



PM

DATUM: 2012-09-28
AVDELNING: Stabsavdelningen
HANDLÄGGARE: Pether Burvall

SVERIGES RIKSBANK
SE-103 37 Stockholm
(Brunkebergstorg 11)

Tel +46 8 787 00 00
Fax +46 8 21 05 31
registratorn@riksbank.se
www.riksbank.se

DNR 2012-647-STA

■ Förutsättningar för verksamhetsplan och budget 2013

Förslag till beslut

Direktionen föreslås fastställa denna PM att gälla som förutsättning för verksamhetsplanering och budget 2013, tillsammans med den strategiska plan (dnr 2011-618 STA) som direktionen fastställde 29 september 2011.

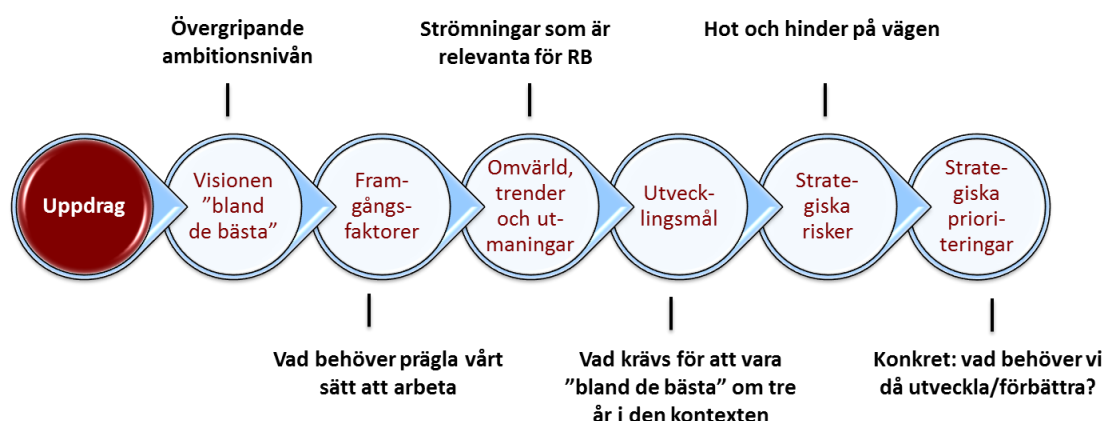
Utifrån dessa planeringsförutsättningar ska avdelningarna under planeringsprocessen:

- göra en genomgång av nuvarande målstyrning och föreslå eventuella förändringar av mål och indikatorer,
- komplettera med eventuella egna mål för avdelningen som man ser behov av,
- utifrån målen ovan och riskbilden utforma de handlingsplaner som behövs för att hantera risker och nå målen, samt
- föreslå en budget för de resurser som behövs.

Avdelningarnas planer ska samordnas i ledningsgruppen och utmynna i ett samlat förslag till verksamhetsplan och budget för 2013 för direktionsbeslut 6 december 2012.

■ Bakgrund

Riksbankens styrmodell för verksamhetsplanering och –uppföljning bygger på kedjan: uppdrag-vision-strategi-årlig verksamhetsplan och budget. Uppdrag, vision och strategi sammanfattas i den strategiska planen (dnr 2011-618 STA). Strategiska planen har temat "från konsolidering till utveckling" och innehåller dessa delar:



Input "reVision"

Under augusti-september har ledningsgruppen och direktionen diskuterat hur vi arbetat mot den strategiska planen och om den fortfarande är relevant som inriktning för verksamhetsplaneringen för 2013. Diskussionen finns sammanfattad i presentationen "reVision 2012", dnr 2012-647-STA, som också är input till avdelningarnas verksamhetsplanering. Slutsatsen är att inriktningen i den strategiska planen står sig och att de 10 strategiska prioriteringarna bör utgöra stommen även i verksamhetsplaneringen för 2013, med vissa tillägg som rör arbetsklimat, kompetensförsörjning och kommunikation.

10 strategiska prioriteringar + nya områden utifrån reVisions-diskussionen

| | |
|--|--|
| 1. Utveckla vår roll och förmåga i arbetet med finansiell stabilitet | 2. Pröva och anpassa den penningpolitiska tankeramen |
| 3. Öka integrationen mellan penningpolitik/finansiell stabilitet | |
| 4. Bredda och utnyttja vår internationella plattform | |
| 5. Öka den operativa flexibiliteten | |
| 6. Slutföra projekt i kontantförsörjningen | |
| 7. Utveckla intern och offentlig statistik | |
| 8. Genomföra en ny struktur för IT-drift och support | |
| 9. Fler standardiserade IT-lösningar | |
| 10. Tydligare och mer effektiva processer | |



Behålla/utveckla arbetsklimatet
Långsiktig kompetensförsörjning
Värna förtroendet

■ Input riskanalyser

Riskhantering är en del av verksamhetsplaneringen. Operativa risker och hantering av dem registreras och följs upp i samma verktyg som övriga indikatorer och handlingsplaner (verktyget "Run Your Company"). För de identifierade risker som avdelningarna vill begränsa och som inte åtgärdas i den löpande verksamheten, ska handlingsplaner tas fram som en del i avdelningens verksamhetsplanering.

Strategiska- och operativa risker har diskuterats i reVisions-diskussionen och riskenheten har redovisat en bankövergripande bild utifrån de riskanalyser som genomförts på avdelningarna. Ett antal av de prioriteringar som redovisas nedan för respektive målområde har sin utgångspunkt i denna diskussion.

De operativa risker som har relevans för de prioriterade handlingsplanerna uppstår framför allt till följd av utkontrakteringen av IT-verksamheten. Extern drift kommer på sikt att möjliggöra bättre tekniska lösningar för att hantera vissa av nuvarande risker, men under omställningsperioden uppstår nya risker som ska hanteras. Projektrisker analyseras och hanteras i projektet, men övriga verksamheter måste också vara förberedda på att hantera de operativa risker som kan uppstå.

Avdelningarna behöver i verksamhetsplanen säkerställa att det finns resurser tillgängliga för att testa IT-systemen i samband med omställningen. Det kommer också att behövas engagemang och därmed tid från systemägarna för att få de nya samarbetsformerna på plats, både inom Riksbanken och med den externa leverantören. Därutöver kommer möjligheterna att genomföra andra förändringar i IT-stödet att vara begränsade.

Inriktning per målområde för verksamhetsplanering och budget 2013

Nedan redovisas den övergripande inriktningen per målområde, med utgångspunkt i de strategiska prioriteringarna:

| Målområde | Strategisk prioritering | Fokus i VP 2013 |
|-----------------------|---|---|
| FINANSIELL STABILITET | Utveckla vår roll och förmåga i arbetet med finansiell stabilitet, utifrån lärdomar från krisen | <p>Det omfattande utvecklingsarbete som påbörjats fortsätter 2013, nu bl a med fortsatt metodutveckling och förberedelser för att operationalisera den roll Riksbanken får efter utredningarna om makrotillsyn i Sverige.</p> <p>Dessutom ska mer långsiktiga projekt påbörjas för att analysera effekterna av den strukturomvandling som sker som ett resultat av krisen och de nya regleringarna.</p> |
| | Bredda och utnyttja vår internationella plattform | <p>De strukturförändringar som sker internationellt (både regleringar och institutionellt) och som på sikt påverkar Riksbankens arbete behöver en samlad beskrivning som uppdateras löpande. Beskrivningen ska utgöra en utgångspunkt för en samlad intern diskussion om Riksbankens ståndpunkt i olika internationella fora.</p> <p>Bland annat pga. det ökade internationella engagemanget bör avdelningen för finansiell stabilitet planera så att mer utrymme finns för beredningen.</p> |
| | Öka integrationen mellan penningpolitik/finansiell stabilitet | <p>Inom området finansiell stabilitet ska analysen formaliseras i högre utsträckning, bl. a. för att bättre interagera med den penningpolitiska analysen.</p> <p>Interaktionen mellan den penningpolitiska analysen och den finansiella stabilitetsanalysen har utökats under året och ska öka ytterligare, bland annat för att:</p> <ul style="list-style-type: none"> - förbättra stabilitetsanalysens genomslag i den penningpolitiska beslutsprocessen och vice versa, - öka kunskapen om hur olika alternativa verktyg för makrotillsyn påverkar penningpolitiken respektive Riksbankens arbete för finansiell stabilitet. <p>Här ska konkreta steg framåt i integrationen av penningpolitik och finansiell stabilitetsanalys presenteras i verksamhetsplanen, både för det interna arbetet och för den externa kommunikationen.</p> |
| PENNINGPOLITIK | Pröva och anpassa den penningpolitiska tankeramen | <p>Fortsätta att tydliggöra olika beslutsalternativ och bättre ta om hand finansiella marknadens funktionssätt i det penningpolitiska ramverket. En plan för hur utvecklingsarbetet ska inarbetas i den penningpolitiska beslutsprocessen ska stämmas av med direktionen under verksamhetsplaneringen.</p> |

| Målområde | Strategisk prioritering | Fokus i VP 2013 |
|-------------------------|---|--|
| BETALNINGS-SYSTEMET RIX | | Inriktningen är oförändrad; det egenutvecklade systemet för hantering av säkerheter ska ersättas, fungerande reservrutiner ska säkerställas och ett versionsbyte ska genomföras för RIX under 2013. |
| KAPITAL-FÖRVALTNING | Öka den operativa flexibiliteten | På kort sikt ska trender och tendenser i balansräkningen analyseras och kommuniceras. I övrigt ska verksamheten utvecklas i nuvarande inriktning, med beredskap för att genomföra de eventuella förändringar som behövs för att Riksbanken ska kunna utföra sina uppgifter. |
| KONTANT-FÖRSÖRJNING | Slutföra projekt i kontantförsörjningen | Driftsättning av anläggningen i Broby under våren och fortsatta förberedelser för den nya sedel- och myntserien är prioriterade projekt 2013. |
| STATISTIK | Utveckla intern och offentlig statistik | Satsningen på bättre analysunderlag och ökad kvalitet i den externa statistiken fortsätter med nuvarande inriktning. Förslag till utveckling av statistikunderlag för bl. a. företagets och hushållens skuldsättning ska presenteras separat med konsekvensbeskrivningar av olika alternativa ambitionsnivåer. |
| BANK-GEMENSAMT | Genomföra en ny struktur för IT-drift och support | Att genomföra pågående utkontraktering har högsta prioritet, vilket får konsekvensen att övriga IT-beställningar måste begränsas under överföringsfasen. Övriga avdelningar måste också planera för att kunna bidra med testresurser under omställningsperioden. |
| | Arbeta för fler standardiserade IT-lösningar | Se utbyte av systemstöd för säkerheter ovan under RIX. I övrigt ska utbyten planeras och genomföras i den mån det är möjligt med hänsyn tagen till utkontrakteringen. |
| | Skapa tydligare och mer effektiva processer | Ett projekt ska starta för en översyn av organisationen med utgångspunkt i den förstudie som genomförts under 2012. Dessutom ska bl a förslag till effektivare beredning av direktionsbeslut presenteras. |
| | Behålla/Utveckla arbetsklimatet | Resultatet av de workshops som genomförts om "medarbetarskap i Riksbanken" är ett viktigt underlag för avdelningarnas planer för att fortsätta att utveckla arbetsklimatet. En medarbetarundersökning ska genomföras under 2013. |
| | Planera, rekrytera och underhålla kompetens | Förslag till åtgärder för att underlätta Riksbankens långsiktiga kompetensförsörjning ska ingå i verksamhetsplanen för 2013. |
| | Värna förtroendet | Förtroendet är fortsatt Riksbankens viktigaste tillgång. Verksamhetsplaneringen ska innehålla en diskussion om hur vi förklarar och förankrar penningpolitiken och hur lärdomarna från krisen påverkar Riksbankens verksamhet på kort och lång sikt. |

■ Resurser

Som konstaterades i den strategiska planen så är Riksbanken i en utvecklingsfas med de lärdomar som dras från den finansiella krisen. Det fastslogs i strategin att det därför är rimligt att under en period överge den tidigare budgetregimen med nominellt oförändrad ram. Nya behov av statistik, analys och nya sedlar och mynt beräknas inte kunna finansieras bara med fortsatta rationaliseringar av andra uppgifter.

Det innebär inte att stramheten i kostnadsstyrningen ska minska utan det är tvärtom ännu viktigare att resurserna prioriteras rätt när utvecklingsbehovet är så påtagligt. Ledningsgruppen får därför i uppdrag att återkomma med tydliga beslutsalternativ och jämförelser i budgetprocessen, med en redovisning av vad som är konsekvenser av redan beslutade satsningar, vilka resurskonsekvenser tillkommande satsningar får och vilken finansiering som är möjlig med rationaliseringar i befintlig verksamhet.

Enligt tidigare beslut tillåts personalramen att öka temporärt till följd av de satsningar som nu görs, framför allt inom våra policyområden, för att sedan sjunka som en konsekvens av Broby-projektet och utkontrakteringen av delar av IT-verksamheten. Den beräknade nivån på personalramen för 2015 är fortsatt 330 årsarbetare.