



NORGES BANK

STRATEGI 2022



Én bank

Strategien frem til 2022 markerer et nytt kapittel i Norges Banks over 200 år lange historie. Stortinget har vedtatt en ny sentralbanklov og med det fastsatt rammene for bankens arbeid og virksomhet fremover.

Hovedtrekkene i Norges Banks virksomhet videreføres i den nye loven. Våre samfunnsoppdrag står fast, samtidig som bankens uavhengighet er tydeliggjort. Vår oppgave som forvalter av Statens pensjonsfond utland (SPU) er nå lovfestet. Bankens styringsstruktur er samtidig endret ved at Stortinget har lovfestet en fagkomite for pengepolitikk og finansiell stabilitet. Hovedstyret skal fortsatt ha ansvar for den overordnede styringen av banken, oppgavene innen betalingssystemet og forvaltningen av SPU og bankens valutareserver.

Stortinget og regjeringen har gjennom lovarbeidet tydelig gitt uttrykk for at Norges Bank ivaretar sentrale oppgaver på vegne av fellesskapet. Når fondets tilhørighet i banken nå er avklart, har myndighetene også tilkjennegitt en forventning om at banken vil utnytte mulighetene for stordrift og kostnadseffektive løsninger for administrative funksjoner der det er hensiktsmessig.

Norges Bank består av to virksomhetsområder, men er én bank. Hovedstyret har vedtatt å etablere ett fellesområde for bankens støttefunksjoner, Norges Bank Administrasjon (NBA), som skal utnytte samlet kompetanse, bidra til kostnadseffektive

løsninger og understøtte at banken er én institusjon. Samtidig skal de to virksomhetsområdene beholde sin faglige egenart og ansvar for resultater.

I oppfølgingen av disse endringene er det naturlig for hovedstyret nå å legge frem en overgripende strategi for hele Norges Bank som peker ut retning for virksomheten de neste tre årene. I tillegg har hovedstyret vedtatt strategi for forvaltningen av SPU, i samsvar med bankens mandat.

Som nasjon er vi stadig mer avhengig av vår omverden. Bakteppet internasjonalt er preget av uro og usikkerhet knyttet til handelskonflikter, risiko for tilbakeslag i verdensøkonomien og geopolitisk ustabilitet. Klimarisiko må vurderes og håndteres. Økonomiens og markedenes virkemåte endres gjennom digitalisering og ny teknologi.

Bankens og medarbeidernes evne og vilje til endring, til samarbeid og til å utnytte og utvikle vår kompetanse blir viktigere enn noen gang. Vi skal bygge videre på våre felles verdier; lagånd, integritet, nyskapning og kvalitet blir nøkkelen til at banken kan utvikle seg i takt med verden rundt og løse samfunnsoppdragene best mulig.

*Øystein Olsen
Sentralbanksjef*



Våre samfunnsoppdrag

Norges Bank skal fremme økonomisk stabilitet og forvalte store verdier på vegne av fellesskapet.

- Norges Bank utøver pengepolitikken, overvåker stabiliteten i det finansielle systemet og bidrar til robuste og effektive betalingssystemer og finansmarkeder.
- Norges Bank forvalter bankens valutareserver og Statens pensjonsfond utland (SPU). Forvaltningen av SPU skal gi høyest mulig avkastning innenfor de rammer som gjelder for forvaltningen.



Strategi 2022 - kort fortalt



LØFTE
SAMMEN



EN VELDREVET
BANK



LANGSIKTIG OG ANSVARLIG
KAPITALFORVALTNING



PÅ FRONTEN I
SENTRALBANKOPPGAVENE



Løfte sammen

Medarbeiderne er vår fremste ressurs. Med fondet i banken er vi en global organisasjon, med en tredel av de ansatte utenfor Norge og med ansatte fra nesten 40 nasjoner. Målet er å få alle til å spille på lag, samtidig som de ulike delene av virksomheten kan bevare sin egenart og særskilte kompetanse. Et godt samspill mellom medarbeiderne blir nøkkelen til hvor godt vi lykkes.

For å få det til, må vi utvikle medarbeidernes kompetanse både på eksisterende og nye fagfelt. Vi må evne å utfordre hverandre, tenke nytt og bygge våre ferdigheter i takt med utfordringene som møter oss. Samtidig er vi avhengige av å kommunisere tydelig, internt så vel som eksternt, slik at verdiene og målene våre er godt kjent og etterleves i hele organisasjonen, på tvers av nasjonaliteter.

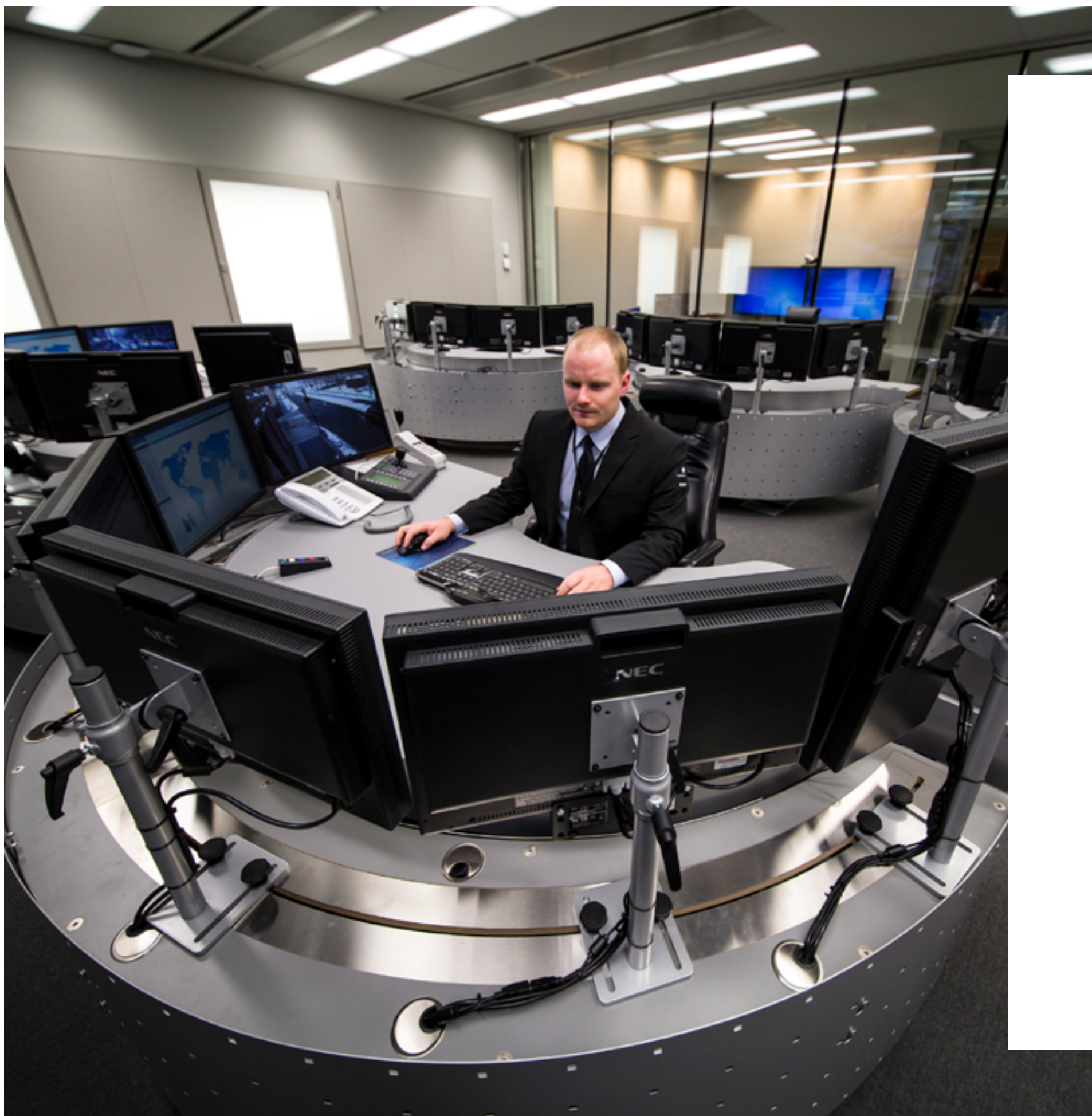
Vår arbeidsform skal kjennetegnes av lagånd og endringsvilje. Vi skal

- oppnå resultater basert på faglig kvalitet, integritet og gjensidig respekt
- bygge identitet og kultur basert på våre verdier
- legge til rette for nye arbeidsformer for å fremme nyskaping og samarbeid
- videreutvikle digitale plattformer for samhandling og effektivitet
- motivere medarbeidere til å utvikle sin kompetanse
- være en attraktiv arbeidsgiver, rekruttere målrettet og tilstrebe likestilling og mangfold.

Vi skal være åpne og kommunisere etterrettelig og tydelig internt og eksternt.

Vi skal

- være åpne om vårt arbeid og våre resultater
- favne bredt for å spre kunnskap om vår virksomhet
- vurdere nye kommunikasjonsformer for å nå nye målgrupper.



En veldrevet bank

Myndighetene har i forarbeidene til ny sentralbanklov understreket hovedstyrets ansvar for å organisere banken effektivt. Som daglig leder for Norges Bank skal sentralbanksjefen utøve dette ansvaret på vegne av hovedstyret. Loven slår også fast at styret skal ansette en daglig leder for kapitalforvaltningen – Norges Bank Investment Management (NBIM) – som skal ha et samlet resultatansvar overfor hovedstyret.

Organiseringen av bankens virksomhet i veldrevne enheter blir en sentral oppgave for bankens styre og ledelse i årene som kommer. Vi skal utnytte synergier og stordrift i virksomheten. Vi har opprettet et fellesområde for bankens støttefunksjoner – Norges Banks Administrasjon (NBA) – for å drive effektivt og styrke felles kultur.

Samtidig er det vesentlig at de ulike delene av banken beholder sin faglige egenart og ansvaret for sine resultater. Arbeidsdelingen mellom bankens virksomhetsområder må gjenspeile og rendyrke den kompetansen bankens fagmiljøer trenger for å løse sine oppgaver.

Norges Bank står midt i fagfelt der digitalisering og automatisering er en del av hverdagen. IT-systemene henger nært sammen med de faglige oppgavene og skal drives virksomhetsnært. NBIM har nettopp gjennomført en større modernisering av sine IT-systemer, og sentralbankvirksomheten vil gjennomføre et tilsvarende prosjekt de neste tre årene. Arbeidet med veldrevne og sikre IT-løsninger er vesentlig for sikker og effektiv drift av banken i fremtiden.

Vi vil videreutvikle en veldrevet og sikker bank. Vi skal

- utvikle robuste styringsprosesser i hovedstyret og ny komité for pengepolitikk og finansiell stabilitet
- tilpasse organisasjonen i lys av ny lov og nye styringsorganer
- sørge for en effektiv arbeidsdeling mellom bankens virksomhetsområder
- begrense bankens kostnader ved å utnytte synergier og realisere stordriftsfordeler
- implementere nye og kostnadseffektive IT-løsninger som beskytter bankens daglige drift og sikrer samfunnskritiske systemer
- videreføre bankens arbeid med miljøstrategien
- beskytte bankens ansatte og eiendeler.



Langsiktig og ansvarlig kapitalforvaltning

Forvaltningen av Statens pensjonsfond utland (SPU) skal sikre høyest mulig avkastning etter kostnader og til akseptabel risiko. Innenfor den overordnede finansielle målsetningen skal fondet forvaltes ansvarlig.

SPU er et stort, globalt fond med lang investeringshorisont. Fondet har en viktig plass i den økonomiske politikken. Den nye sentralbankloven fastslår at fondet fortsatt skal forvaltes av Norges Bank.

Fondet investerer i flere aktivaklasser i et stort antall land og valutaer. Aksjeandelen i fondet er 70 prosent. Nye trekk i den globale økonomien som handelsbarrierer, lave renter, teknologiske skift og klimaendringer vil påvirke fondet. Vi må være forberedt på store svingninger i fondets verdi.

Investeringsstrategien kjennetegnes av indekxnær forvaltning til lave kostnader. Vi skal videreutvikle en organisasjon som er fokusert på å ta gode investeringsbeslutninger og har vilje og evne til å håndtere risiko og endrede markedsforhold.

Strategien for 2020-2022 fastsetter fondets strategiske retning, og bygger på strategien for 2017-2019. Vi skal

- gi råd om fondets investeringsstrategi som er godt faglig fundert i analyser av finansmarkedene og vår erfaring som markedsaktør
- benytte flere investeringsstrategier som utfyller hverandre for å skape meravkastning etter kostnader
- videreutvikle våre investeringsstrategier basert på grundig finansiell analyse og nye informasjonskilder
- investere i eiendom og infrastruktur for fornybar energi for å forbedre forholdet mellom avkastning og risiko
- ivareta fondets langsiktige økonomiske interesser gjennom vår eierskapsutøvelse
- rendyrke NBIM som forvaltningsorganisasjon med en resultatfokusert investeringskultur og klare ansvarslinjer
- gjennomføre en kostnadseffektiv forvaltning der kostnader vurderes mot avkastning.



På fronten i sentralbankoppgavene

Sentralbankvirksomheten skal sikte mot lav og stabil inflasjon og bidra til stabilitet i realøkonomien og til et robust og effektivt finansielt system.

Verdensøkonomien preges av endring og kan bli rammet av ulike forstyrrelser. Faren for en internasjonal konjunkturedgang som følge av geopolitisk uro og av handelskrigen mellom de store økonomiene synes å utgjøre den største risikoen de nærmeste årene. Med et allerede lavt rentenivå vil et kraftig internasjonalt tilbakeslag kunne gi større utfordringer for pengepolitikken enn tidligere. Vedvarende lave renter kan også bidra til økt sårbarhet i det finansielle systemet.

Mer langsiktige utviklingstrekk har også betydning for hvordan pengepolitikken og makrotilsyn bør utøves. Petroleumsvirksomheten vil gradvis få mindre betydning for verdiskapingen i Norge. I tillegg står vi overfor demografiske endringer og klimarisiko som kan få stor betydning for økonomien og det finansielle systemet. Ny teknologi bidrar til innovasjoner i betalingssystemet og åpner opp for nye aktører. Norges Bank skal fremme løsninger som er sikre og effektive for samfunnet som helhet.

Nye metoder og økonomiske modeller utvikles kontinuerlig internasjonalt, og vi får tilgang til et stadig større sett av mikrodata fra ulike kilder. Norges Bank skal være på fronten i bruk av modeller og metoder som er relevante for vår virksomhet.

Vi vil utøve våre oppgaver i tråd med beste internasjonale praksis. Vi skal

- ha beredskap for å møte et tilbakeslag og vedvarende lave renter internasjonalt
- prioritere analyser av langsiktige utviklingstrekk for sentrale størrelser i økonomien og for utøvelsen av pengepolitikken
- utnytte nye data og metoder til å bygge et rikere analyseapparat
- være tydelige og nå flere i kommunikasjonen av beslutninger og råd
- være pådriver for bedre referanserenter i norske kroner
- bidra til en effektiv arbeidsdeling mellom pengepolitikk, finanspolitikk og makrotilsyn
- bidra til effektive, sikre og robuste betalings- og oppgjørssystemer mellom bankene og publikum
- dekke samfunnets behov for kontanter på en måte som sikrer beredskap og fremmer effektivitet
- utrede digitale sentralbankpenger og andre løsninger som kan forbedre effektiviteten og beredskapen i betalingssystemet.

