

# Norges Bank Investment Management Strategi 25





### Forvaltningsoppdraget

Statens pensjonsfond utland eies av det norske folk, representert ved regjeringen og Stortinget. Finansdepartementet er ved lov gitt det overordnede ansvaret for forvaltningen av fondet. Den operative gjennomføringen av forvaltningsoppdraget ivaretas av Norges Bank, innenfor rammene i mandatet fra Finansdepartementet. Målet med investeringene i fondet er å oppnå høyest mulig avkastning etter kostnader med en akseptabel risiko. Innenfor den overordnede finansielle målsettingen, skal fondet forvaltes ansvarlig.

Finansdepartementet fastsetter fondets overordnede investeringsstrategi gjennom mandatet for forvaltningen. Et viktig utgangspunkt for strategien er at den samlede risikoen i fondet kan reduseres ved å spre investeringene bredt. Norges Bank bidrar til utviklingen av fondets strategi gjennom rollen som rådgiver til Finansdepartementet. Vesentlige strategiendringer forankres i Stortinget.

Mandatet fastslår at Norges Banks hovedstyre skal fastsette en plan for hvordan forvaltningsoppdraget skal løses. Planen skal oppdateres regelmessig og ved vesentlige endringer i forvaltningen. Denne strategiplanen bygger på tidligere planer og ble vedtatt av hovedstyret i november 2022. I det følgende beskriver vi hvordan vi vil videreutvikle forvaltningen og organisasjonen.

[Les strategien](#)



Oversatt fra engelsk originalversjon for informasjon.



# Et fond for fremtidige generasjoner

Norges Bank forvalter Statens pensjonsfond utland på vegne av det norske folk. En langsiktig og ansvarlig forvaltning legger til rette for at både dagens og fremtidige generasjoner kan nyte godt av verdiene i fondet.

Vi benytter ulike investeringsstrategier for å forvalte fondet med akseptabel risiko og innenfor de rammene som er fastsatt i mandatet. Vi vil utnytte våre særtrekk som en stor og langsiktig investor for å oppnå målet vårt om høyest mulig avkastning på en ansvarlig måte.

Våre ansatte, teknologi og prosesser sikrer at vi når målet vårt. Vi skal være en mangfoldig og inkluderende organisasjon der vi alle jobber for å ivareta og utvikle fondet på vegne av dagens og fremtidige generasjoner. Skal vi lykkes i en utfordrende arbeidshverdag, mener vi det er viktig å ha det gøy på jobb. Vi vil være det ledende store investeringsfondet i verden.



## Høyest mulig avkastning



Finansdepartementet fastsetter fondets overordnede investeringsstrategi gjennom vårt mandat. Mandatet fastsetter hvilke aktivaklasser vi kan investere i, definerer en referanseindeks og setter rammer og krav til forvaltningen. Vi forvalter fondet med mål om å oppnå høyest mulig avkastning etter kostnader med akseptabel risiko. Vi legger stor vekt på å være en ansvarlig investor.

Fondets investeringsstrategi er utviklet over tid. Vi bidrar til utviklingen av den overordnede investeringsstrategien gjennom vår rolle som rådgiver til Finansdepartementet. Erfaringen fra forvaltningen av fondet og nærheten til investeringsporteføljen gir oss et godt utgangspunkt for å gi strategiske råd til departementet. Vi har en dedikert enhet som jobber med strategiske råd og analyser av relevans for videreutviklingen av fondets strategi. Vi utvikler skreddersydde analyseverktøy og har en utstrakt bruk av interne og eksterne datakilder. For å utvikle og sikre kvaliteten i vårt arbeid samarbeider vi med andre lignende fond, akademia og markedsaktører.

Referanseindeksen er en sentral del av mandatet. Den består av 70 prosent aksjer og 30 prosent rentepapirer. Vi forvalter fondet tett opp mot referanseindeksen. Vi mener imidlertid at det finnes investeringsmuligheter som kan diversifisere fondet ut over referanseindeksen, spesielt i unoterte markeder. Alle våre investeringsprosesser har aktive elementer. Dette gjør oss bedre i stand til å oppnå høyest mulig avkastning og å være en ansvarlig investor.

Vi utnytter fondets langsiktige investeringshorisont og begrensede likviditetsbehov når vi investerer. Vi kan håndtere store svingninger i fondsverdien og investere i aktiva hvor det kan ta lang tid før de underliggende verdiene realiseres. En langsiktig investeringshorisont gjør at vi i turbulente og mindre likvide markeder kan investere annerledes enn mange andre investorer. Vi tror at de mest lønnsomme investeringsmulighetene oppstår i markeder med store svingninger.

Investeringer ●

Teknologi ●

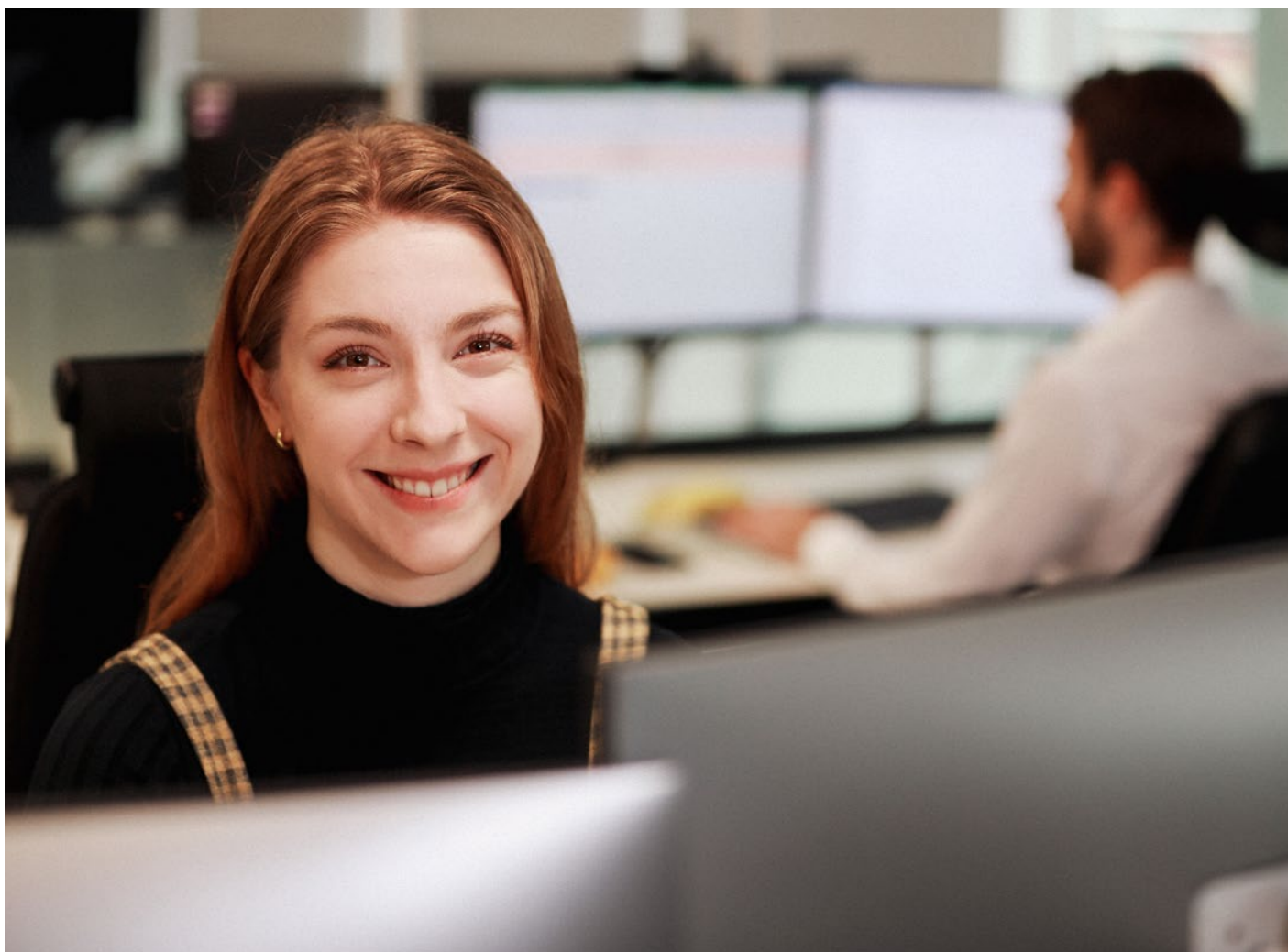
Operasjonell robusthet ●

Mennesker ●

Kommunikasjon ●

Fondets størrelse gir oss stordriftsfordeler. Dette gir oss mulighet til å være innovative og teste ut nye ideer til lave tilleggskostnader. Som en stor, aktiv deltaker i kapitalmarkedene er vi en attraktiv investor og partner. I unoterte markeder kan fondets størrelse også gi investeringsmuligheter som ikke er tilgjengelige for mindre investorer.

Finansmarkedene er i stadig utvikling. Som en aktiv og ansvarlig investor må vi tilpasse oss nye muligheter og endringer i risikobildet raskt. Vi mener at en organisasjon som er i stand til å ta raske avgjørelser når det er nødvendig vil gjøre det bedre. Vi vil styrke vår evne til å ta raske beslutninger og effektivisere alle prosesser. Vi vil jobbe for å stadig finne nye og bedre løsninger.





Vi vil styrke vårt langsiktige tankesett, være tålmodige og variere den aktive risikotakingen.

## Investeringsstrategier

Vi benytter ulike investeringsstrategier i forvaltningen av fondet. De tre hovedstrategiene er markedseksposering, verdipapirseleksjon og allokering. Investeringsstrategiene utfyller hverandre og søker å utnytte at vi er et stort fond med lang horisont. Vi rapporterer avkastning og risiko på disse tre hovedstrategiene. Vi benytter strategiene på tvers av aksje-, rente-, infrastruktur- og eiendomsforvaltningen.

I denne strategiperioden vil vi styrke vårt langsiktige tankesett, være tålmodige og variere den aktive risikotakingen. Dette gjør at vi kan dra nytte av de beste investeringsmulighetene når de oppstår. Variasjoner i markedspriser kan være knyttet til atferdsmessige faktorer og gjeldsfinansiering som forsterker medsyklisk investeringsadferd. Investorer med langsiktig investeringshorisont er godt posisjonert til å utnytte slike variasjoner. Vi vil søke å selge når de fleste andre kjøper, og kjøpe når de fleste andre selger.

- Vi vil bygge en trygg investeringskultur hvor våre porteføljeforvaltere våger å ta beslutninger uavhengig av konsensus og unngår flokkmentalitet. Vi vil bruke vår egenutviklede investeringsimulator til å analysere investeringsbeslutninger og systematisk lære av feilene våre slik at vi tar bedre beslutninger i fremtiden.
- Vi vil ta allokeringsposisjoner for å justere fondets samlede risikoprofil og utnytte perioder der vi mener at variasjonene i markedsprisene er uforholdsmessig store. Vi vil ta slike posisjoner på tvers av aktivaklassene vi investerer i som en del av fondets allokeringsstrategi. Vår aktive risikotaking vil variere ettersom markedsforholdene endrer seg.



# 70 %

## aksjer i fondets referanseindeks

### Aksjeinvesteringer

Fondets referanseindeks består av 70 prosent aksjer. Aksjeforvaltningen er basert på to hovedstrategier: markedseksposering og verdipapirseleksjon basert på fundamental analyse. De to strategiene gjør at vi kan oppnå den brede markedseksposeringen som følger av referanseindeksen på en kostnadseffektiv måte, samtidig som vi bedrer avkastningen basert på grundige analyser av selskaper.

#### Markedseksposering

Vi forvalter størstedelen av aksjeporteføljen internt gjennom strategien for markedseksposering. Vi investerer bredt i selskapene i referanseindeksen, men unngår å mekanisk gjennomføre indeksendringer for å redusere transaksjonskostnadene. Gjennom denne strategien søker vi også å skape meravkastning ved å følge ulike indekseringsstrategier, for eksempel ved å være aktive i kapitalmarkeds- og selskapshendelser.

For et stort fond er det avgjørende å forvalte porteføljen effektivt. Dette er spesielt viktig fremover, med potensielt store kapitalstrømmer inn og ut av fondet og store markedssvingninger.

- Vi vil legge til rette for tettere samarbeid mellom de ansatte som handler aksjer og porteføljeforvalterne for å mer effektivt planlegge og gjennomføre handler.
- Vi vil bruke ny teknologi til å automatisere aksjehandelen ytterligere og gjennomføre investeringsbeslutninger kostnadseffektivt.

Fondets størrelse gjør oss til en attraktiv partner i kapitalmarked - og selskapshendelser. Vi har erfart at investorer som forholder seg passivt til slike hendelser kan risikere mindre tildeling enn ønskelig. For å redusere sannsynligheten for dette, arbeider vi med tilretteleggere og selskaper som planlegger slike transaksjoner. En stor og stabil beholdning av verdipapirer og beste kredittverdighet gjør oss også til en attraktiv partner for utlån av verdipapirer. Dette gjør at vi kan oppnå noe høyere inntjening på utlån enn andre investorer.



Vi vil fortsette å utnytte denne tilgangen for å øke kunnskapen om selskapene og bransjene de opererer i.

- Vi vil fortsette å ta aktive posisjoner i forbindelse med kapitalmarkeds- og selskapshendelser for å øke avkastningen.
- Vi vil fortsette med utlån av aksjer innenfor ansvarlige rammer og akseptabel motpartsrisiko. For å øke nettoinntjening på utlån av aksjer, vil vi se på muligheten for å gjennomføre mer av denne aktiviteten internt, uten å bruke en mellommann som i dag.

### Verdipapirseleksjon

Strategien for verdipapirseleksjon er basert på fundamental analyse. Som en stor og langsiktig eier har vi unik tilgang til enkeltstående selskaper. Vi vil fortsette å benytte denne tilgangen for å øke kunnskapen om selskapene og bransjene de opererer i. Våre interne og eksterne porteføljeforvaltere er spesialister som over tid har utviklet kompetanse på å hente og analysere informasjon innen sitt felt. Deres spesialistkompetanse og delegerte investeringsmandater legger til rette for at investeringsbeslutninger kan tas uavhengig av konsensus.

- Vi vil ta sektorrisiko når vi mener forholdet mellom avkastning og risiko er spesielt attraktivt. Vi vil bruke vår spesialistkompetanse for å identifisere trender som gjør at vi kan forvente høyere langsiktig avkastning i enkelte sektorer enn andre.
- Vi vil utvide vår regnskapsanalyse av enkeltstående selskaper for å redusere eksponeringen mot selskaper som vi forventer vil gjøre det dårligere enn markedet.
- Vi vil identifisere kvalitetsselskaper og ta litt større eierandeler når vi har grunn til å tro at selskapet vil gjøre det bedre enn markedet på lang sikt.
- Vi vil fortsette å bruke eksterne forvaltere i segmenter og markeder der vi mener det vil gi økt avkastning. I enkelte markeder mener vi de eksterne forvalterne også vil redusere risikoen ved å unngå å investere i utvalgte selskaper med problematiske forretningsmodeller og svak eierstyring.
- Vi vil vurdere å benytte muligheten vi har til å investere i selskaper før de børsnoteres, såkalte «pre-IPOs». Investeringer tidligere i selskapets livssyklus vil kunne bidra til å øke avkastningen.



# 30 %

## obligasjoner i fondets referanseindeks

### Renteinvesteringer

Fondets referanseindeks består av 30 prosent obligasjoner. Fondet har investeringer i et bredt sett av obligasjoner utstedt av stater og relaterte institusjoner, samt selskaper. Hovedformålet med renteporteføljen er å dempe svingningene i samlet fondsavkastning, bidra med likviditet og høste risikopremier i rentemarkedet.

Renteforvaltningen er basert på to hovedstrategier: markedseksposering og verdipapirseleksjon basert på fundamental analyse. I strategien for markedseksposering 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 mer kortsiktige posisjoner basert på fundamental analyse og utnytte perioder med midlertidige forskjeller i prisene på obligasjoner med ellers like egenskaper. I strategien for verdipapirseleksjon forbedrer vi avkastningen gjennom grundig selskapsanalyse og høsting av risikopremier i markedet for selskapsobligasjoner.

- Vi vil bruke teknologi for å systematisere og forenkle prosessen for handel av rentepapirer, og bruke informasjonen vi har til å ta bedre beslutninger om hvor, når og med hvem vi handler.
- Vi vil investere i utvalgte segmenter utenfor referanseindeksen for å diversifisere renteporteføljen og høste risikopremier.
- Vi vil investere i selskapsobligasjoner på grunnlag av grundige selskapsanalyser og utnytte vår kunnskap om selskapene på tvers av aksje- og renteforvaltningen.
- Vi vil fortsette å utvikle våre utlån av rentepapirer og aktivt tilpasse omfanget av utlånseksposeringen til markedsforholdene og akseptabel motpartsrisiko.



## Eiendom og infrastruktur

Vi investerer i eiendom og infrastruktur for å oppnå bedre diversifisering i fondet som en del av vår allokeringsstrategi. Disse investeringene omfatter notert og unotert eiendom og unotert infrastruktur for fornybar energi. Våre særtrekk gjør oss til en attraktiv partner for unoterte investeringer og gir oss tilgang til muligheter som ikke nødvendigvis er tilgjengelig for alle investorer. Vi investerer sammen med partnere av høy kvalitet og med lang sektorerfaring både innen eiendom og infrastruktur for fornybar energi. Vi ønsker å bygge langsiktige forhold til hovedpartnerne våre.

### Eiendom

- Vi vil investere 3 til 7 prosent av fondet i eiendom. Porteføljen består av notert og unotert eiendom som forvaltes innenfor en samlet strategi.
- Vi vil bruke fleksibiliteten som den samlede strategien gir til å investere i voksende sektorer og segmenter på en kostnadseffektiv måte. Vi vil videre bruke likviditeten i den samlede strategien ved å utnytte perioder med forstyrrelser og uro i eiendomsmarkedene for å øke avkastningen.
- Vi forventer å investere noe mer i utviklingsprosjekter i årene som kommer for å møte kravene til energieffektivitet og fleksibilitet i bygninger. For å få tilgang til de mest attraktive eiendommene til akseptabel risiko, vil vi investere sammen med de beste investeringspartnere med lang erfaring fra utviklingsprosjekter.

### Infrastruktur for fornybar energi

- Vi vil fortsette arbeidet med å bygge opp en portefølje av infrastrukturinvesteringer for fornybar energi – hovedsakelig gjennom investeringer i vindkraft og solenergi. Vi vil bygge en portefølje med stabile kontantstrømmer og begrenset risiko for den investerte kapitalen.
- Vi vil se på nye investeringsmuligheter knyttet til energiomstillingen og vurdere investeringer i overføring og lagring av energi basert på fornybare energikilder.
- Vi vil vurdere å investere i fond innen infrastruktur for fornybar energi som et første skritt for å investere i nye markeder og teknologier.



## Vi skal være ledende på ansvarlig forvaltning

Ansvarlig forvaltning er en integrert del av forvaltningen. Ansvarlig forvaltning og aktivt eierskap bidrar til langsiktig verdiskaping og målet vårt om høyest mulig avkastning. Håndtering av klimarisiko og klimarelaterte muligheter er en viktig prioritet for oss. Vi har en økonomisk interesse av en ordnet klimaovergang i tråd med målene i Parisavtalen. Vi vil drive selskapene vi er investert i mot netto nullutslipp innen 2050.

Vi jobber med ansvarlig forvaltning og aktivt eierskap på tre nivåer. På markedsnivå jobber vi for å forbedre internasjonale standarder for alle selskaper. På porteføljnivå jobber vi for styrket overvåking av informasjon om miljø, sosiale forhold og selskapsstyring (ESG) og bruker innsikten i forvaltningen av fondet. På selskapsnivå jobber vi for å fremme god selskapsstyring. Vi skal være en resultatorientert eier med stor grad av åpenhet. Vi vil videreutvikle arbeidet med ansvarlig forvaltning i samarbeid med selskaper, markedsaktører, akademia og andre interessenter.

### Markedet

Vi fremmer velfungerende markeder gjennom jevnlig dialog med standardsettere, markedsdeltakere og børser. Internasjonale løsninger bidrar til bedre standarder i alle markeder.

- Vi vil være en pådriver for obligatorisk rapportering av bærekraft og hensyn til miljøet og samfunnet for å bedre resultatene til selskapene. Dette vil også øke kvaliteten på og tilgjengeligheten av ESG data.
- Vi vil spisse forventningene våre til selskapenes håndtering av klimarisiko og menneskerettigheter og utarbeide investorsynspunkter på selskapsrevisjon og forbrukerinteresser.
- Vi vil dele vår ekspertise og styrke vårt samarbeid med andre investorer for mer effektivt å fremme god praksis. Vi skal øke vårt engasjement i bransjeinitiativer og med standardsettere i fremvoksende markeder.



## Porteføljen

Vi er en global investor og investeringsporteføljen er eksponert for miljømessige og sosiale endringer som påvirker global verdiskaping. Vi vil at porteføljen vår skal være rustet til å møte effektene av slike endringer.

- Vi vil utvikle vår ESG database for å gjøre slike data mer relevante, pålitelige og tilgjengelige for organisasjonen.
- Vi vil videreutvikle prinsippene våre for håndtering av klimarisiko og integrere vurderinger av klimarisiko i investeringsbeslutningene våre.
- Vi vil gjøre bygningene vi eier mer energieffektive for å bedre eiendomsporteføljens avkastnings- og risikoegenskaper og for å nå vårt mål om netto nullutslipp innen 2050 for den unoterte eiendomsporteføljen.

## Selskapene

Vi ønsker å fremme langsiktig verdiskaping i selskapene vi investerer i og låner ut til. Vi har klare mål for eierskapsutøvelsen. Vi prioriterer de største selskapene vi er investert i og de mest risikoutsatte sektorene og selskapene.

- Vi vil bidra til langsiktig verdiskaping ved å støtte og utfordre selskapene på deres arbeid med selskapsstyring og bærekraft, samt følge opp resultatene.
- Vi vil bruke stemmeretten vår mer aktivt for å fremme våre synspunkter og holde styrene ansvarlige. Vi vil vurdere aksjonærforslag dersom styrene ikke innfrir forventingene våre.
- Vi vil be selskaper forplikte seg til netto nullutslipp innen 2050 og at de setter seg mål på kort og mellomlang sikt for reduksjon av direkte og vesentlige indirekte utslipp.



Vi vil be selskaper forplikte seg til netto nullutslipp innen 2050.

# Teknologi

Investeringer ●

Teknologi ●

Operasjonell robusthet ●

Mennesker ●

Kommunikasjon ●



Vi skal bli ledende på teknologi innen kapitalforvaltning.



Teknologi sikrer at vi kan gjennomføre forvaltningsoppdraget på en sikker og robust måte. Vår IT- infrastruktur er basert på en ledende skyplattform, som sikrer fleksibilitet og skalerbarhet. Vi skal være innovative og utvikle egne løsninger der vi har unike behov. For å lykkes med dette, må vi tiltrekke oss, utvikle og beholde de beste menneskene.

- Vi vil forbedre vår IT-infrastruktur og fjerne utdaterte løsninger som ikke er tilpasset vår skyplattform. Ytterligere tilpasning til skynære løsninger vil muliggjøre økt standardisering og automatisering, samt reduksjon av daglig vedlikehold.
- Vi vil forenkle og redusere byråkrati i beslutningsprosessene våre. Dette vil bidra til raskere utvikling og lansering av nye løsninger basert på ny teknologi og endringer i våre behov.
- Vi vil forbedre kvaliteten og tilgjengeligheten av data gjennom en ny strategi for vårt datavarehus.



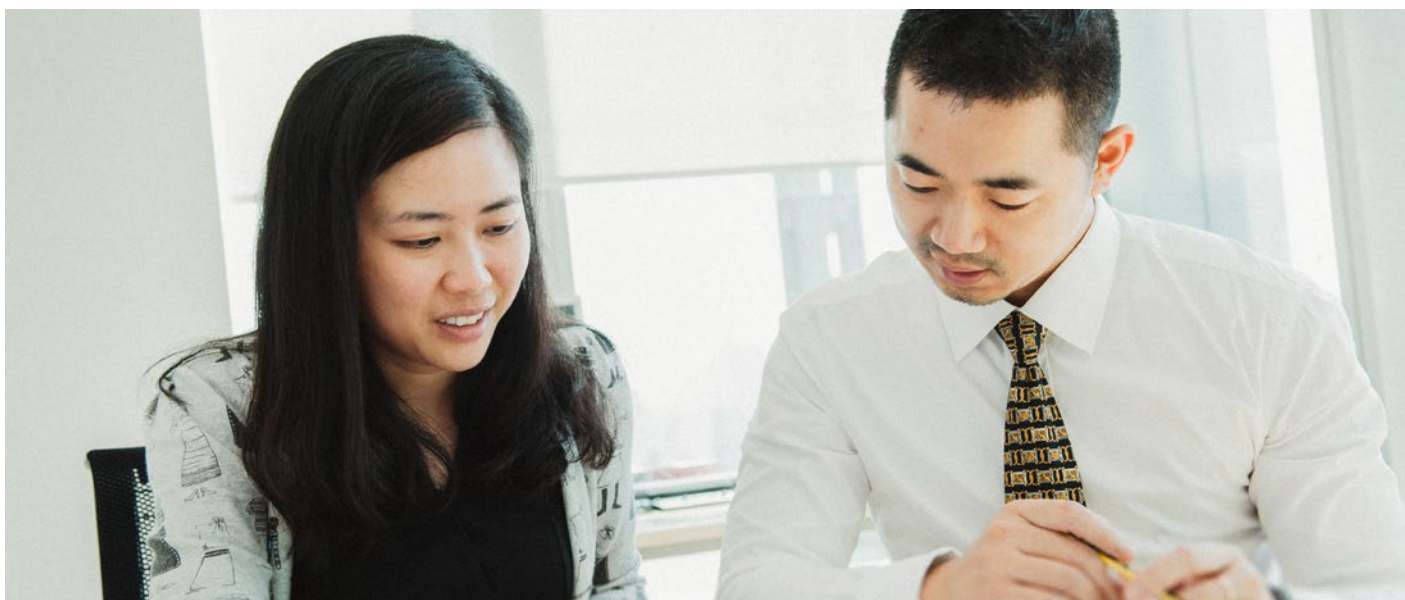
Vi vil skape et ledende teknologimiljø i organisasjonen og tiltrekke oss teknogitalenter i finanssektoren.

Investeringsprosessene våre er teknologidrevne og bygger på en stor mengde data og analyse. Det krever ofte løsninger som er utviklet internt. Det er avgjørende at vi finner den rette balansen mellom internt utviklede løsninger og eksterne løsninger for å sikre effektivitet og robusthet i investeringsprosessene.

- Vi vil videreutvikle handels- og ordresystemer tilpasset våre behov. Vi vil kjøpe ferdigutviklede løsninger som kan tilpasses oss når det er hensiktsmessig.
- Vi vil bruke maskinlæring for å utnytte våre store mengder data med mål om å forbedre investeringsprosessene våre.

Vi vil skape et ledende teknologimiljø i organisasjonen og tiltrekke oss teknogitalenter i finanssektoren. Vi vil fortsette å investere i løsningene og menneskene våre, for å sikre at teknologiutviklingen er så effektiv som mulig.

- Vi vil redusere bruk av eksterne konsulenter. Vi vil heller ansette og utvikle våre egne teknologispesialister slik at vi blir mer robuste og kan bygge den stolte teknologikulturen vi etterstreber.
- Vi vil oppmuntre til enda tettere samarbeid mellom teknologiavdelingene og investeringsområdene. Godt samarbeid sikrer at teknologiutviklingen er skreddersydd våre behov.



# Operasjonell robusthet

Investeringer ●

Teknologi ●

Operasjonell robusthet ●

Mennesker ●

Kommunikasjon ●



Våre ansatte, prosesser og systemer sikrer fondets verdier for fremtidige generasjoner.



Vi må være en operasjonell robust organisasjon for å nå målet vårt om høyest mulig avkastning på en sikker og kostnadseffektiv måte. Vi har et omfattende rammeverk for etterlevelse og risikostyring der vi identifiserer, vurderer og håndterer risiko på en systematisk måte. En sterk kultur for risikostyring og etterlevelse er avgjørende for å skape et effektivt kontrollmiljø. Vi vil ivareta Norges Banks juridiske, skattemessige, kommersielle og operasjonelle interesser gjennom hensiktsmessige juridiske virkemidler.

- Vi vil forbedre opplæringsprogrammene våre for å sikre høy etisk bevissthet og etterlevelse av lover, forskrifter og beste praksis.
- Vi vil fortsette å fremme en kultur der vi ikke klandrer enkeltpersoner når uønskede hendelser oppstår. Dette sikrer at forhold blir rapportert og håndtert så raskt som mulig. Vi må lære av feilene våre og stadig forbedre oss.



Geopolitisk risiko kan bli et større usikkerhetsmoment i forvaltningen av fondet i årene fremover.

Forvaltningsoppdraget er komplekst og involverer svært mange transaksjoner og prosesser. Vi har valgt å bruke én global depotbank for å sikre en effektiv modell for å gjennomføre transaksjoner og for å sikre investeringene våre. Til tross for en stor grad av automatisering, vil effektiviteten i prosessene våre til syvende og sist være avhengig av våre ansatte.

- Vi vil styrke delene av organisasjonen som kritisk avhenger av spesialkompetanse og nøkkelpersonell for å bli mer operasjonelt robust. Vi vil legge vekt på økt mobilitet for å oppmuntre til innovasjon og kunnskapsdeling.
- Vi vil sikre at våre prosesser støttes av teknologi som øker organisasjonens robusthet og effektivitet.

Geopolitisk risiko kan bli et større usikkerhetsmoment i forvaltningen av fondet i årene fremover. I tillegg blir organiserte cyberkriminelle stadig mer spesialiserte, sofistikerte og velfinansierte.

- Vi vil overvåke geopolitisk risiko og utvikle våre scenarioanalyser og stresstester for å styrke vår situasjonsforståelse og evnen til å håndtere denne risikoen.
- Vi vil styrke sikkerhetsstyringen og legge inn egnede sikkerhetskontroller i alle prosessene våre.
- Vi vil styrke vårt beredskapsarbeid for å bedre kunne håndtere kriser og hendelser, inkludert beredskapsplanene våre for IT-katastrofer. Dette vil sette oss bedre i stand til å respondere på cyberangrep og raskere komme tilbake etter slike angrep.



# Mennesker

Investeringer ●

Teknologi ●

Operasjonell robusthet ●

Mennesker ●

Kommunikasjon ●



Vi ønsker å tiltrekke oss, utvikle og beholde de beste folkene.

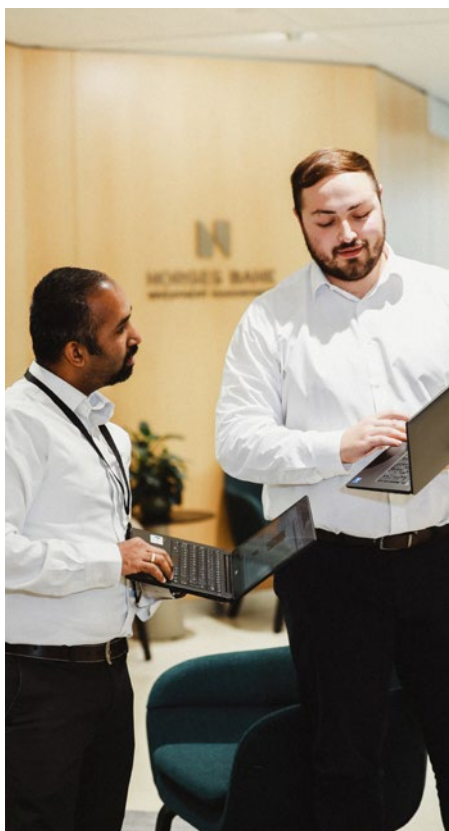


De ansatte er vår viktigste ressurs. Vi vil utvide organisasjonen på prioriterte områder for å sikre at vi har kapasiteten, kvaliteten og robustheten som trengs. Vi skal likevel forbli en liten og fleksibel organisasjon med kostnadseffektiv drift. For å lykkes i en utfordrende arbeidshverdag med høyt tempo, mener vi det er viktig å ha det gøy på jobb.

Vi ønsker å være en mangfoldig og inkluderende organisasjon der vi alle jobber mot et felles mål. En mangfoldig organisasjon gir et bredere perspektiv, øker kreativiteten og legger til rette for bedre beslutninger. Vi må være villige til å eksperimentere, mislykkes og lære av feilene våre.



Vi tror på livslang læring og regelmessig tilbakemelding.



- Vi vil fremme en kultur som bygger på tillit og respekt. Vi ønsker at våre ledere tar ansvar for og bryr seg om sine ansatte. Vi skal legge til rette for en god balanse mellom arbeid og fritid.
- Vi vil oppmuntre til mobilitet på tvers av kontorer og avdelinger for å fremme samarbeid og deling av spesialkompetanse i hele organisasjonen. Vi har investeringer i rundt 70 land og internasjonal tilstedeværelse er avgjørende for å oppfylle oppdraget vårt.

Vi tror på livslang læring og regelmessig tilbakemelding. Vi har definert tre områder der vi ønsker at alle ansatte skal utvikle seg: dataanalyse, tilbakemelding og forenkling. Dette er kompetanse vi mener er avgjørende for organisasjonen vår.

- Vi vil gi de ansatte ansvar tidlig og tilby en fleksibel karrierevei. Arbeidserfaring hos oss bør først og fremst verdsettes for kontinuerlig vekst og læring, ikke avlønning.
- Vi vil forbedre alle stadier av arbeidsforholdet, fra rekruttering til kontakt med de som slutter hos oss. Vi mener hele ansattløpet er viktig for å lykkes som organisasjon.
- Vi vil være førstevalget til studenter ved å tilby verdensledende summer internships og graduate-programmer.

Hvordan vi arbeider sammen avgjør om vi lykkes med samfunnsoppdraget vårt. Teamarbeid gjør oss alle bedre.

- Vi vil styrke teamene ved å fremme tillit og åpen kommunikasjon. Vi skal ha en tverrfaglig tilnærming i måten vi utvikler teamene våre på.

# Kommunikasjon

Investeringer ●

Teknologi ●

Operasjonell robusthet ●

Mennesker ●

Kommunikasjon ●



Vi skal være verdens mest åpne investeringsfond.



Under Arendalsuka 2022 stilte folk seg i kø for å delta på presentasjonen for fondets halvårsresultater.

Vi forvalter fondet på vegne av det norske folk. Dette krever en stor grad av åpenhet. Åpenhet bygger tillit og kunnskap om fondet, både i Norge og internasjonalt.

Vår fremste målgruppe er eierne våre – det norske folk. Vi vil legge særlig vekt på å nå yngre generasjoner hvor kunnskapen om fondet er mindre. Som verdens største statlige investeringsfond er også internasjonale målgrupper viktige for fondet.

- Vi vil videreutvikle en god og profesjonell relasjon til norske og internasjonale redaksjonelle medier. Vi vil jobbe med internasjonale medier for styrke forståelsen av fondet som en finansiell investor.



Vi vil legge særlig vekt på å spre kunnskap om investeringsstrategiene våre og hvordan vi jobber innen teknologi.

- Vi vil fremme flere interne fageksperter som talspersoner og foredragsholdere på konferanser, universiteter og skoler, samt andre relevante arenaer for å bygge kunnskap om fondet i ulike deler av samfunnet.

Gjennom vår kommunikasjon ønsker vi å fremme en god forståelse for vårt samfunnsoppdrag, hvordan vi jobber i fondet, hvilken risiko vi står overfor og hvordan vi utøver vår rolle som eier i flere tusen selskaper. Vi vil legge særlig vekt på å spre kunnskap om investeringsstrategiene våre og hvordan vi jobber innen teknologi. For å lykkes må vi kommunisere på en enkel og tilgjengelig måte.

- Vi vil analysere og prøve ut nye former for toveis kommunikasjon og plattformer, som sosiale medier, for å nå målgruppene våre på best mulig måte.
- Vi vil analysere og forbedre vår kommunikasjon for rekrutteringsformål for å tiltrekke oss de klokeste hodene.
- Vi vil tilpasse nettsiden vår til et mer universelt digitalt format. Dette vil øke tilgjengelighet, lesbarhet og søkbarhet.
- Vi vil tilpasse vår visuelle identitet til digital kommunikasjon. Vi skal være konsekvente med hvordan vi navngir organisasjonen og fondet i alle kanaler og kommunikasjonsmateriell.

En organisasjon som skal levere gode resultater er avhengig av effektiv intern kommunikasjon. God intern kommunikasjon er en forutsetning for å sette strategier ut i livet, engasjere medarbeiderne og bygge en god organisasjonskultur. Vi skal videreutvikle interne kanaler og arrangementer for å sikre effektiv kommunikasjon.

- Vi vil bruke intern kommunikasjon til å fremme den strategiske retningen og prestasjonskulturen vår. Vi skal involvere hele organisasjonen og åpne for flere medarbeiderinitiativer og mer toveiskommunikasjon.
- Vi skal gjøre ledergruppen mer synlig og styrke kommunikasjonen fra ledelsen for å sikre god informasjonsdeling.