks består av 70 prosent aksjer. Aksjer kan gi høyere forventet avkastning enn andre aktivaklasser over tid. Aksjeforvaltningen er basert på to hovedstrategier: markedseksposering og verdipapirseleksjon. De to strategiene gjør at vi kan oppnå bred eksponering mot aksjemarkedet, samtidig som vi øker avkastningen gjennom grundige analyser av selskaper.

Markedseksposering

Vi forvalter mesteparten av aksjeporteføljen internt gjennom strategien for markedseksposering. Vi investerer bredt i selskapene i referanseindeksen, men unngår å mekanisk følge indeksen for å redusere kostnader. Vi bidrar til økt avkastning gjennom ulike indekseringsstrategier som systematisk utnytter ineffektivitet i markedene og forskjeller i likviditet. Som en stor investor kan vi ta i bruk strategier som ville vært for dyre å gjennomføre for mindre investorer.

- Vi vil forbedre beslutningskvaliteten i våre repeterbare indeksstrategier gjennom systematisk analyse, økt bruk av KI og bevissthet rundt individuelle handlingsmønstre.
- Vi vil dokumentere og dele prosesser slik at vellykkede metoder fra en region kan tas i bruk globalt, samtidig som vi opprettholder regional ekspertise.

For et stort fond er det avgjørende å forvalte porteføljen effektivt. Vi kan være tålmodige i gjennomføringen av handler for å begrense transaksjonskostnadene. Vi etterstreber å handle mindre, bedre og smartere.

- Vi vil redusere unødvendige og kostbare handler ved å håndtere flere handler internt før vi går ut i markedet, og ved å eie aksjene lengre der det er hensiktsmessig.
- Vi vil legge til rette for enda tettere samarbeid mellom porteføljeforvalterne og de som handler aksjer for å mer effektivt planlegge og gjennomføre handler.
- Vi vil bruke ny teknologi og kunstig intelligens for å ytterligere automatisere aksjehandelen.



Vi etterstreber
å handle mindre,
bedre og smartere.

Fondets størrelse gjør oss til en attraktiv partner i kapitalmarkeds- og selskapshendelser. Vi arbeider aktivt med tilretteleggere og selskaper som planlegger slike transaksjoner. Investorer som forholder seg passivt til slike hendelser, kan risikere mindre tildeling enn ønskelig.

- Vi vil øke avkastningen ved å ta aktive posisjoner i forbindelse med kapitalmarkeds- og selskapshendelser.

En stor og stabil beholdning av verdipapirer gjør oss til en attraktiv partner for utlån av verdipapirer. Dette bidrar til å øke avkastningen.

- Vi vil fortsette med utlån av aksjer innenfor ansvarlige rammer og søke å øke inntjeningen gjennom å optimere forvaltning av verdipapirer i sikrede transaksjoner, samt ytterligere diversifisere motpartsforhold. Utlån av verdipapirer er motsyklisk av natur, og vi må være klare og villige til å skalere opp når marginene øker.

Verdipapirseleksjon

Strategien for verdipapirseleksjon bygger på detaljert kunnskap om selskapene vi investerer i. Spesialkompetanse og delegerte investeringsmandater legger til rette for at porteføljeforvaltere kan identifisere langsiktige investeringsmuligheter og ta beslutninger uavhengig av konsensus. Som en stor og langsiktig eier har vi unik tilgang til selskaper, og vi utnytter dette fortrinnet til å øke kunnskapen om selskapene og sektorene de opererer i.

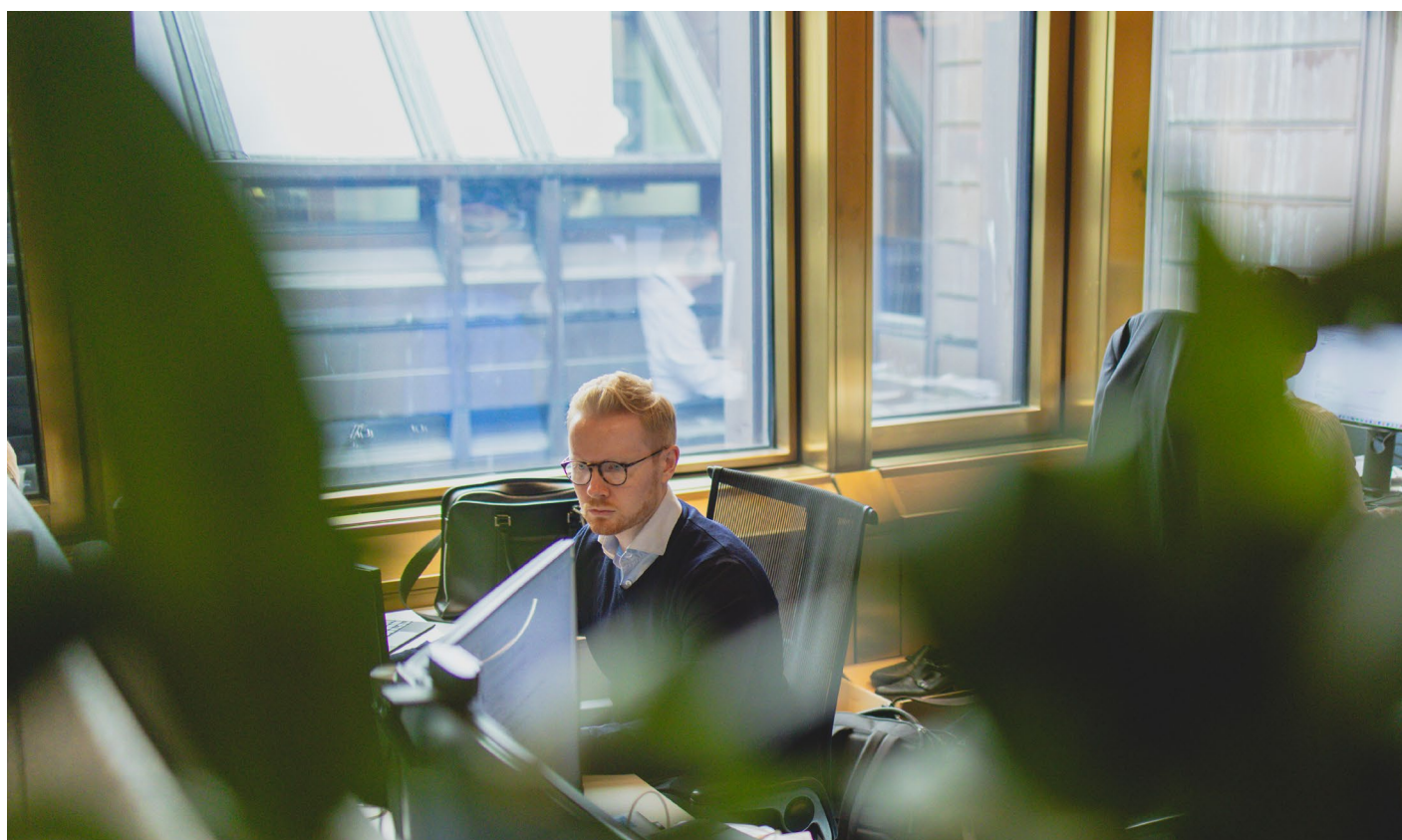
- Vi vil fokusere på spesialiserte sektormandater, samt å styrke investeringsprosessen. Dette innebærer økt langsiktighet, bedre vurderinger av selskapsledelse, mer kunnskapsdeling og bruk av KI for å styrke våre konkurransefortrinn.
- Vi vil redusere eksponeringen mot selskaper som vi forventer vil gjøre det dårligere enn markedet gjennom strategien for negativ seleksjon. Vi vil styrke regnskaps- og atferdsanalyser av enkeltsselskaper med maskinlæring og store språkmodeller.
- Vi vil være disiplinerte og strukturerte i prosessen for kapitalallokering og prioritere investeringsmandater der vi har stor tro på at investeringsprosessen vil fortsette å gi meravkastning.



Som en stor og langsiktig eier har vi unik tilgang til selskaper.

Vi bruker eksterne forvaltere i segmenter og markeder der vi mener at de kan øke avkastningen gjennom spesialisert og lokal kompetanse som det er vanskelig å bygge opp internt. Vi gjennomfører grundige investeringsgjennomganger av mulige eksterne forvaltere for å forsikre oss om at de opprettholder våre standarder.

- Vi søker kontinuerlig etter de beste eksterne forvalterne i fremvoksende og utviklede markeder. Nye mandater i utviklede markeder vil først og fremst være mandater med større fleksibilitet til å uttrykke et negativt investeringssyn på selskaper i indeksen.
- Vi vil i økende grad benytte investeringssimulatoren til å følge opp våre eksterne forvaltere og for å gjennomgå investeringsprosessen sammen med dem.



30 %

obligasjoner i fondets referanseindeks

Renteinvesteringer

Fondets referanseindeks består av 30 prosent obligasjoner. Fondet investerer i et bredt spekter av obligasjoner utstedt av stater og relaterte institusjoner, samt selskaper. Renteporteføljen skal dempe svingningene i fondets samlede avkastning, bidra med likviditet og høste risikopremier i rentemarkedet.

Renteforvaltningen er basert på to hovedstrategier: markedseksponering og verdipapirseleksjon. I strategien for markedseksponering søker vi å oppnå eksponeringen som følger av referanseindeksen så kostnadseffektivt som mulig. Vi søker også å øke avkastningen ved å være aktive i kapitalmarkedshendelser, ta posisjoner basert på fundamental analyse og ved å utnytte perioder med midlertidige forskjeller i prisene på obligasjoner med ellers like egenskaper. I strategien for verdipapirseleksjon bidrar vi til avkastningen gjennom grundig selskapsanalyse og høsting av risikopremier i markedet for selskapsobligasjoner. Vi investerer også i enkelte segmenter utenfor referanseindeksen som del av vår allokeringsstrategi.

- Vi vil ved hjelp av ny teknologi ytterligere automatisere handelen med rentepapirer for alle lavkostmarkeder for å øke effektiviteten og fokusere på verdiskapende aktiviteter.
- Vi vil investere i utvalgte segmenter utenfor referanseindeksen for å øke avkastningen, som for eksempel statsobligasjoner i fremvoksende markeder. Når vi investerer i markeder utenfor referanseindeksen, vil vi styrke analysearbeidet i forkant gjennom møter med sentrale aktører i det aktuelle markedet.
- Vi vil investere i selskapsobligasjoner basert på fundamental analyse og utnytte vår kunnskap om selskapene på tvers av aksje- og renteforvaltningen. Vi vil bidra til å økt avkastning gjennom endringer i utsteder- og sektorsammensetning, samtidig som vi unngår selskaper som vi forventer vil gjøre det dårligere enn markedet.



Allokering og realaktiva

Vi vil ta allokeringsposisjoner for å justere fondets samlede risikoprofil. Med delegerte investeringsmandater kan det være nødvendig å justere fondets samlede risikoprofil – selv når enkeltporteføljer er godt posisjonert.

Vi forventer ikke vesentlige endringer i vår gjennomsnittlige risikoutnyttelse, men den aktive risikotaking vil variere etter hvert som markedsforholdene endrer seg. Vi vil fra tid til annen ta større allokeringsposisjoner når unormalt store markedsbevegelser skaper attraktive muligheter. Slike situasjoner kan oppstå når andre investorer tvinges til å handle på grunn av atferdsmessige faktorer, regulatoriske krav eller finansieringsproblemer. Det er nettopp i slike tilfeller fondets særtrekk er mest verdifulle.

Forvaltningsmandatet gir oss muligheten til å investere inntil 7 prosent av fondet i unotert eiendom og inntil 2 prosent i unotert infrastruktur for fornybar energi. I denne strategiperioden hever vi ambisjonsnivået for investeringene i realaktiva. Vi investerer i realaktiva som del av vår aktive forvaltning. Formålet med aktiv forvaltning er å utnytte fondets særtrekk for å oppnå meravkastning over tid. Vi investerer i realaktiva for å oppnå høyest mulig avkastning etter kostnader. Vi mener at det å oppnå dette målet også forbedrer det langsiktige bytteforholdet mellom avkastning og risiko i fondet, og at fondets særtrekk gjør oss i stand til å nå målet vårt.

Som en av verdens største investorer har vi tilgang til unoterte investeringsmuligheter som ikke er tilgjengelige for mindre investorer, og vi kan forhandle frem gunstige vilkår når vi investerer indirekte. Fondets størrelse og omdømme gir oss tilgang til de beste partnerne. Vår lange investeringshorisont og begrensede kortsiktige likviditetsbehov gjør at vi også kan investere i perioder der andre investorer har finansieringsutfordringer.

Eiendom

Eiendom utgjør en stor del av det samlede investerbare markedet og er en mulighet for oss til å øke fondets avkastning. I denne strategiperioden vil vi gå fra geografisk konsentrasjon til bredere sektordiversifisering. Vi vil også i større grad delegere den operasjonelle driften av eiendommene vi eier, samt gradvis investere mer gjennom indirekte strukturer. Vi ser på notert og



Vi vil gå fra geografisk konsentrasjon til bredere sektordiversifisering.

unotert eiendom som komplementære måter for å oppnå eksponering mot eiendomsmarkedet. Vår lange investeringshorisont gjør oss godt egnet til å håndtere høyere kortsiktige svingninger i den noterte eiendomsporteføljen.

- Vi vil utvikle strategien fra en kombinert til en fullt integrert strategi. For enhver ønsket eksponering vil vi systematisk vurdere om notert eller unotert eiendom gir den mest attraktive risikojusterte avkastningen.
- Vi vil gå fra geografisk konsentrasjon til bredere sektordiversifisering. I unoterte markeder vil vi fortsette å investere i store, tradisjonelle sektorer som kontor og logistikk, men vi vil også gradvis investere mer i nyere sektorer og sektorer med høyere vekst.
- Vi vil investere mer gjennom indirekte strukturer for å få tilgang til spesialiserte strategier og operasjonell kapasitet. Mesteparten av den unoterte porteføljen vil fortsatt være direkteinvesteringer med partnere ved utgangen av strategiperioden.



Vi eier 25 prosent av Regent Street i London.



Energiomstillingen skaper betydelige investeringsmuligheter i både produksjon av fornybar energi og teknologi som bidrar til denne omstillingen.

Energi og infrastruktur

Energiomstillingen skaper betydelige investeringsmuligheter i både produksjon av fornybar energi og teknologi som bidrar til denne omstillingen. I denne strategiperioden vil vi utvide porteføljen til å omfatte et bredere sett teknologier og geografiske områder.

- Vi vil over tid bygge opp en diversifisert portefølje med flere teknologier og geografiske områder. Vi vil fortsette å investere direkte i vindenergi og solkraft, samt øke investeringene i distribusjon og lagring etter hvert som investeringsmulighetene oppstår.
- Vi vil gradvis investere mer gjennom indirekte strukturer. Indirekte strukturer er ressurseffektivt og egner seg for teknologier der de enkelte eiendelene er mindre, eller som et første skritt mot å investere i nye markeder og teknologier.
- Vi vil bruke vår kompetanse innen både noterte og unoterte energiinvesteringer til å utnytte synergier og utforske muligheter på tvers av begge markedene. Den noterte porteføljen gir fleksibilitet og bred markedseksponering, mens unoterte investeringer gir tilgang til store infrastruktureiendeler med stabile kontantstrømmer.





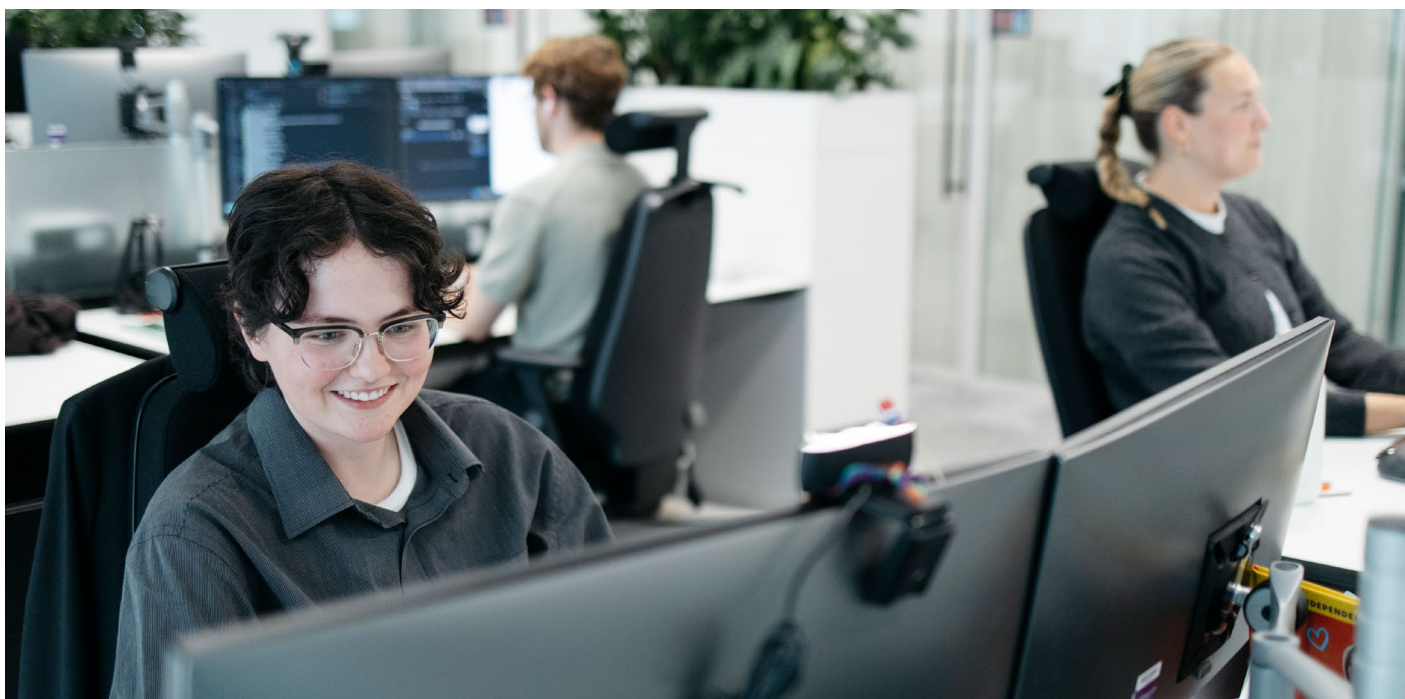
Fondets langsiktige avkastning avhenger av en bærekraftig økonomisk utvikling og velfungerende markeder.

Ansvarlig forvaltning

Ledende ansvarlig forvaltning skal bidra til målet om høyest mulig avkastning

Fondets langsiktige avkastning avhenger av en bærekraftig økonomisk utvikling og velfungerende markeder. God selskapsstyring og bærekraftig forretningspraksis hjelper selskaper med å skape verdier, bygge robusthet og håndtere risiko. Dette støtter vårt finansielle mål.

Vi arbeider på tre nivåer: marked, portefølje og selskap. Som spesifisert i mandatet for forvaltningen skal arbeidet med ansvarlig forvaltning baseres på internasjonale standarder og prinsipper. Vi arbeider for harmoniserte markedsstandarder og er tydelige i forventningene vi stiller til selskapene vi er investert i. Vi skal fortsette å integrere selskapsstyring og bærekraft i investeringsprosesser, samtidig som vi forenkler prosessene våre gjennom data og ny teknologi. Vi ønsker ikke at fondet skal bli oppfattet som politisk aktør, men dette kan bli en mer krevende balansegang innen ansvarlig forvaltning fremover.





Vi fremmer velfungerende markeder, gode standarder for selskapsstyring og bærekraftige forretningsmodeller gjennom jevnlig dialog med børser, myndigheter og standardsettere.

Markedet

Vi fremmer velfungerende markeder, gode standarder for selskapsstyring og bærekraftige forretningsmodeller gjennom jevnlig dialog med børser, myndigheter og standardsettere. Vi vil være målrettede i dette arbeidet og øke vårt engasjement med standardsettere i utvalgte fremvoksende markeder.

- Vi vil gi uttrykk for våre synspunkter som en stor markedsaktør for å støtte like konkurransevilkår og transparente, robuste og forutsigbare standarder.
- Vi vil utvikle og spisse våre posisjonsnotater og forventningsdokumenter innen viktige spørsmål, støttet av klare retningslinjer for stemmegivning.
- Vi vil arbeide for globale rapporteringsstandarder som knytter bærekraft til finansielle resultater.
- Vi vil styrke akademiske partnerskap og forskning på hvordan markedsstruktur, selskapsstyring og bærekraft påvirker finansielle resultater.

Porteføljen

Vi analyserer informasjon om selskapsstyring og bærekraft av finansiell betydning for å styrke risikostyringen og bidra til fondets avkastning. Med en global portefølje må vi være årvåkne når det gjelder å identifisere risiko, og disiplinerte når det gjelder å iverksette tiltak.

- Vi vil bruke kunstig intelligens til å integrere selskapsstyring og bærekraft i investeringsprosesser og analysere hvordan eierskapsaktiviteter støtter opp om de finansielle resultatene.
- Vi vil systematisk overvåke fondets eksponering for bærekraftsrisiko og iverksette risikoreduserende tiltak innenfor forvaltningsmandatet.
- Vi vil kartlegge investeringsmuligheter i klimaomstillingen og styrke vår finansielle risikoanalyse knyttet til fysisk klimarisiko og naturkapital.



Vi vil styrke vår posisjon som en respektert og foretrukket langsiktig partner for selskapene vi er investert i.

- Vi vil fortsette å arbeide for å nå målet om netto nullutslipp innen 2050 for våre direkte unoterte eiendomsinvesteringer. Vi vil gjøre bygningene vi eier mer energieffektive for å bedre eiendomsporteføljens avkastnings- og risikoegenskaper.

Selskapene

I vår dialog med selskapene vektlegger vi god selskapsstyring, bærekraftig verdiskaping, ansvarlig forretningsvirksomhet og robust risikostyring for å øke aksjonærenes verdier. Vi prioriterer de største investeringene våre og selskapene med høyest risiko.

- Vi vil styrke vår posisjon som en respektert og foretrukket langsiktig partner for selskapene vi er investert i. Vi vil tilføre verdi gjennom konstruktiv selskapsdialog basert på sektorkunnskap og forskning.
- Vi vil støtte og utfordre porteføljeselskapene våre til å omstille forretningsmodellene sine til netto nullutslipp innen 2050, basert på utslippsbaner for de aktuelle regionene og sektorene i tråd med klimahandlingsplanen for 2030.
- Vi vil bruke stemmegivning for å fremme velfungerende styrever, minoritetsaksjonærs interesser, effektive ledelsesinsentiver og bærekraftig verdiskaping, samtidig som vi tar hensyn til markedene selskapene opererer i.

Vi skal være ledende på bruk av teknologi innen kapitalforvaltning



Hvert år håndterer vi 49 millioner transaksjoner. 98 prosent av disse er automatiserte.

Teknologien vår gjør det mulig for oss å jobbe mot målet om høyest mulig avkastning på en sikker og effektiv måte. Vår skybaserte IT-infrastruktur gir samtidig betydelig fleksibilitet, skalerbarhet og støtter rask innovasjon.

Vi ønsker å gjøre teknologi tilgjengelig for alle medarbeidere, slik at alle kan dra nytte av våre enorme datamengder for å øke effektiviteten og styrke beslutningstakingen. I teknologiutviklingen vil vi prioritere initiativene som har størst innvirkning på driften og fondets avkastning.

Investeringsprosessene våre er avhengige av teknologi, og vi gjør vårt ytterste for å unngå forstyrrelser i handelssystemene våre.

- Vi vil proaktivt kartlegge svakheter i handelssystemene og automatisere avdekking og utbedring av vanlige problemer, slik at vi kan håndtere mulige feil før de påvirker driften.
- Vi vil gjennomgå handels- og ordresystemer for å vurdere om vi skal modernisere for å møte fremtidige behov.



Vi ønsker å gjøre teknologi tilgjengelig for alle medarbeidere, slik at alle kan dra nytte av våre enorme datamengder for å øke effektiviteten og styrke beslutningstakingen.

Vi vil ligge i forkant når det gjelder ansvarlig bruk av kunstig intelligens i kapitalforvaltning. Målet vårt er å halvere de manuelle prosessene, slik at vi kan fokusere på det som betyr mest – å skape avkastning.

- Vi vil etablere digitale kollegaer for rutineoppgaver og utvikle KI-løsninger som utfører komplekse analytiske oppgaver og gir innsikt for å styrke beslutningstakingen.
- Vi vil fortsette å automatisere prosessene for eiendomsinvesteringer og bruke KI-verktøy for å redusere manuelle oppgaver, effektivisere prosesser og redusere risikoen for mulige feil. Vi vil samarbeide med våre eiendomspartnere for å modernisere bransjeprosesser.

Data er en av våre viktigste ressurser, og vi vil gjøre dataplattformen vår mer bruker- og KI-vennlig.

- Vi vil arbeide for å lagre all relevant kunnskap som data på en strukturert måte, og utvikle løsninger for å finne mønstre som menneskelig analyse ikke kan oppdage.
- Vi vil innføre kontinuerlig overvåking av dataplattformen vår for å håndtere mulige feil før de påvirker driften.
- Vi vil øke samarbeidet mellom datateamene og investeringsområdene slik at investeringsbeslutningene underbygges av data av høy kvalitet.

Operasjonell robusthet og risikostyring

Investeringer ●

Teknologi ●

Operasjonell robusthet ●

Mennesker ●

Kommunikasjon ●

Våre medarbeidere, prosesser og systemer sikrer fondets verdier for fremtidige generasjoner



Operasjonell robusthet og risikostyring er avgjørende for å nå målet vårt. Vi har omfattende juridiske rammeverk og rammeverk for risikostyring og etterlevelse hvor vi identifiserer, vurderer og håndterer risiko på en systematisk måte. En sterk kultur for risikostyring og etterlevelse er nødvendig for å skape et effektivt kontrollmiljø.

Med stadig raskere teknologisk utvikling og økt geopolitisk usikkerhet, må vi kunne reagere både raskt og presist for å navigere komplekse krav og opprettholde høy kvalitet i driften.



Til syvende og sist er det våre medarbeidere som sikrer robuste og effektive prosesser.

- Vi vil opprettholde den høyeste standarden for atferd og integritet gjennom et omfattende opplærings- og bevisstgjøringsprogram for å sikre at vi etterlever lover, regler og beste praksis.
- Vi vil fremme en kultur der vi ikke er redde for å ta opp bekymringer eller innrømme feil. Slik åpenhet reduserer potensielle finansielle tap, legger til rette for at hendelser håndteres effektivt, og gjøre det mulig for oss å lære av feil.
- Selv om samarbeid fortsatt vil være en avgjørende faktor i organisasjonen vår, vil vi styrke avdelingenes handlekraft gjennom tydeliggjøring av roller og delegering av myndighet.

Det vil være avgjørende å videreutvikle vår teknologiske kompetanse for å effektivisere prosesser og sikre god beslutningstaking. Teknologi og automatisering er kraftfulle hjelpemidler, men til syvende og sist er det våre medarbeidere som sikrer robuste og effektive prosesser.

- Vi vil forenkle driften for å oppnå en effektiv ressursbruk og prioritere forretningskritiske funksjoner, og vi vil stoppe aktiviteter som gjennomføres av vane snarere enn av nødvendighet.
- Vi vil styrke organisasjonens evne til å håndtere KI-spesifikke risikoer og sikre ansvarlig og etisk bruk med klare retningslinjer.
- Vi vil styrke cybersikkerheten vår ytterligere gjennom avansert sikkerhetsarkitektur og styrket sikkerhetsstyring og trusleletterretning for å beskytte porteføljen vår mot mer aggressive cyberangrep og stadig dyktigere trusselaktører.
- Vi vil opprettholde en sterk driftskontinuitet og krisehåndtering, inkludert vår beredskap for alvorlige IT-hendelser og styring av tredjepartsavhengigheter, slik at vi raskere kan komme tilbake til normal drift etter uønskede hendelser.

For å nå målet om høyest mulig avkastning til akseptabel risiko er vi avhengige av solide risikoprosesser for å overvåke og håndtere risikoene som påvirker resultatene våre.

- Vi vil styrke vår analyse av geopolitisk risiko og klimarisiko med forbedret stresstesting og scenarioutvikling for å håndtere disse risikoene.
- Vi vil overvåke alle porteføljer opp mot klart definerte terskler for resultater og risiko, som en støtte for systematiske vurderinger om skalering eller avvikling av strategier.
- Vi vil sørge for at våre risikoanalyser når ut til de rette folkene på riktig måte. Dette vil støtte beslutningstakingen internt og bygge kunnskap og tillit eksternt, noe som vil gjøre oss bedre rustet til å håndtere perioder med svingninger i markedet.



Vi vil få frem det beste i våre ansatte



Medarbeiderne våre er avgjørende for å lykkes og er vår mest verdifulle ressurs. Vi ønsker at medarbeidere skal bry seg om og inkludere hverandre, ta ansvar og aldri slutte å lære. Vi vektlegger intellektuell nysgjerrighet for å kunne forstå ulike perspektiver. Vi ønsker å være en mangfoldig organisasjon fordi vi mener det utvider perspektivene våre, øker kreativiteten og styrker beslutningsprosessen.

Vi vil maksimere potensialet til våre medarbeidere, styrke vår evne til å navigere usikkerhet og heve den teknologiske kompetansen.

- Vi vil støtte medarbeidere på alle karrierestadier til å ta ansvar for egen utvikling, ved å tilby omfattende opplæringsprogrammer, individuelle utviklingsplaner og spesialiserte lederprogrammer.



Vi ønsker at medarbeiderne våre skal møte utfordringer og usikkerhet med selvtillit.

- Vi vil anerkjenne både individuelle og felles prestasjoner, ettersom gode langsiktige resultater krever både personlig ansvar og samarbeid.
- Vi oppmuntrer til mobilitet på tvers av avdelinger og kontorer for å overføre kunnskap og bygge kompetanse. Internasjonal tilstedeværelse og erfaringsutveksling er avgjørende for å oppfylle oppdraget vårt.

Vi ønsker at medarbeiderne våre skal møte utfordringer og usikkerhet med selvtillit, vel vitende om at de har god støtte. Dette krever ledere som opptrer som rollemodeller og investerer tid til å utvikle medarbeiderne.

- Vi vil skape en kultur der medarbeidere tar på seg oppgaver utenfor komfortsonen for å fremme personlig vekst og organisatorisk læring.
- Vi vil utvikle ledere som bryr seg om sine medarbeidere og tar seg tid til å gi ærlige og direkte tilbakemeldinger. Dette må balanseres med å prioritere høyt tempo når det er nødvendig og kontinuerlig vurdere om medarbeiderne passer i rollen sin.

Vi vil utnytte teknologi i alle deler av arbeidet vårt. KI vil ikke erstatte våre medarbeidere, men de som bruker KI, vil få bedre resultater enn de som ikke gjør det.

- Vi vil etablere KI og teknologi som kjernekompetanse for alle roller, og vi vil fortsette å tiltrekke oss og utvikle teknologi-talenter samtidig som vi hever kompetansen til alle medarbeidere for å øke produktiviteten og beslutningsevnen.
- Vi vil utvikle læringsprogrammer som gir brukertilpasset utvikling, raskere kunnskapsoverføring og tilbakemeldinger i sanntid for å hjelpe våre medarbeidere med å kontinuerlig forbedre seg.

Vi skal være verdens mest åpne fond



Åpenhet bygger kunnskap og tillit både i Norge og internasjonalt.

Å forvalte fondet på vegne av det norske folk krever tillit. Åpenhet bygger kunnskap og tillit både i Norge og internasjonalt. Vi vil fortsette å være verdens mest åpne fond, innenfor rammene som settes av en ansvarlig gjennomføring av forvaltningsoppdraget.

Vi legger særlig vekt på å øke kunnskapen blant fondets eiere, det norske folk, for å støtte en opplyst offentlig debatt. Det betyr at vi må være tydelige på hva fondet er, og hva det ikke er.

- Vi vil styrke våre mediarelasjoner for å bidra til informert dekning av oppdraget vårt og gjennomføringen av forvaltningen.
- Vi vil øke engasjementet gjennom konferanser og gjesteforelesninger ved universiteter. Gjennom målrettet kommunikasjon for å formidle investeringsstrategien vår og ved å fremme interne fagpersoner som talspersoner ønsker vi å oppmuntre til informert offentlig debatt.
- Vi vil identifisere og kommunisere om sentrale temaer som appellerer til unge og nordmenn som er mindre kjent med fondet, samt ved å bruke sosiale medier og andre kanaler til å gjøre innhold om kapitalforvaltning engasjerende og tilgjengelig.



Internkommunikasjon er et ansvar vi alle deler.

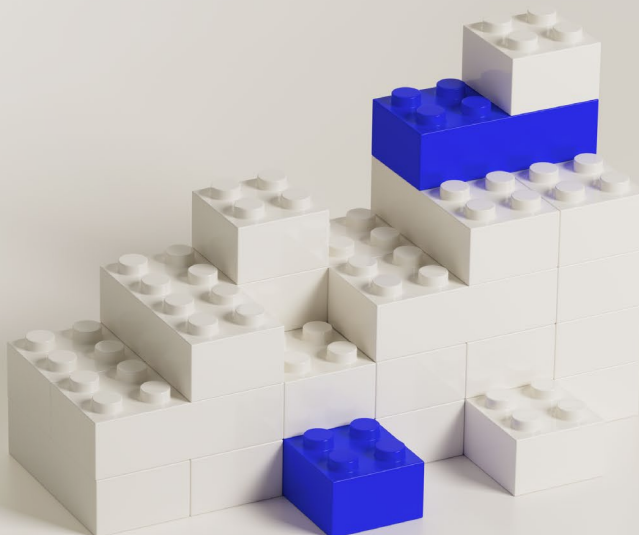
I en stadig mer kompleks verden kan enkelte forhold ved forvaltningen av fondet bli oppfattet ulikt i Norge og internasjonalt. Dette krever kommunikasjon som bygger bro mellom ulike forventninger og skaper troverdighet på tvers av målgrupper.

- Vi vil bygge sterkere relasjoner med internasjonale medier og bruke våre fageksperter til å representere fondet som en respektert finansiell investor i utlandet.
- Vi vil være en ledende stemme på sentrale temaer knyttet til fondets langsiktige avkastning gjennom målrettet kommunikasjon.

God internkommunikasjon er sentralt for en organisasjon som skal levere gode resultater. Det er en forutsetning for å sette strategier ut i livet, engasjere medarbeidere og bygge en god organisasjonskultur. Vi bruker teknologi og kunstig intelligens til å jobbe effektivt og bygge verktøy som øker vår 'clutch power' – hvor effektivt vi jobber sammen. Internkommunikasjon er et ansvar vi alle deler.

- Vi vil skape en felles forståelse av prioriteringene våre på tvers av kontorer gjennom effektive kommunikasjonskanaler, allmøter og interne ambassadørnettverk.
- Vi vil legge vekt på investeringsinnhold som fremhever langsiktig tenkning og kontrære perspektiver og dele beste praksis på tvers av organisasjonen.

Begrepet 'clutch power' stammer fra Lego og beskriver hvor godt Lego-klossene passer sammen som deler av en større helhet.





Strategi 2028

Statens pensjonsfond utland

Norges Bank Investment Management

Design: TRY

Produksjon: Aksell AS

Bilder: Halvor Pritzlaff Njerve, Olav Vhile, Gettyimages og Unsplash