



Strategi 2021-2022

Norges Bank Investment Management

Vårt mål er å være verdens beste globale investeringsfond

Norges Bank Investment Management forvalter Statens Pensjonsfond utland på vegne av det norske folk. Fondets investeringsstrategi er uttrykt gjennom mandatet fra Finansdepartementet. Vi forvalter fondet innenfor rammene av dette mandatet. Strategiplanen beskriver hvordan vi vil løse dette forvaltningsoppdraget.

Vår strategi for 2021–2022 bygger videre på den forrige strategiplanen, og er knyttet til Norges Banks overordnede strategi. Høy avkastning, ansvarlig forvaltning og åpenhet er nøkkelord i strategien.

Vi benytter ulike investeringsstrategier for å forvalte fondet med akseptabel risiko og innenfor rammene fastsatt i mandatet.

Vi vil arbeide for å tiltrekke oss og beholde de fremste talentene. Vi vil legge til rette for at våre ansatte kan arbeide effektivt, nyskapende og uredde for å nå våre felles mål.

Vårt mål er
å oppnå
høyest mulig
avkastning



Foto: Gettyimages

Avkastning

Vårt mål er å oppnå høyest mulig avkastning.

Fondet eies av det norske folk. Finansdepartementet fastsetter fondets overordnede investeringsstrategi gjennom vårt mandat. Mandatet er et offentlig dokument som fastsetter rammene for forvaltningen av fondet. Vi bidrar til den offentlige debatt og til utviklingen av fondets strategi ved å publisere relevant forskning og gjennom vår rolle som rådgiver til Finansdepartementet. Finansdepartementet forankrer vesentlige strategiendringer i Stortinget. Denne forankringen bidrar til å støtte opp under vår langsiktige investeringshorisont, noe som er viktig i perioder med betydelig uro i finansmarkedene.

Som forvalter av fondet er det vårt mål å oppnå høyest mulig avkastning etter kostnader med akseptabel risiko, ved å opptre som en ansvarlig investor, og ved hjelp av dyktige medarbeidere. Denne strategiplanen uttrykker hvordan vi vil oppnå dette målet innenfor rammene av vårt mandat. Vi vil fortsette å utvikle våre investeringsstrategier og vår kostnadseffektivitet med fokus på netto avkastning etter kostnader. Vi vil bruke den fagkunnskapen, de synergiene og de stordriftsfordelene vi har tilgang til ved å være en del av Norges Bank.

Investeringsstrategier

Referanseindeksen er en sentral del av mandatet. Den består av 70 prosent aksjer og 30 prosent rentepapirer. Mandatet legger begrensninger og setter krav til forvaltningen av fondet opp mot denne indeksen. Vi forvalter fondet tett opp mot referanseindeksen, men alle våre investeringsstrategier inneholder også aktive elementer. Vi benytter ulike investeringsstrategier for å forvalte fondet med akseptabel risiko og innenfor de rammene som er fastsatt i mandatet. Disse strategiene utfyller hverandre. De er tilpasset fondets risikotoleranse og våre unike egenskaper som en stor, langsiktig investor med begrenset kortsiktig likviditetsbehov og lave forvaltningskostnader.

- Vi vil vektlegge spesifikke, delegerte, aktive strategier, og legge mindre vekt på overordnet allokering.
- Vi vil redusere allokeringen til systematiske faktorer og eksponering i segmenter utenfor referanseindeksen. Unntakene er strategiske allokeringer i fast eiendom og notert fornybar infrastruktur og rentepapirer i fremvoksende markeder. Referanseporteføljen, som ble opprettet for å håndtere slik eksponering, vil ikke lenger være en separat del av vår investeringsprosess.

Aksjeinvesteringer

Fondet er en stor, global investor i verdens aksjemarkeder. Våre investeringsstrategier bygger på to hovedstrategier: effektiv markedseksponering og fundamental analyse.

Vi forvalter størstedelen av vår aksjeportefølje internt gjennom strategier for effektiv markedseksponering. Som følge av vår betydelige størrelse og vårt globale virkeområde, er det avgjørende med effektiv håndtering av markedseksponering og handel.

- Vi vil forbedre porteføljeoppbyggingen og handelsstrategiene våre for ytterligere å redusere omsetningshastigheten og markedspåvirkningen ved forvaltningen av fondets aksjeeksponering.
- Vi vil benytte både ny teknologi og vår interne ekspertise, og ta i bruk nye produkter og tjenester for å øke effektiviteten, forbedre risikostyringen og redusere implementeringskostnadene.
- Vi vil øke vår aktive posisjonering i forbindelse med selskapshendelser og kapitalmarkedshendelser for å øke porteføljeavkastningen.
- Vi vil fortsette med ansvarlig utlån av aksjer. Vi vil utvide den direkte utlånsvirksomheten for å diversifisere vår eksponering og øke inntektene på verdipapirutlån.



Vi vil forbedre porteføljeoppbyggingen og handelsstrategiene våre.

Vi er en av de største aksjeeierne i verden. Kunnskap om våre største selskapsinvesteringer bidrar til å nå målet om høyest mulig avkastning etter kostnader. Den forbedrer risikostyringen, og gjør at vi kan oppfylle vår eierrolle. Vi mener at vår aktive forvaltning setter oss i stand til å være en bedre ansvarlig forvalter.



6

- Vi vil utnytte vår meget stabile kapitalbase for å foreta investeringer basert på våre forventninger til selskapers langsiktige utvikling.
- Vi vil fortsette med å gjøre egne analyser av selskaper og utvikle analyser som skiller seg fra de som er tilgjengelige fra eksterne leverandører. Vår interne analyseprosess bidrar til vår grundige forståelse av våre viktigste investeringer, og beriker dialogen med selskapene.
- Vi søker å utnytte den unike tilgangen vi har til enkeltsselskaper som følge av at vi er en stor og langsiktig investor. Vi vil fortsette å kontakte selskaper direkte for å få en bedre forståelse av dem og utvikle langsiktige relasjoner til ledelsen, og dermed forbedre utbyttet av de møtene vi har med dem. Vi utfører en grundig intern analyse av enkelte selskaper, og har som mål å øke vår interne dekning til å gjelde ett tusen selskaper.
- Vårt mål er å utvide strategiene for negativ seleksjon ved å undervekte aksjer som vi forventer vil gjøre det dårligere enn markedet. Vi vil gjøre dette gjennom inngående regnskapsanalyse av utvalgte selskaper.
- Vi vil øke vår eksterne forvaltning av fondets investeringer i utvalgte markedssegmenter. Eksterne forvaltere har inngående kjennskap til selskaper og underliggende forhold i de markedene de investerer i. Dette bidrar til vårt mål om høy avkastning, samtidig som det reduserer risiko.



Vi mener at vår aktive forvaltning setter oss i stand til å være en bedre ansvarlig forvalter.

Renteinvesteringer

Fondet har investeringer i et bredt spekter av obligasjoner utstedt av stater og foretak, og våre investeringsstrategier er tilpasset disse offentlige og private obligasjonssegmentene. Strategiene har som mål å opprettholde kostnadseffektive porteføljer med eksponering mot viktige risikodrivere, samtidig som vi utnytter mulighetene på verdipapir-, utsteder- og sektornivå.

- Vi vil styrke vår evne til å gjennomføre renteinvesteringer til lave kostnader.
- Vi vil investere vår portefølje av selskapsobligasjoner på grunnlag av grundige selskapsanalyser, og utnytte vår kunnskap om selskapene på tvers av aksje- og renteporteføljen.
- Vi vil fortsette å benytte ulike strategier basert på våre analyser av makroorienterte og relative verdimuligheter for å forbedre avkastningen av vår statsobligasjonsportefølje.
- Vi vil målrettet eksponere fondet mot attraktive likviditetspremier som er tilpasset investeringshorisonten.
- Vi vil øke bruken av standardderivater for å utnytte prisforskjellene mellom obligasjons- og derivatmarkedene, og utnytte segmenteringsmuligheter.
- Vi vil investere opp til fem prosent av vår obligasjonsportefølje i utvalgte statlige utstedere i fremvoksende markeder, og aktivt forvalte den tilhørende valutarisikoen.
- Vi vil fortsette å utvikle våre utlån av rentepapirer, og aktivt tilpasse omfanget av vår utlånseksponering til markedsforholdene.



Våre investeringsstrategier er tilpasset de offentlige og private obligasjonssegmentene.

Eiendom og infrastruktur

Vi investerer i eiendom og infrastruktur for å oppnå bedre diversifisering. Disse investeringene omfatter notert og unotert eiendom og unotert infrastruktur for fornybar energi. Mandatet vårt legger viktige strategiske føringer for investeringene i eiendom og infrastruktur.

- Målet vårt er at fondet skal ha en portefølje på opptil fem prosent i eiendom, sammensatt av noterte og unoterte investeringer og forvaltet under en samlet strategi. Strategien skal være fleksibel, slik at vi kan utnytte muligheter som kan oppstå ved endringer i markedene.
- Vi vil gradvis bygge opp porteføljen i fornybar energi, hovedsakelig gjennom investeringer i vindkraft og solenergi. Vi vil fokusere på prosjekter med redusert kraftprisrisiko, stabil kontantstrøm og begrenset risiko for den investerte kapitalen.
- Vi vil prioritere å investere sammen med partnere av høy kvalitet og med lang erfaring innen forvaltning, drift og vedlikehold.



Vi investerer i eiendom og infrastruktur for å oppnå bedre diversifisering.



Vi vil være
ledende på
ansvarlig
forvaltning

Foto: Shutterstock

Ansvarlig forvaltning

Vi vil være ledende på ansvarlig forvaltning.

Vi er verdens største aksjeeier. Ansvarlig forvaltning og eierskapsaktiviteter er en integrert del av forvaltningen av fondet. Disse aktivitetene støtter opp under fondets avkastningsmål gjennom et bedre forhold mellom langsiktig avkastning og risiko. I vår organisasjon har vi bygget opp ekspertise og en solid plattform for ansvarlig forvaltning. Vi vil være ledende på ansvarlig forvaltning. Vi vil utvide vårt samarbeid med eksterne partnere, benytte ny teknologi og utvikle nye løsninger på fremtidens utfordringer.

Marked

Vi er en langsiktig og diversifisert investor, og vi drar nytte av velfungerende, legitime og effektive markeder og en bærekraftig økonomi.

- Vi vil støtte tilsynsmyndigheter i deres arbeid for bærekraftig økonomisk vekst og standardisert rapportering av finansielt vesentlig informasjon om bærekraft.
- Vi vil fortsette å utvikle klare og relevante forventninger til selskaper, blant annet om kapitalallokering, biologisk mangfold, forvaltning av humankapital, datasikkerhet og forbrukerinteresser.
- Vi vil støtte opp under utviklingen av velfungerende markeder, god selskapsstyring og ansvarlig næringsliv med økt fokus på fremvoksende markeder.

Portefølje

Vi eier en liten andel av den globale økonomien. Vi vil at våre investeringer skal være rustet til å møte miljømessige og sosiale endringer, og at vi kan utnytte de mulighetene som oppstår som følge av slike endringer.

- Vi vil integrere ESG-data ytterligere i investeringsprosessen. Vi vil strukturere både våre egne og eksterne data, og bruke nye metoder til å analysere dem, blant annet ved hjelp av kunstig intelligens.
- Vi vil videreutvikle strategien for å analysere og håndtere risiko forbundet med klimaendringer, og identifisere muligheter for investeringer og eierskapsutøvelse.
- Vi vil videreutvikle ansvarlig forvaltning av rentepapirer og fast eiendom.

Selskaper

Som aksjonær kan vi påvirke de selskapene vi investerer i. Vårt utgangspunkt er å støtte selskapene, samtidig som vi er åpne rundt våre forventninger.

- Vi vil trappe opp selskapsdialogen. Vi vil holde styrene ansvarlig for utfallet av de beslutningene de tar, med henblikk på selskapenes finansielle utvikling og deres innvirkning på samfunnet og miljøet.
- Vi vil fortsette å utvikle stemmegivning ved generalforsamlinger som en skalerbar og effektiv metode for å utøve eierskap. Vi offentliggjør våre stemmeintensjoner fem dager før generalforsamlingen.
- Vi vil ytterligere redusere vår eksponering mot selskaper vi mener ikke har bærekraftige forretningsmodeller, og investere mer i selskaper vi mener er bærekraftige.



Vi er verdens
største
aksjeeier.

Investeringsprosess

Som en langsiktig og global investor har vi utviklet en unik investeringsprosess. Vi vil kontinuerlig søke etter nye metoder for å utfordre og forbedre denne prosessen ved hjelp av mennesker og innovativ teknologi. Vi vil arbeide for å styrke mental robusthet og besluttsomhet, tillate at det gjøres feil, og på denne måten forbedre våre investeringsbeslutninger og risikotaking.

- Vi vil styrke våre investeringsresultater ved å forbedre våre risikotaking, finjustere våre prosesser og beslutningssystemer, og bygge en kultur der vi lærer av feil og suksesser.
- Vi vil utvikle vårt eget analyse- og simuleringsverktøy for å analysere våre investeringsbeslutninger. Verktøyet vil være en støtte for våre porteføljeforvaltere når de skal treffe investeringsbeslutninger, og gi dem tilbakemelding slik at de kan treffe bedre beslutninger i fremtiden.
- Vi skal ytterligere forbedre vår evne til å fremskaffe relevant, pålitelig og tilstrekkelig detaljert informasjon i selskapsmøter.
- Vi vil søke inspirasjon fra prestasjonsmiljøer utenfor finansnæringen for å forbedre vår risikostyring og mentale robusthet.
- Vi vil videreutvikle vår effektive driftsmodell til støtte for våre investeringsenheter.
- Vi vil legge vekt på å ha en langsiktig innstilling og tilnærming til vår investeringsprosess.
- Vi vil fortsette å etterleve de høyeste etiske standarder og oppnå våre forretningsmål innenfor rammene av en akseptabel risiko.



Vi vil kontinuerlig søke etter nye metoder for å utfordre og forbedre denne prosessen



Vårt mål er
å bli en
ledende
teknologi-
organisasjon.



Teknologi

Vårt mål er å bli en ledende teknologiorganisasjon.

Vår investeringsprosess er drevet av data og dataanalyser. Vår teknologi er basert på vår skyplattform, som er sikker, fleksibel og skalerbar. Vi har et sterkt fokus på automatisering, innovasjon, utskifting av eldre løsninger og robuste informasjonssikkerhetstiltak.

- Vi vil fortsette å investere i våre løsninger og våre ansatte, med dyktige og selvstyrte team som samarbeider tett med investeringsområdene.
- Vi gir våre ansatte mulighet for kontinuerlig læring og faglig utvikling, noe som er viktig i en næring der endringstakten er høy.
- Vi vil forbedre våre ferdigheter innenfor IT-utvikling gjennom hele organisasjonen.
- Vi vil kontinuerlig følge de nyeste trendene i næringen, slik som serverfri databehandling, «everything-as-code»-metodologi og maskinlæring.
- Vi har som mål å være en foretrukket arbeidsgiver innen teknologi, og tiltrekke oss og beholde de beste talentene.



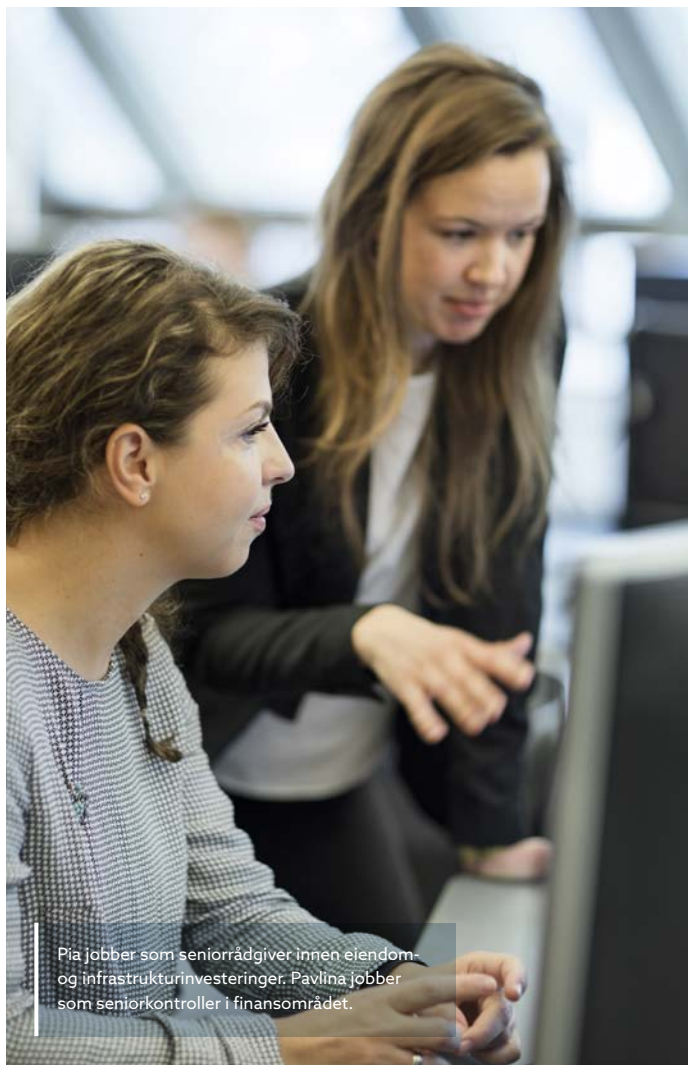
Vi vil kontinuerlig følge de nyeste trendene i næringen.

Vi prioriterer å anskaffe etablerte, administrerte tjenester og systemløsninger. Vår unike investeringsprosess krever imidlertid ofte løsninger som er utviklet internt.

- Vi vil bygge systemer og løsninger med bruk av en tjenestebasert arkitektur, for å sikre skalerbarhet og enkel integrasjon.

Innenfor vår virksomhet utgjør datakriminalitet en økende risiko. Vårt mål er å øke vår beredskap innenfor cybersikkerhet ytterligere, til et nivå der vi kan håndtere stadig mer avanserte trusler. I denne sammenhengen vil vi samarbeide med andre eksperter i Norges Bank for å etablere et felles senter for vurdering av trusselbildet på IT-området.

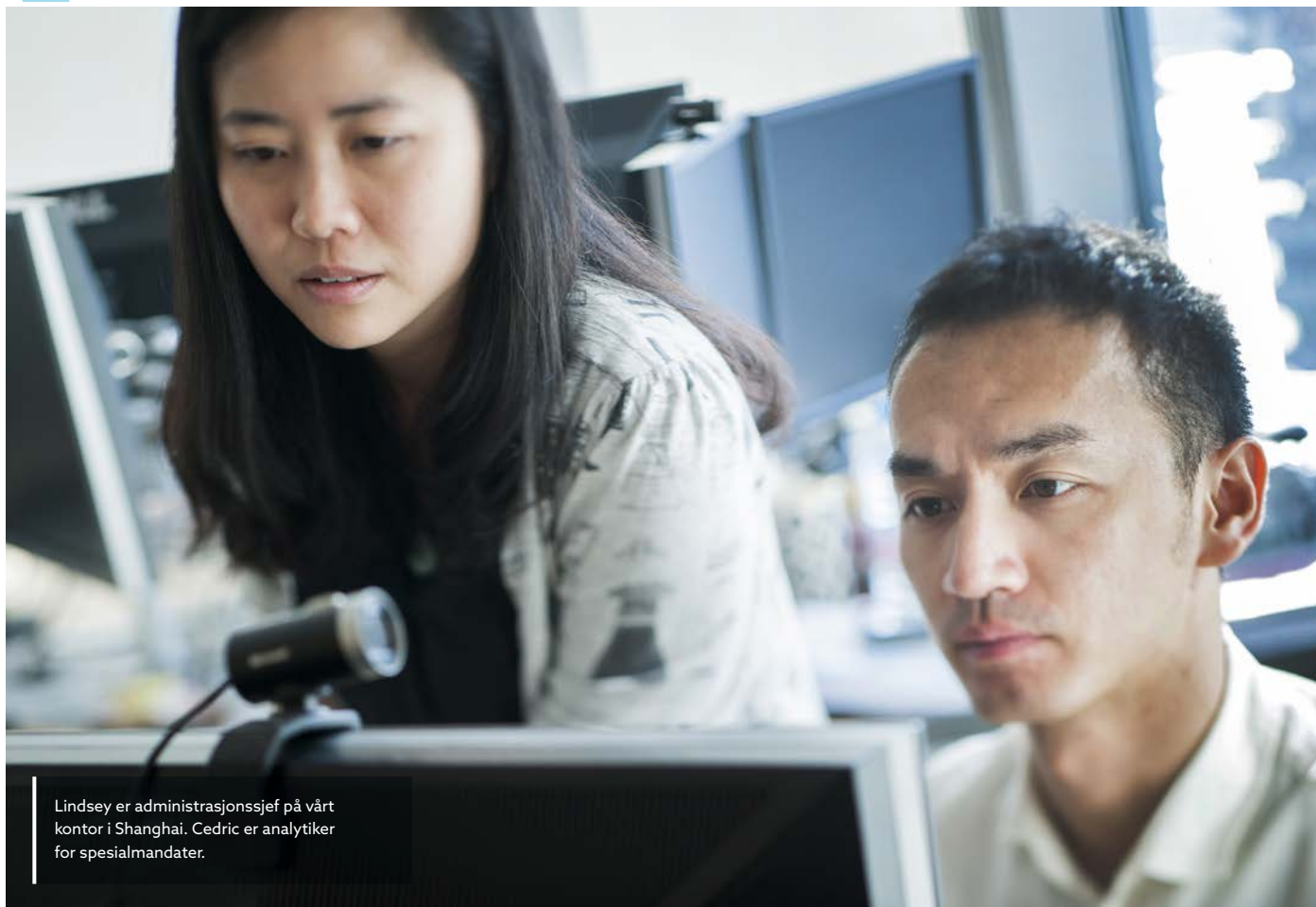
- Vi vil styrke vår kapasitet og fortsette å utvikle vår beredskap gjennom tiltak for identifisering, forebygging, oppdaging, håndtering og gjenoppretting.
- Vi vil tilrettelegge for opplæring og gjennomføre flere øvelser for å forbedre vår sikkerhetskultur og vår beredskapsevne.



Pia jobber som seniorrådgiver innen eiendom og infrastrukturinvesteringer. Pavlina jobber som seniorkontroller i finansområdet.



Fredrik jobber på vårt Londonkontor som ansvarlig for analyse av langsiktige investeringsstrategier og rådgivning til Finansdepartementet. Lukas er analytiker.



Lindsey er administrasjonssjef på vårt kontor i Shanghai. Cedric er analytiker for spesialmandater.

Mennesker

Vi vil være førstevalget for de fremste talentene på investerings- og teknologiområdet.

Medarbeiderne våre er hjertet i organisasjonen og vår viktigste ressurs. Strategiplanen uttrykker våre ambisjoner og vårt overordnede mål om høyest mulig avkastning etter kostnader. For å oppnå disse ambisjonene forventer vi at organisasjonen vil vokse innenfor enkelte prioriterte områder. Vi vil imidlertid forbli en liten, fleksibel, og kostnadseffektiv organisasjon.

Vi legger kontinuerlig vekt på å utvikle en mangfoldig og inkluderende organisasjon. Vi ønsker velkommen et mangfold av kjønn, tankesett, etnisiteter, aldersgrupper, akademiske bakgrunner og livserfaringer. Jo mer mangfoldige vi er, jo bredere perspektiv får vi, jo mer kreative vil vi bli, og desto bedre beslutninger vil vi treffe. Vi tror på livslang læring, løpende tilbakemeldinger og rammebetingelser der våre ansatte kan lære og bygge opp relevante ferdigheter gjennom hele sin karriere. For at alle skal trives i en hardtarbeidende og resultatorientert organisasjon, fremmer vi en kultur der de ansatte har det gøy på jobben.

- Vi er en global organisasjon. Vi vil oppfordre til bredere samarbeid på tvers av enheter, fremme kunnskapsutveksling og styrke samhandling på tvers av våre internasjonale kontorer.
- Vi vil gradvis øke antallet porteføljeforvaltere i Oslo. Dette vil komplettere vår internasjonale investeringsorganisasjon og tilby bedre karrieremobilitet. Gjennom vår tilstedeværelse i Oslo ønsker vi å bidra positivt til det norske kapitalforvaltningsmiljøet.
- Vi vil styrke våre relasjoner med utdanningsinstitusjoner, tilby karrieremuligheter gjennom våre talent- og sommer internship-programmer, og arbeide for å inspirere unge mennesker fra et mangfold av bakgrunner.
- Vi vil ansette flere toptalenter innenfor investeringer og teknologi for å møte økende behov. Kombinasjonen av de beste talentene på teknologi- og finansområdet vil sette oss i stand til å bygge opp en investeringsorganisasjon for fremtiden.
- Vi vil tilby flere utdanningsprogrammer og oppfordre til fleksibilitet og global mobilitet.



Medarbeiderne våre er hjertet i organisasjonen og vår viktigste ressurs.



Vi vil være
verdens mest
åpne fond

Foto: Dieter Schewig, Shutterstock

Kommunikasjon

Vi vil være verdens mest åpne fond.

Ekstern kommunikasjon

Forvaltning av fondet på vegne av det norske folk krever åpenhet. Bred kunnskap om vårt arbeid, våre oppgaver og våre ansvarsområder er viktig for å bygge opp tillit. Vår ambisjon er å være åpen om forvaltningen innenfor de rammene som settes av en forsvarlig gjennomføring av forvaltningsoppdraget.

- Vi vil øke kunnskapen om og forståelsen av fondet ved å formidle komplekse budskap på en enkel måte.
- Vi vil kommunisere ofte, proaktivt, klart og i rett tid. Vi vil i økende grad benytte digitale formidlingsplattformer.
- Vi vil fortsette å benytte fortrinnene ved både lineære og sosiale medier for å nå ut til flere og på bedre måter. Gjennom bruk av sosiale medier skaper vi en arena for dialog og når ut til yngre målgrupper.
- Vi vil i økende grad bruke interne eksperter som talspersoner som kan gå inn i aktuelle debatter og delta i relevante fora.
- Vi vil samarbeide med og lære av våre viktigste interessenter, og dra nytte av andre ledende institusjoners erfaringer.
- Vi vil tiltrekke oss verdensledende ekspertise på tvers av bransjer og temaer, slik at de kan delta på arrangementer, lære oss noe nytt og inspirere oss. Vi tar sikte på å dele dette også med andre utenfor vår egen organisasjon.



Forvaltning av fondet på vegne av det norske folk krever åpenhet.

Intern kommunikasjon

Vi er avhengige av effektiv kommunikasjon i alle kanaler. Intern kommunikasjon er viktig for motivasjon, gjennomføring av strategier, kultur og samarbeid.

- Vi vil utforske og eksperimentere med både eksisterende og nye kanaler.
- Vi vil bruke disse kanalene for å bygge vår kultur og integrere våre internasjonale kontorer.
- Vi vil ha en åpen og synlig ledelse, og dele mer informasjon i hele organisasjonen.



Skrevet av Benedicte Wessel og Harald Tolleshaug,
med innspill fra hele organisasjonen.

NORGES BANK INVESTMENT MANAGEMENT
Bankplassen 2, Postboks 1179 Sentrum, NO-0107 Oslo
T: +47 24 07 30 00, www.nbim.no