



Norges Bank

Strategi 28

Norges Bank utfører viktige samfunnsoppdrag på vegne av fellesskapet. Som landets sentralbank skal vi opprettholde en stabil pengeverdi. Vi skal fremme stabilitet i det finansielle systemet og et effektivt og sikkert betalingssystem. Vi skal bidra til høy og stabil produksjon og sysselsetting. Norges Bank forvalter også Statens pensjonsfond utland (SPU) etter et mandat fastsatt av Finansdepartementet. Målet med forvaltningen er å oppnå høyest mulig avkastning etter kostnader til akseptabel risiko.

Samfunnsoppdragene ligger fast og er førende for alt vi gjør. Samtidig er verden rundt oss i endring. Den geopolitiske situasjonen er uforutsigbar. Rammene for internasjonalt samarbeid og handel forandrer seg. Nye typer penge- og betalingssystemer vokser frem. Og teknologiutviklingen, særlig innen kunstig intelligens, skjer svært raskt.

For å lykkes med samfunnsoppdragene må vi tilpasse oss disse endringene og være klare til å håndtere uforutsette hendelser. Vi må bygge videre på våre styrker og erfaringer, samtidig som vi tar nødvendige grep for å fornye oss. Strategi 28 beskriver de viktigste prioriteringene våre de neste tre årene. Ambisjonene er klare: SPU skal være det ledende og mest respekterte store investeringsfondet i verden. Sentralbanken skal ha landets ledende makroøkonomiske analysemiljø, og analysene våre skal holde et høyt nivå i internasjonal målestokk. Vi skal styrke vår motstandsdyktighet mot trusler utenfra. Vi skal utnytte kraften i kunstig intelligens og nye datakilder. Vi skal kommunisere åpent og øke kunnskapen i befolkningen om rollen og oppgavene våre. Alt innenfor rammene av en ansvarlig ressursbruk.

Medarbeiderne i Norges Bank er hjertet i institusjonen. Et godt og inkluderende arbeidsmiljø er avgjørende for at vi lykkes. Jeg gleder meg til å utvikle Norges Bank videre sammen med alle de dyktige og engasjerte medarbeiderne våre. Samfunnet skal kunne stole på at vi løser våre oppdrag på en god, effektiv og ansvarlig måte i årene fremover.



Ida Wolden Bache



Våre samfunnsoppdrag og verdier

Norges Bank er landets sentralbank. Vi skal sikre prisstabilitet og bidra til høy og stabil sysselsetting. I tillegg skal vi fremme finansiell stabilitet og et effektivt og sikkert betalingssystem. Ved å arbeide for økonomisk stabilitet bidrar vi til økonomisk velferd for det norske folk.

Norges Bank forvalter landets valutareserver og Statens pensjonsfond utland på vegne av Finansdepartementet. Målet for forvaltningen av Statens pensjonsfond utland er høyest mulig avkastning til akseptabel risiko. En langsiktig og ansvarlig forvaltning legger til rette for at vi ivaretar og utvikler finansielle verdier for både dagens og fremtidige generasjoner.

Våre verdier – Lagånd, Integritet, Nyskapning og Kvalitet – danner grunnlaget for hvordan vi løser våre samfunnsoppdrag. Verdiene er våre rettesnorer for hvordan vi jobber sammen hver dag og hvordan vi møter utfordringer.

Norges Banks øverste organer er [hovedstyret](#), [komiteén for pengepolitikk og finansiell stabilitet](#) og [representantskapet](#).

Sentralbanksjefen er leder av hovedstyret og leder av komiteén for pengepolitikk og finansiell stabilitet.

Norges Bank er organisert i to virksomhetsområder med hvert sitt samfunnsoppdrag og egne daglige ledere; sentralbankvirksomheten og kapitalforvaltningen (Norges Bank Investment Management). Hovedstyret vedtar strategi for Norges Bank og virksomhetsområdene.

En handlekraftig og robust sentralbank

Norges Bank utfører viktige oppgaver for det norske felleskapet. Som landets sentralbank skal vi sikre prisstabilitet og bidra til høy og stabil sysselsetting. Vi skal fremme finansiell stabilitet, velfungerende finansmarkeder og et effektivt og sikkert betalingssystem.

Samfunnsoppdragene våre ligger fast. Samtidig er verden rundt oss i endring. Norge er en liten, åpen økonomi som påvirkes av det som skjer utenfor våre landegrenser. Geopolitiske spenninger og endringer i rammene for internasjonal handel preger risikobildet. Nye typer penge- og betalingssystemer vokser frem, og klimaendringene setter stadig større spor. Den raske teknologiutviklingen, særlig innenfor kunstig intelligens (KI), gir nye muligheter og utfordringer. Disse utviklings-trekkene krever forsterket innsats på flere områder, og det skal gjøres på en kostnadseffektiv og forsvarlig måte. Strategi 28 er vårt svar.

Arbeidet med å løse samfunnsoppdragene starter med menneskene. For å lykkes er vi avhengige av dyktige, engasjerte og handlekraftige medarbeidere. Norges Bank skal være en fremtidsrettet og attraktiv arbeidsplass med et godt og inkluderende arbeidsmiljø. Som kompetanse-virksomhet skal vi tiltrekke, utvikle og beholde medarbeidere fra ledende fagmiljøer.





I strategiperioden skal vi

- **styrke grunnlaget for beslutningene våre** gjennom å øke forståelsen av norsk økonomi, viktige markeder og finansielle aktører
- **forme fremtidens betalingssystem** gjennom et stort løft for å sikre at Norge også fremover har et effektivt og sikkert betalingssystem
- **satse på menneskene våre** gjennom å styrke kompetanse, legge til rette for økt eierskap til oppgaver, forenkle prosesser og prioritere tydeligere
- **utnytte kraften i kunstig intelligens og data** gjennom å utnytte flere datakilder og ta i bruk nye verktøy raskere
- **øke vår robusthet** gjennom oppdaterte beredskapsplaner og styrket cybersikkerhet, slik at vi kan opprettholde stabil og sikker drift også i en mer krevende verden
- **kommunisere åpent og tydelig og bli mer synlige** gjennom å styrke formidlingen og øke tilstedeværelsen på sosiale medier

De tre samfunnsoppdragene våre

Sikre prisstabilitet og bidra til høy og stabil sysselsetting

Norges Bank har ansvar for pengepolitikken i Norge. Det overordnede målet for pengepolitikken er å opprettholde en stabil pengeverdi gjennom lav og stabil inflasjon. Inflasjonsstyringen skal være fremover-skuende og fleksibel, slik at den kan bidra til høy og stabil produksjon og sysselsetting. Pengepolitikken skal i tillegg bidra til å motvirke at finansielle ubalanser bygger seg opp. Komiteen for pengepolitikk og finansiell stabilitet har fastsatt en [pengepolitisk strategi](#) som beskriver hvordan de ulike hensynene veies opp mot hverandre.

Styringsrenten er vårt viktigste virkemiddel i pengepolitikken. Vi legger til rette for at de kortsiktige pengemarkedsrentene holdes nær styringsrenten. Det gjør at styringsrenten normalt også er førende for de rentene husholdninger og bedrifter står overfor.

For å sikre et best mulig beslutningsgrunnlag for innretningen av pengepolitikken gjennomfører vi egen forskning og samarbeider med andre fagmiljøer. Analysene våre skal holde et høyt faglig nivå i internasjonal målestokk, og vi skal være landets ledende makroøkonomiske analysemiljø. En åpen, tydelig og tilgjengelig kommunikasjon er avgjørende for tilliten til våre beslutninger og for å sikre effektivt gjennomslag for pengepolitikken.

I strategiperioden skal vi

- **sørge for at samfunnsoppdraget vårt er godt kjent og forstått**
Vi skal bidra til en god gjennomgang av mandatet for pengepolitikken i regi av Finansdepartementet. Vi skal holde den pengepolitiske strategien oppdatert og i tråd med ny innsikt fra gjennomgangen av mandatet. Vi skal fornye og forenkle kommunikasjonen vår for å øke forståelsen i befolkningen.
- **styrke beslutningsgrunnlaget**
Vi skal ta i bruk en ny makroøkonomisk modell som setter oss i bedre stand til å forstå norsk og internasjonal økonomi. Vi skal utvikle vår forståelse og kommunikasjon av usikkerhet. Med nye data og ny teknologi skal vi løfte kvaliteten på våre analyser av hva som driver prisveksten og utviklingen i arbeidsmarkedet. Vi vil bygge videre på klimasatsingen fra forrige strategiperiode.



Vi skal fornye og forenkle kommunikasjonen vår for å øke forståelsen i befolkningen



Fremme finansiell stabilitet og velfungerende finansmarkeder

Norges Bank arbeider for at det finansielle systemet skal fungere effektivt i både normale tider og i perioder med uro. Robuste finansinstitusjoner og velfungerende markeder er grunnlaget for at husholdninger og foretak til enhver tid kan betale, spare, låne og sikre seg mot økonomisk risiko.

Gjennom analyser, råd og tiltak søker vi å motvirke at sårbarheter bygger seg opp, og bidra til at det finansielle systemet er robust. Vi har beredskap til å sette inn ekstraordinære tiltak dersom den finansielle stabiliteten er truet.

Det norske finansielle systemet er dominert av banker. Vi ser at andre aktører i økende grad opptre som finansielle mellomledd og bidrar til likvide markeder, kredittgiving og løpetidstransformasjon – ofte i samspill med bankene. Det utvikles nye finansielle produkter, blant annet knyttet til stablecoins og andre kryptoeiendeler. Alt dette kan gjøre det finansielle systemet mer effektivt, men også mer komplekst og sårbart. Samtidig har rammene for internasjonal samhandling blitt mer usikre. Det øker risikoen for forstyrrelser i verdensøkonomien og finansmarkedene. Cyberangrep mot kritiske systemer kan true den finansielle stabiliteten, og klimaendringer og omstillingen til en lavutslippsøkonomi kan skape nye sårbarheter.

I strategiperioden skal vi

- **styrke vår forståelse av sårbarheter i finansmarkedene**

Vi skal undersøke aktørenes roller og identifisere mulige sårbarheter i de viktigste markedene, som penge- og valutamarkedene, og hvordan de påvirker samfunnsviktige finansielle tjenester.

- **forstå hvordan nye produkter og forretningsmodeller påvirker systemrisiko**

Vi skal forstå samhandlingen og fordelingen av risiko mellom banker og andre finansielle aktører, slik som ulike typer forvaltere. Vi skal utrede systemrisiko forbundet med stablecoins og andre kryptoeiendeler og aktivt bidra til kunnskapsutvikling, reguleringer og tiltak som kan motvirke slik risiko.

- **videreutvikle beredskapen for håndtering av finansielle kriser**

Vi skal sørge for at planverket for krisehåndtering er godt tilpasset et finansielt system og et risikobilde i kontinuerlig utvikling.



Vi skal forstå samhandlingen og fordelingen av risiko mellom banker og andre finansielle aktører



Fremme et effektivt og sikkert betalingssystem

Norges Bank skal bidra til at det er effektivt og sikkert å betale med norske kroner også i fremtiden. Vi har et særlig ansvar for systemet for oppgjør mellom bankene. Det er navet i betalingssystemet.

Det meste av innovasjonen i betalingssystemet skjer blant private aktører. Betalingsmønstre er i endring. Mobilbetalinger vokser, og vi ser endringer i betalingsløsningene som ligger bak. Nye typer penge- og betalingssystemer vokser frem. Tokenisering – digitalisering av eiendeler ved bruk av blokkjedeteknologi – kan skyte fart. For betalings- og finanssystemet innebærer det både muligheter og utfordringer. Norges Bank arbeider for ansvarlig innovasjon ved å sikre effektivitet i oppgjøret mellom bankene, bidra til regulering og være en pådriver for endringer.

Det norske betalingssystemet er sikkert, men den økte geopolitiske usikkerheten og avhengigheten mellom sektorer gjør det nødvendig å styrke beredskapen for både sentral betalingsinfrastruktur, elektroniske betalingstjenester og kontanttjenester. Samarbeid med nordiske og andre europeiske sentralbanker er viktig for å sikre effektiv og sikker drift av oppgjørssystemet i et langsiktig perspektiv. Samtidig er det viktig med tilstrekkelig nasjonal beredskap for samfunnskritiske funksjoner. Offentlige utvalg og bredt sammensatte arbeidsgrupper har de siste årene foreslått konkrete tiltak for å styrke beredskapen slik at betalinger kan opprettholdes i kritesituasjoner.

I strategiperioden skal vi

- **modernisere den sentrale betalingsinfrastrukturen**

Vi skal starte prosessen med å innføre neste generasjon oppgjørssystem for norske kroner – inkludert en ny tjeneste for oppgjør av realtidsbetalinger i norske kroner ved bruk av eurosystemets TIPS-løsning. Vi skal også bidra til å videreutvikle verdipapiroppgjøret.

- **utrede muligheter og utfordringer med tokenisering i finanssystemet**

Vi skal bidra til kunnskap og regulering knyttet til nye typer penger og betalingssystemer. Vi skal være klare til å kunne innføre digitale sentralbankpenger dersom det blir nødvendig for et effektivt og sikkert betalingssystem.

- **styrke robusthet og beredskap i betalingssystemet**

Vi skal arbeide for at alternative løsninger er tilgjengelige i alle betalingssituasjoner, inkludert tilstrekkelig tilgang til kontanttjenester. Vi skal i samarbeid med finansnæringen og andre sektormyndigheter arbeide for at nødvendige tiltak for å styrke betalingsberedskapen blir gjennomført.



Norges Bank skal bidra til at det er effektivt og sikkert å betale med norske kroner også i fremtiden



Forutsetninger for å lykkes med samfunnsoppdragene

Vi må være dyktige, engasjerte og handlekraftige

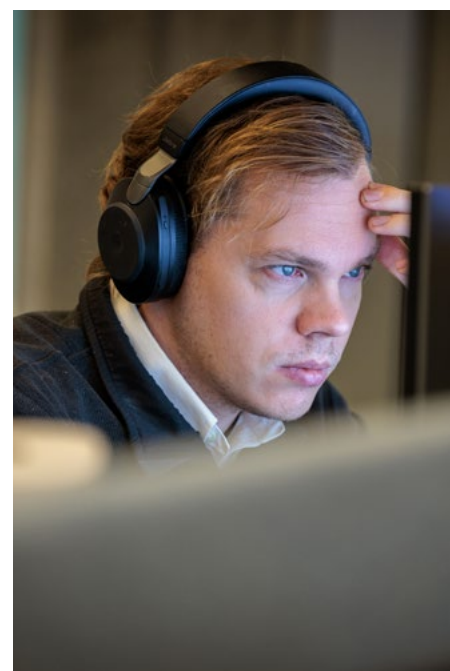
Arbeidet med å løse samfunnsoppdragene starter med menneskene. For å lykkes trenger vi dyktige, engasjerte og handlekraftige ledere og medarbeidere. Vi skal være ledende på våre fagområder, og stille høye krav til prestasjoner og utvikling. Ledere skal sette retning, gi muligheter, bygge fellesskap og vise omsorg. Samtidig er vi avhengige av medarbeidere som tar ansvar for egen utvikling, viser initiativ, leverer kvalitet og inkluderer hverandre. Vi tror på læring gjennom hele karrieren, og at mangfold og inkludering fremmer økt kreativitet og bedre beslutninger. God internkommunikasjon er viktig for engasjement og kulturbygging. Vi skal ha en kultur der vi verdsetter ulike perspektiver og anerkjenner både enkeltprestasjoner og lagprestasjoner.

I strategiperioden skal vi

- **styrke kompetansen og innovasjonsevnen vår**
Vi skal styrke kompetansen innenfor blant annet teknologi og ledelse. Vi skal styrke samarbeidet mellom bankens fagområder, øke den interne mobiliteten og forbedre internkommunikasjonen.
- **legge til rette for økt eierskap og initiativ**
Beslutninger skal tas på rett nivå for å sikre eierskap til oppgaver, smidigere prosesser og raskere gjennomføring. Vi skal lære og forbedre oss gjennom å prøve, feile og få tilbakemeldinger.
- **forenkle prosesser og prioritere det som gir mest verdi**
Vi skal forenkle, effektivisere og forbedre prosessene våre med teknologi og nye arbeidsformer. Gjennom enda tydeligere prioriteringer skal vi sørge for at ressursene våre brukes på det som gir størst verdi for samfunnet og banken.

“

Vi skal være ledende på våre fagområder, og stille høye krav til prestasjoner og utvikling



Vi må være data- og teknologidrevne

Våre vurderinger, råd og beslutninger skal være basert på relevante analyser av høy kvalitet. Den raske teknologiutviklingen endrer både forventningene til oss som arbeidsgiver og hvordan vi løser samfunnsoppdragene våre. Tilfanget av data øker, og den teknologiske utviklingen åpner for nye typer analyser. For å lykkes fremover må vi utnytte kraften i moderne teknologi og jobbe med data på nye måter.

I strategiperioden skal vi

- **integre kunstig intelligens i hverdagen og ta i bruk ny teknologi raskere**

Alle ansatte skal ha grunnleggende KI-kompetanse og bruke KI i det daglige for å øke produktiviteten og kvaliteten på arbeidet sitt. Vi skal utvikle miljøer med avansert KI-kompetanse og etablere prosesser for å ta i bruk nye verktøy raskere på en ansvarlig måte.

- **modernisere måten vi arbeider med data på**

Vi skal fase inn en ny, moderne data- og analyseplattform og høste gevinstene. Nye datakilder skal på plass raskere, og vi skal dra nytte av et rikere datagrunnlag i analysene våre. Vi skal bruke KI og maskinlæring til å identifisere nye sammenhenger. Det krever at vi utvikler kompetansen vår. På sikt skal vi legge til rette for at hele virksomheten skal kunne dra nytte av gevinstene fra moderne IT-verktøy.



For å lykkes fremover må vi utnytte kraften i moderne teknologi og jobbe med data på nye måter



Vi må være robuste

Som sentralbank forvalter vi store verdier og samfunnskritisk infrastruktur. Det krever at vi opprettholder stabil, sikker og effektiv drift, også i perioder med uro. Truslene er sammensatte og vanskelige å forutse. Klir trusselaktører nye muligheter, men styrker også våre verktøy i cyberforsvaret. Vi må kunne motstå angrep, men også ivareta våre viktigste funksjoner selv om sentrale systemer skulle bli utilgjengelige. For å lykkes må vi ha gjennomarbeidede beredskapsplaner og sterke nasjonale og internasjonale nettverk.

I strategiperioden skal vi

- **styrke evnen til å håndtere uforutsette hendelser og kriser**

Vi skal evne å håndtere et komplekst og skiftende trusselbilde. Beredskaps- og kontinuitetsplanene våre skal være oppdaterte, testet og klare til bruk, også for de mest alvorlige scenarioene. Planene må kunne justeres raskt når omgivelsene endrer seg.

- **styrke cybersikkerheten og den teknologiske robustheten**

De digitale systemene våre skal tåle uventede hendelser og cyberangrep. Cyberforsvaret skal styrkes med forbedret identitets- og tilgangsstyring, systematisk leverandøroppfølging, bedre dataklassifisering og bruk av ny teknologi. Vi skal gjøre oss mindre avhengige av enkeltleverandører og sikre at IT-tjenester kan leveres fra flere lokasjoner. Vi skal arbeide for at bankens systemer er robuste i møte med fremtidig teknologiutvikling.

“

Vi må kunne motstå angrep, men også ivareta våre viktigste funksjoner selv om sentrale systemer skulle bli utilgjengelige



Vi må være åpne, tydelige og tilgjengelige

Legitimiteten vår hviler på tillit fra befolkningen, markedet og myndighetene. Vi bygger og forvalter denne tilliten gjennom gode vurderinger og beslutningsprosesser, og ved å kommunisere på en måte som treffer målgruppene vi ønsker å nå. Teknologiutviklingen og et endret medielandskap påvirker hvordan publikum tilegner seg informasjon om Norges Bank. Sosiale og ikke-redaktørstyrte medier er den primære nyhetskilden for stadig flere, og KI-verktøy henter og setter sammen informasjon om oss på en måte som er krevende å ettergå.

I strategiperioden skal vi

- **sørge for åpen og tydelig informasjon om banken og samfunnsoppdragene**

Vi skal kartlegge hvordan KI-verktøy henter og setter sammen informasjon om Norges Bank og samfunnsoppdragene våre, og tilpasse innholdet på nettsidene våre slik at språkmodellene gjengir informasjonen korrekt.

- **øke synligheten i sosiale medier, vurdere nye kanaler og styrke formidlingen**

Vi skal øke tilstedeværelsen på sosiale medier for å nå bedre ut til målgrupper som i liten grad bruker tradisjonelle medier. Vi skal vurdere hvilke nye kanaler som er relevante, og hvordan fremveksten av nye medievaner påvirker kommunikasjonen vår. Formidlingskompetansen i organisasjonen skal løftes for å sikre at budskapene våre fortsatt er tydelige, relevante og tillitsskapende.



Vi skal øke tilstedeværelsen på sosiale medier for å nå bedre ut til målgrupper som i liten grad bruker tradisjonelle medier





Strategi 28

Norges Bank

Oslo 2025

Design: TRY

Layout: Aksell AS

Bilder: Nils Stian Aasheim og iStock.com