



PM

DATUM: 2012-12-06
AVDELNING: Stabsavdelningen
HANDLÄGGARE:

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

■ Riksbankens verksamhetsplan 2013

Inledning, planeringsförutsättningar

Uppdraget

Riksbanken har två huvuduppgifter: att ansvara för penningpolitiken och att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende. Penningpolitikens mål är att hålla inflationen på en låg och stabil nivå, eller som det uttrycks i riksbankslagen, "upprätthålla ett fast penningvärde". Den andra uppgiften innebär att Riksbanken ger ut sedlar och mynt, främjar säkra och effektiva betalningar samt förebygger och hanterar kriser i det finansiella systemet. Riksbanken förvaltar också betydande tillgångar som ska säkerställa att vi har en god beredskap för att fullgöra våra huvuduppgifter och säkra den självständiga ställning riksdagen gett oss.

Planering och uppföljning

Direktionen beslutade den 4 oktober 2012 om planeringsförutsättningar för verksamhetsplanen för 2013 (dnr 2012-647-STA). Utgångspunkten är fortsatt den strategiska plan som direktionen fastställde 2011 (dnr 2011-618-STA). Den innehåller en beskrivning av Riksbankens uppdrag, vision och strategiska inriktning för de kommande 3-5 åren och utmynnar i tio strategiska prioriteringar. En annan utgångspunkt har varit de riskanalyser som genomförts under året.

I denna verksamhetsplan konkretiseras visionen för varje målområde med hjälp av mål och med indikatorer som speglar hur målen ska utvärderas. Målen sätts med visionens ambitionsnivå "bland de bästa" och i visionens tre perspektiv; kvalitet, effektivitet och förtroende. Den strategiska inriktningen konkretiseras med prioriterade handlingsplaner. Dessutom sammanfattas operativ risk och resursinsats för respektive målområde. I ett separat dokument "Budget för Riksbanken 2013" presenteras budgeten mer i detalj. I ett tredje dokument "Internbudget och plan för uppföljning 2013" specificeras budgeten per avdelning och område. I det sistnämnda dokumentet beskrivs dessutom hur strategisk plan, verksamhetsplan och budget ska följas upp under 2013.

■ Vision och strategisk inriktning

Riksbankens vision är att vara "bland de bästa" när det gäller kvalitet och effektivitet för att behålla ett högt förtroende. I den strategiska planen presenteras ett antal framgångsfaktorer för att Riksbanken ska nå visionen. Dessa är kortfattat att Riksbanken ska vara en snabbfotad och flexibel organisation, ha en öppen och tydlig kommunikation, lära av de bästa, ha rätt kompetens, ett gott arbetsklimat, bra samarbete och effektiva processer.

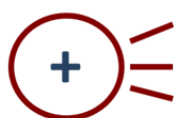
Verksamhetsuppföljningarna har under senare år visat att vi på de flesta områden lever upp till visionens ambitionsnivå, men det är en utmaning för en liten centralbank att försvara denna position i en föränderlig omvärld som ställer ständigt ökade krav på analys och flexibilitet. Detta gäller särskilt nu när synen på centralbankers roll och verktyg prövas i ljuset av erfarenheter från den finansiella krisen.

Från konsolidering till utveckling

Riksbanken har ända sedan 1990-talskrisen fokuserat på att bygga upp kompetens och utveckla policyprocesser för våra huvuduppgifter penningpolitik och finansiell stabilitet. För att finansiera uppbyggnaden av huvuduppgifterna har andra funktioner setts över och rationaliserats.

En ny utvecklingsfas har inletts utifrån erfarenheterna från den senaste krisen. Den strategiska planens tio strategiska prioriteringar konkretiseras i detta dokument med prioriterade handlingsplaner inom respektive målområde. I diskussionerna inför beslutet om planeringsförutsättningarna drogs slutsatsen att vi 2013 även behövde prioritera arbetsklimatet, långsiktig kompetensförsörjning och kommunikation. De 10 strategiska prioriteringarna kompletterades därför med tre områden. De prioriterade områdena för verksamhetsplanen 2013 är:

- | | |
|--|--|
| 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

■ Fokus verksamhetsplan 2013 – operationalisera

Policy: Vi har under några år själva dragit lärdomar och medverkat i den internationella diskussionen om den roll centralbanker kan spela efter krisen. För 2013 tar vi nästa steg, att i den mån det är möjligt operationalisera de lärdomar vi gjort. Det handlar till exempel om att tillsammans med andra berörda myndigheter operationalisera makrotillsyn i Sverige utifrån resultatet av de utredningar som ska presentera sitt resultat under våren 2013. Det handlar också om att ännu tydligare integrera våra policyområden (både i löpande processer och genom gemensamma utvecklingsprojekt) och börja inarbeta nya lärdomar om finansiella obalanser, risker och osäkerhet i den penningpolitiska beslutsprocessen.

Samtidigt ska vi börja ett långsiktigt arbete med nästa analysfas; att utifrån erfarenheterna från krisen, centralbankernas åtgärder och nya regleringar analysera – hur ser ett nytt normalt läge ut och hur påverkar det Riksbankens arbete med finansiell stabilitet och penningpolitik?

Operativt: Den övergripande strategin på operativa områden är att öka den operativa flexibiliteten, slutföra projekt inom kontantförsörjningen och utveckla intern och offentlig statistik. Även här ligger fokus till stor del på operationalisering. IT-driften utkontrakteras under 2013, på statistikområdet införs den nya värdepappersdatabasen, inom kontantförsörjningen invigs det nya kontoret Broby, det nya databiblioteket tas i full drift för våra policyområden etc. Ett annat fokuserat område under 2013 är att analysera olika trender och åtgärders effekt på Riksbankens balansräkning.

Resurser: Som konstaterades i strategiska planen så behöver vi under några år frångå den regim med nominellt oförändrad ram som gällde 2007-2011. Uppbyggnaden av våra policyområden kan fortsatt till en del finansieras inom ramen, men större satsningar på statistik, omstrukturerad IT-verksamhet och sedel- och myntutbyten kan inte fullt ut finansieras av rationaliseringar inom andra områden.

■ Mål, risk, prioriterade handlingsplaner och kostnadsnivå 2013 per målområde

Riksbankens verksamhet delas in i målområden som utgörs av kärnprocesser, respektive bankgemensamma funktioner.

- **Mål och indikatorer:** Här presenteras mål för våra olika verksamhetsområden. Målen är uppbyggda med visionens ambitionsnivå "bland de bästa" och i visionens tre perspektiv; kvalitet, effektivitet och förtroende. För varje mål finns indikatorer som tillsammans ska ge en bild av hur det går för Riksbanken på området. För centralbanksspecifika uppgifter innebär "bland de bästa" att vi försöker prestera i nivå med centralbanker som vi bedömer vara "bland de bästa". För andra uppgifter görs jämförelser med andra institutioner, vi jämför till exempel vår prognosförmåga med andra prognosmakare i Sverige, vår attraktionskraft som arbetsgivare relateras till andra myndigheter och företag etc. En exakt utvärdering av resultatet av alla våra uppgifter är inte möjlig, men det ska inte hindra oss från att hitta olika sätt att spegla om vi rör oss i rätt riktning, därför används begreppet "indikatorer".
- **Riskperspektivet** som presenteras är en översiktlig beskrivning av de risker som är mest prioriterade att begränsa, samt genom vilka åtgärder detta kommer att ske.
- **Prioriterade handlingsplaner:** De utvecklingsområden som ledningsgruppen vill fokusera på under 2013, utifrån den strategiska planen och utifrån identifierade risker. Handlingsplanerna har sin utgångspunkt i de strategiska prioriteringarna men presenteras här per målområde, den struktur vår styrning och uppföljning följer. För en matchning mot de strategiska prioriteringarna – se bilaga 1.
- **Kostnadsnivå 2013:** Större förändringar av personalresurser och av de totala förvaltningskostnaderna fördelade per verksamhetsområde kommenteras som en indikation på hur resursinsatsen förändras för området jämfört med tidigare år.

PENNINGPOLITIK

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2013
Ett fast penningvärde	KPI (12-månadersförändring)	2 %
	KPIF (12-månadersförändring)	
	Inflationsförväntningar 5 år (medelvärde)	
Internationellt erkänd penningpolitisk analys	Indikatorn "relativ prognosprecision" för KPIF, samt årlig jämförelse med andra prognosinstitut	Hög (prognosfel < överraskn), resp. bland de bästa
	Kvalitativ bedömning av analys	Bland de bästa
Forskning av hög kvalitet	Vetenskapliga publikationer, kvalitetsvägt	Antal årsarb inom penn. pol. x 100 p (grönt fr 75 p)
Effektivt policystöd från forskningen	Kvalitetsbedömning	God kvalitet
Effektiv analysprocess	Benchmark	Bland de bästa
Effektivt genomförande	Dagslåneränta	Repo +/- 10 punkter varje dag
Förutsägbar penningpolitik	Förändring 1-mån STINA-swappar vid räntebeslut	≤ 5 punkter
Stort förtroende för den penningpolitiska analysen	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap
		Högt förtroende

Risk: Risken för otillräcklig tydlighet i den penningpolitiska beslutsprocessen behöver fortsatt begränsas. Detta hanteras bland annat genom projekten i det första blocket nedan. Andra operativa risker hanteras genom införandet av databiblioteket (se statistik) och i den fortsatta översynen av den penningpolitiska processen.

Prioriterade handlingsplaner:

Ett högt prioriterat utvecklingsområde, som kräver samverkan mellan avdelningarna för penningpolitik (APP) och finansiell stabilitet (AFS) samt forskningsenheten (FOE), är att bättre ta om hand finansiella obalanser i det penningpolitiska beslutsunderlaget. Prioriterade projekt inom detta område är:

- **Finansiell stabilitet i den penningpolitiska rekommendationen:** Syftar till att göra en tydligare koppling till den finansiella stabiliteten i det penningpolitiska beslutet. Projektet ska (1) säkerställa att stabilitetsaspekter systematiskt beaktas i beslutsunderlagen, (2) förstärka analysen av hur penningpolitiken påverkar stabilitetsbedömningen och (3) formulera en tankesammanfattning för hur avvägningen mellan traditionella makroekonomiska mål och den finansiella stabiliteten kan göras. Samorganiserar av APP och AFS i ett paraplyprojekt med gemensam styrgrupp. (APP, AFS, FOE)
- **Makrotillsyn från ett penningpolitiskt perspektiv:** Ett projekt som ska studera hur finansiella obalanser påverkar den makroekonomiska utvecklingen och hur behovet av penningpolitiska åtgärder mot finansiella obalanser förändras i ett läge där makrotillsynsverktyg finns tillgängliga. Det ska även utredas hur avvägningen ska göras beroende på typ av obalans, dvs. när är det lämpligt att använda

penningpolitik respektive makrotillsynsinstrument? I projektet ingår även att analysera vilket behov som finns att koordinera de två policyområdena i det fall penningpolitiken inriktas på traditionella målvariabler (inflation och real stabilitet). Samorganiserar av AFS och APP i ett paraplyprojekt med gemensam styrgrupp. (APP, AFS, FOE)

- **Osäkerhet och risker i den penningpolitiska analysen:** Metoder ska utvecklas för att belysa olika typer av osäkerhet och risker som är relevanta för prognosen och det penningpolitiska beslutet (osäkerhet om till exempel data, nuläget eller framtida störningar). (APP, AFS, FOE)

Ett antal handlingsplaner syftar till att fortsatt öka kunskap och kvalitet i den löpande analysen samt tydliggöra hur olika överväganden påverkar räntebeslutet. Prioriterade projekt inom detta område är:

- **Penningpolitiska processen – del 2:** Anpassningarna av den penningpolitiska processen ska fortsätta, dels i ljuset av att direktionens tid behöver prioriteras hårdare, dels utifrån att nya verktyg och moment behöver inarbetas allt eftersom beslutsunderlaget utvecklas mot mer finansiell analys. (APP, STA)
- **Terminspremieprojektet:** Metoderna för att estimerar svenska penningpolitiska förväntningar med hjälp av marknadsräntor ska utvecklas. Ett mål är att konstruera intervall som kan reflektera mätosäkerheten för terminsräntebaserade mått på penningpolitiska förväntningar och redovisa dessa i den penningpolitiska rapporten med början under 2013. (APP)
- **Den penningpolitiska transmissionsmekanismen:** Utifrån 2012 års genomgång av litteratur och empiri se över den penningpolitiska transmissionsmekanismen. Slutsatserna ska implementeras i det penningpolitiska beslutsunderlaget och även kunna användas för att belysa effekter av alternativa penningpolitiska antaganden. (APP)
- **Resursutnyttjandet i den penningpolitiska analysen:** Ett underlag tas fram för att bestämma vilket/vilka mått vi vill använda för den penningpolitiska rekommendationen. (APP)
- **Svenskt inflationstryck i en global miljö:** En fördjupad analys av hur prisförändringar i omvärlden påverkar inflationen i Sverige dels genom litteraturstudier, dels genom att ta fram alternativa mått på det pristryck som Sverige importerar för att bygga in detta i vår analys av inflationen på kort och lång sikt. (APP)
- **Nowcasting:** arbetet med att utveckla och utvärdera metoder för kortsiktsprognoser fortsätter under 2013. (APP)

Två prioriterade projekt syftar till att analysera det operativa genomförandet av penningpolitiken:

- **Banksystemets överskott och räntebildningen:** Under de senaste åren har banksystemet gått från ett strukturellt underskott gentemot Riksbanken till ett överskott. En empirisk studie ska belysa om banksystemets överskott ändrat transmissionen från reporäntan till interbankräntor. Samorganiserar med projekt under finansiell stabilitet om interbankmarknadens funktionssätt. (APP, AFS)

- **Operativt mandat – repotransaktioner:** Säkerställa att Riksbanken även kan genomföra repotransaktioner inom ramen för SEK-portföljen. Förväntan är att transaktioner kan ske med början under kvartal 1, 2013. (APP, AFS, KAP)

Ett mer långsiktigt arbete ska dessutom inledas på APP och AFS för att analysera effekterna av de strukturförändringar som kan förväntas ske utifrån den senaste krisen och hur de påverkar Riksbankens arbete. För det penningpolitiska området gäller detta bland annat:

- **Räntespreadar och makroekonomi:** En analys av hur relationen ser ut mellan olika räntor och makroekonomin. Hur påverkas till exempel hushållen av en återgång till en "neutral" reporänta under antagande att spreadar ligger kvar på högre nivåer än tidigare? (APP, AFS, FOE)

Kostnadsnivå 2013: De totala kostnaderna för penningpolitiken (när alla kostnader fördelats ut till våra verksamhetsområden) budgeteras till 200 mkr. Den budgeterade nivån innebär en ökning till följd av kostnader för det nya databiblioteket.

FINANSIELL STABILITET

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2013
Ett säkert och effektivt betalningsväsende (se även betalningssystem och kontantförsörjning)	Bankernas finansiella motståndskraft och bedömning av finansiella marknadens funktionssätt	God motståndskraft respektive god funktion
	Utvärdering av betalningssystemets infrastruktur	Väl fungerande
God förmåga att identifiera (nya) potentiella risker	Kvalitativ bedömning av analys/övervakning	Bland de bästa (ej formaliserat)
God förmåga att analysera/värdera risker		
Minska identifierade risker i det finansiella systemet	Genomslag rekommendationer	Bra genomslag enl utvärdering i FSR
Forskning av hög kvalitet	Vetenskapliga publikationer, kvalitetsvägt	FOE årsarb inom fin. stab. x 100 p (grönt fr 75 p)
Effektivt policystöd från forskningen	Kvalitetsbedömning	God kvalitet
God förmåga att hantera kriser i det finansiella systemet	Under kris: extern bedömning av åtgärder	God förmåga
	Ej kris: Antal övningar resp. övningsresultat	Minst 1 per år God förmåga
Inflytande över finansiell regelbildning i Sverige och internationellt	Kvalitativ utvärdering av genomslag i remisser och av påverkan på profilfrågor i det internationella arbetet	Mycket bra
Effektiv kommunikation	Medieanalys, genomslag budskap och talespersoner	Minst 40 %
Effektiv analysprocess	Benchmark	Bland de bästa
Stort förtroende för Riksbankens stabilitetsanalys och krishanteringsförmåga	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap
		Högt förtroende

Risk: Snabbt ökande krav på övervakning, analys och reglering i en turbulent tid innebär ökad risk i beslutsprocesser, i datainsamling och i analyser. Detta hanteras dels i prioriterade handlingsplaner nedan, dels i bankgemensamma projekt såsom ett nytt systemstöd för diarieföring, det nya databiblioteket, översynen av direktionens beslutsprocesser och åtgärderna för att underlätta Riksbankens långsiktiga kompetensförsörjning.

Prioriterade handlingsplaner:

Ett prioriterat område är att utifrån resultatet av de externa utredningarna som pågår (finanskriskommittén, utredningen om kapitaltäckningsregler och utredningen om Riksbankens balansräkning) så långt möjligt börja operationalisera de lärdomar vi dragit från krisen, dels i det traditionella stabilitetsarbetet, dels för att bidra till en fungerande makrotillsyn i Sverige. Stora delar av arbetet kräver informationsutbyte och samarbete mellan AFS, APP och FOE. Prioriterade projekt är:

- **Makrotillsyn:** Formulera Riksbankens syn på förslagen från Finanskriskommittén och utredningen om kapitaltäckning och så långt möjligt påbörja arbetet med att

tillsammans med andra berörda myndigheter operationalisera makrotillsyn i Sverige. I arbetet ingår att fördjupa vår analys av makrotillsynsinstrument, följa upp våra rekommendationer och vidareutveckla formerna för samverkansrådet. Samorganiseras av APP och AFS i ett paraplyprojekt med gemensam styrgrupp. (AFS, APP, FOE, STA)

- **Konsekvenser av finansiell instabilitet och riskuppbbyggnad:** Ett antal delprojekt ska belysa konsekvenserna av finansiell instabilitet och riskuppbbyggnad. Ett led i detta arbete är även att ytterligare formalisera stabilitetsanalysen så att den bättre kan kopplas till den penningpolitiska analysen. Samordnas med projekt under penningpolitiken om finansiell stabilitet i den penningpolitiska rekommendationen. (AFS, APP, FOE)
- **Interbankmarknadens funktionssätt:** Syftar till att utreda hur interbankmarknaden fungerar och implikationer av detta utifrån ett stabilitetsperspektiv samt om åtgärder behöver vidtas för att förbättra funktionen. I arbetet ingår även att mot slutet av 2013 följa upp och utvärdera det nya ramverket för STIBOR. Samorganiseras med projekt under penningpolitiken om bankernas överskott och räntebildningen. (AFS, APP, KAP)

Ett annat prioriterat område är att fortsätta att följa och så långt möjligt påverka utvecklingen av den internationella regleringen på det finansiella området och implementeringen av denna i Sverige. I det arbetet ska vi så långt möjligt dra nytta av de möjligheter riksbankschefens internationella engagemang (i framför allt Baselkommittén och European Systemic Risk Board) ger. Utöver olika verktyg för makrotillsyn som behandlas ovan ska även följande områden prioriteras:

- **Infrastrukturfrågor:** Ett antal delprojekt som syftar till att operationalisera ett nytt sätt att arbeta med övervakning och rapportering och säkerställa att de svenska infrastruktursystemen lever upp till nya internationella standarder. (AFS)
- **Recovery and resolution:** Följa och påverka arbetet med lagstiftning för recovery och resolution för banker, infrastrukturer och försäkringsbolag. Vid behov arbeta med implementering. (AFS)
- **Bankunion:** Följa och påverka arbetet på EU-nivå samt analysera konsekvenser av en sådan för Sverige. (AFS)
- **OTC-derivatmarknaden:** Följa implementeringen av reformerna på marknaden för OTC-derivat, dels med ett papper om incitament, dels med att följa hur Sverige lever upp till ny reglering på OTC-derivatmarknaden. (AFS, KAP)

Tre prioriterade handlingsplaner syftar till att fortsätta påbörjad analys av hur ett nytt normalläge ser ut efter krisen och hur det påverkar Riksbankens arbete för finansiell stabilitet. Precis som motsvarande projekt inom det penningpolitiska området, så kräver delar av arbetet informationsutbyte och samarbete mellan AFS, APP och FOE.

- **Strukturomvandling i det finansiella systemet:** Ett antal delprojekt som ska analysera den framtida potentiella strukturomvandlingen i det finansiella systemet. Frågor som ska besvaras är bland andra hur det finansiella systemet kan tänkas förändras mot bakgrund av krisen med nya regleringar och en internationaliserad infrastruktur, vilka nya risker det kan medföra och vad innebörden för det svenska finansiella systemet är. (AFS, APP, FOE)

- **Effekter av normalisering:** Ett projekt som syftar till att belysa effekterna av en återgång från dagens lågräntemiljö till följd av centralbankens krisrelaterade åtgärder. Frågor som ska belysas är bland andra hur en återgång till mer normala räntenivåer kan gå till, hur detta kommer att förändra utlåningsräntor och upplåningsräntor och vad effekterna kan bli givet att risker byggts upp i en lågräntemiljö. (AFS, APP, FOE)
- **Massbetalningsmarknaden:** Slutföra utredningen om massbetalningsmarknaden och sammanfatta arbetet i en extern publikation. (AFS, ADM, STA)
- **Hushållens finansiella tillgångar, bolån och skuldsättning:** Ett forskningsprojekt som syftar till att granska effektiviteten i hushållens investeringsbeslut. Projektet är en fortsättning på en redan initierat satsning och genomförs i samarbete med Handelshögskolan i Stockholm. (FOE, AFS, APP)

Kostnadsnivå 2013: Personalresurser och totala fördelade kostnader ökar på grund av budgeterade resursförstärkningar för finansiell stabilitet. Den totala kostnaden för finansiell stabilitet budgeteras till 182 mkr.

BETALNINGSSYSTEMET RIX

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2013
Ett väl fungerande betalningssystem	Tillgänglighet RIX	> 99,85 %
Effektivt betalningssystem	Kostnader och intäkter	Kostnadstäckning RIX
	Benchmark	Bland de bästa
Nöjda kunder i betalningssystemet	Andel nöjda kunder	> 80 % (repr. > 70 % av volymen)

***Risk:** Omställningen av IT-driften innebär en förhöjd risknivå även under 2013. Fokus för riskhanteringen är därför fortsatt att behålla driftsmiljön stabil och att utveckla nya kontinuitetslösningar.*

Prioriterade handlingsplaner:

- **Ersätta Colin:** Arbetet med att ersätta det egenutvecklade systemet för hantering av säkerheter planeras fortsätta med en upphandling under 2013. (KAP, ITA)
- **Ny version RIX:** RIX ska uppdateras till en ny version under 2013. (KAP, ITA)
- **Site 3/reservarbetsplatser:** Behovet och placeringen av reservarbetsplatser för RIX, på närmare avstånd än Fenix, ska fastställas under året. (KAP, ITA)

Kostnadsnivå 2012: Den budgeterade kostnadsnivån för RIX uppgår till 58 mkr för 2013 vilket är en minskning jämfört med 2012 på grund av en effektivare hantering av verksamhetens system. Kostnaderna för RIX-systemet ska täckas av deltagarnas avgifter (+/- 10 %, vilket stäms av för en treårsperiod).

KONTANTFÖRSÖRJNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2013
Sedlar och mynt av hög kvalitet	Antal upptäckta förfalskade sedlar (SKL)	< 700 per kvartal
	Mätning och bedömning av kvalitet (hållbarhet) på inlämnade bruksedlar. (T v subjektiv bedömning av ADM/EKF)	Bra = Fungerande betalningsmedel
Säker och effektiv kontantförsörjning	Andel rätt levererade beställningar	100%
	Bedömning skyddsnivå (ADM/EFS)	Inga externa angrepp.
	Efterlevnad av regler för den operativa kontanthantering	Inga incidenter som skadar anseendet eller kostar > 10 tkr
	Scenarioövningar	1 per kontor
	Benchmark (både för hanteringen och för inköp sedlar och mynt)	Bland de bästa
Stort förtroende för sedlar och mynt resp. för RB:s kontantförsörjning	Förtroendemätningar (allmänheten resp kontanthanteringens aktörer)	> 75 % högt/mycket högt

Risk: Verksamheten har stora operativa risker, vilka ska begränsas med ett nytt kontor i Broby. Riskhanteringen är därför även under 2013 i första hand relaterad till detta projekt.

Prioriterade handlingsplaner:

- **Broby:** Det nya kontanthanteringskontoret (som ska ersätta de två nuvarande) beräknas kunna tas i drift under hösten 2013. (ADM, ITA)
- **Ny hantering av myntförsörjningen:** Riksbankens mynthantering ska inte ske i Broby utan ska upphandlas externt. Avtal slöts 2012 med Panaxia men sades senare upp. En ny upphandling genomförs under 2013. Den externa hanteringen tas i drift under hösten 2013. (ADM)
- **Upphandling av mynttillverkning:** Avtalet med Mint of Finland löper ut 2013-12-31. En ny upphandling ska därför genomföras. (ADM)
- **Ny sedel- och myntserie:** fortsätter enligt nuvarande plan. (ADM, STA)
- **Sedelindragning:** De äldre versioner av 50- och 1000-kronorssedlarna som saknar folieband dras in redan under 2013, för att tillmötesgå handeln med en minskad belastning i det kommande sedel- och myntutbytet. (ADM, STA)

Kostnadsnivå 2013: De totala kostnaderna för kontantförsörjningen budgeteras till 172 mkr vilket är 51 högre än budget 2012 till följd av ökade inköp av sedlar och mynt och omställningskostnader i samband med att det nya kontoret i Broby etableras.

KAPITALFÖRVALTNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2013
God beredskap för policyuppdragen	Andel mest omsättningsbara tillgångar i EUR och USD	28-40% EUR och 42-60% USD i statsobligationer emitterade i statens egen valuta
God riskjusterad avkastning	Sharpekvot lokal valuta	$SR_{VR} > SR_{policy}$
	Modifierad duration	2,0- 6,0
God kontroll i kapitalförvaltningen	Limit- och mandatöverträdelser	≤ 3 per år
	Utbetalda ersättningskrav från motpart.	≤ 3 händelser och/eller ≤ 300 tkr
Kostnadseffektiv kapitalförvaltning	Benchmark	Bland de bästa

***Risk:** Fokus för riskhanteringen har under 2012 varit en fortsatt begränsning av riskerna i de operativa processerna. Det arbetet fortsätter i det löpande arbetet. Därutöver ska risken för otillräcklig flexibilitet för policyåtgärder och otillräcklig beredskap för krisåtgärder begränsas. Det sker bland annat genom en samlad analys av olika trender och åtgärders effekt på Riksbankens balansräkning.*

Prioriterade handlingsplaner:

- **Balansräkningen:** Flera prioriterade handlingsplaner kan komma fram till slutsatser som påverkar Riksbankens balansräkning. Dessutom lämnar den externa utredningen om Riksbankens balansräkning sitt betänkande under inledningen av 2013. En samlad analys behöver därför sammanställas för hur olika åtgärder påverkar Riksbankens balansräkning. Med utgångspunkt från denna analys ska bland annat Riksbankens framtida intjäningsförmåga analyseras och Riksbankens praxis för vinstutdelning ses över. (KAP, APP, AFS, ADM, STA)
- **Guldhanteringen:** Den påbörjade utredningen om guldhanteringen ska färdigställas och eventuella åtgärdsförslag tas fram. (KAP)
- **Central motpartsclearing av derivat:** Framtagandet av internationell reglering kring marknaden för så kallade OTC-derivat ska fortsatt bevakas med beredskap för ett operativt genomförande. (KAP, AFS)

Kostnadsnivå 2013: De totala kostnaderna för målområdet budgeteras till 107 mkr, vilket är något högre än 2012 beroende på omställningen under 2013 till extern IT-drift.

STATISTIK

MÅL	INDIKATORER	Målnivå 2013
Garanterar en stabil och effektiv statistikproduktion av bra kvalitet	Bedömning av sju kvalitetsdimensioner per statistikprodukt	God kvalitet
	Benchmark	Bland de bästa

Risk: *Nya informationsbehov i kombination med osäkra framtida ansvarsförhållanden innebär risker som behöver hanteras, vilket utreds i en extern utredning. Systemstödet för omsättningsstatistik blir svårare att upprätthålla på sikt och en ersättning ingår som en prioriterad plan nedan.*

Prioriterade handlingsplaner:

- Arbetet med en **svensk värdepappersdatabas** i linje med den europeiska motsvarigheten går in i en slutfas med planerad produktionssättning 2013. (APP, ITA, AFS)
- **Detaljerad information för policyanalys:** Legala aspekter av så kallad mikrodata med information om enskilda hushålls och företags tillgångar, skulder och inkomster utreds för närvarande. Arbetet med att utreda olika möjliga ambitionsnivåer och tekniska möjligheter fortsätter parallellt med den legala utredningen. (APP, AFS, ITA)
- **Databiblioteket:** Den version av databiblioteket som driftsattes under 2012 planeras utvecklas ytterligare och ska under 2013 användas fullt ut i produktionen av både den penningpolitiska rapporten och i den finansiella stabilitetsrapporten. (APP, AFS, ITA)
- **SELMA:** Arbetet ska påbörjas med att ersätta det egenutvecklade systemet för omsättningsstatistik. (APP, AFS, ITA)
- **Statistiksamarbete med finansinspektionen:** Möjligheterna till att uppnå högre kvalitet och effektivitet på statistikområdet genom utökat samarbete med finansinspektionen ska utredas. (APP, AFS, ITA)

Kostnadsnivå 2013: Personalresurser och kostnader för statistikområdet ökar, bland annat till följd av att värdepappersdatabasen börjar belasta förvaltningskostnaderna. Den totala kostnaden beräknas till 102 mkr för 2013.

BANKGEMENSAMT (färgade fält ska även följas på avdelningsnivå)

Risk: Under 2013 är risknivån inom många målområden fortsatt förhöjd till följd av den pågående IT-utkontrakteringen. Ett viktigt fokus inom stödverksamheten är därför att begränsa riskerna under 2013 relaterade till detta projekt. Andra operativa risker av bankövergripande karaktär som ska hanteras under 2013 är risken för bristande tydlighet i vår externa kommunikation, risken för ineffektiva beslutsprocesser samt risken för svårigheter att långsiktigt säkra vårt behov av kompetens. Dessa risker ska begränsas genom handlingsplaner inom respektive område.

MÅL	INDIKATORER	Målnivå 2013
-----	-------------	--------------

Kommunikation

Högt förtroende för Riksbanken	SOM-institutets årliga undersökning	Minst 50 % bra / mycket bra
Effektiv extern kommunikation	Medieanalys, genomslag budskap och talespersoner	50 %
Effektiv intern kommunikation	Frågor i medarbetarundersökningen om hur behovet av information om (1) banken, och (2) enheten tillgodoses	> 70 % nöjda (banken) > 80 % (enheten)

Temat på kommunikationsområdet ska under 2013 vara att värna om Riksbankens förtroende, vilket bland annat ska ske genom följande prioriterade projekt:

- En **översyn av kommunikationspolicyn** ska påbörjas under 2013. (STA, APP, AFS)
- En ny insats för en grundläggande kommunikation kring **Riksbankens roll inom penningpolitik och finansiell stabilitet** ska genomföras under 2013. (STA, APP, AFS)
- **Sedelindragningen** under 2013 kräver en större kommunikationsinsats så att så hög andel av medborgarna som möjligt nås av informationen om att äldre sedlar utan folieband blir ogiltiga. (STA, ADM)
- Internkommunikationen kring **Riksbankens övergripande mål och vision samt vilken roll banken har inom olika områden** ska utvecklas under 2013. (STA)
- En **målgruppsanalys** av våra mest prioriterade målgruppers kunskap och attityd till Riksbanken ska genomföras under 2013. (STA, APP, AFS)

Medarbetare

Gott arbetsklimat ¹	Andel som känner motivation för arbetet	≥ 75 %
	Samarbete inom enheten	Minst 4,2
	Samarbete med andra enheter respektive avdelningar	Minst 3,8
	Möjlighet till egen påverkan på arbetsuppgifter	Minst 4,0
	Möjlighet till egen påverkan på arbetstid	Minst 4,0
	Sjukfrånvaro	2-4 %
	Stressindikator (andelen som dagligen upplever	Ingen enhet över

¹ Merparten av indikatorerna mäts med frågor i den medarbetarundersökning som genomförs vartannat år

	negativ stress)	benchmark (5,0 %)
	Diskussionsklimat	Minst 4,0
	Utveckling och förbättring	Minst 3,7
	Könsfördelning chefer totalt, i avdelningsledning samt för rådgivare	Underrepr. kön > 40 %
	Mångfald	Mångfaldsgrad > riksgenomsnittet
Rätt kompetens	Genomsnittligt antal dgr komp.utv.	≥ 8 dgr
	Andel som lämnat RB för annat jobb	3-7 %
	Intern rörlighet	5-10 %
	Genomförda utvecklingssamtal	100 % (grönt fr 90 %)
	Goda möjligheter att utvecklas i arbetet	Minst 4,0
	Antal som studerar på universitet (årsarb. exkl FOE)	Minst 2
	Antal på andra centralbanker eller andra internationella institutioner (årsarb)	Minst 4
	Teknisk assistans	Följer programplan
Attraktiv arbetsplats	Placering i Företagsbarometern (NEK-studerande)	Bland de bästa (topp 3)
	Placering i Karriärbarometern (analytiker "young professionals")	Bland de bästa (topp 5)

- Arbetet med **medarbetarskap** fortsätter, nu genom att omsätta resultatet av 2012 års workshops i konkreta åtgärder för att utveckla arbetsklimatet. (ADM, alla)
- En **medarbetarundersökning** ska genomföras under 2013. (ADM, alla)
- Olika åtgärder för att understödja **Riksbankens långsiktiga kompetensförsörjning** ska genomföras under 2013, bland annat planeras för uppsatstävlingar inom Riksbankens fokusområden. (ADM, APP, AFS)

Ledning och styrning

Gott ledarskap	Andel chefer som genomgått ledarutbildning	> 95 %
	Ledarskapsindex	≥ 65 % bra eller mycket bra
God intern styrning och kontroll	Sammanfattad uppföljning av intern styrning och kontroll (Riskheten)	Beslutad nivå enl självutvärdering ISK ska vara uppnådd
	Öppna revisionsanmärkningar	Max 10 st > 1,5 år
Effektiva interna processer	Fråga i medarbetarundersökningen om arbetsorganisation	Minst 4,0

- Påbörjad **översyn av Riksbankens beslutsprocesser** ska fortsätta och effekterna av förändringar ska löpande följas upp. (STA, APP, AFS)
- En **organisationsöversyn** har inletts mot bakgrund av 2012 års förstudie och planeras resultera i förslag till förändringar under andra halvåret 2013. (STA, alla)

- Förberedelserna fortsätter inför ett eventuellt riksdagsbeslut om att Riksbanken åläggs ett samordningsansvar för den **nationella krisberedskapen för betalningssystemet**. (STA)

IT

Rätt IT-stöd	Kundmätning	> 75 % nöjda/mycket nöjda
	Uppföljning av IT-leverans – Applikationsdrift	Inga avvikelser från avtalad leverans (konkretiserats 2013)
	Uppföljning av IT-leverans – Arbetsplats	
Rätt säkerhet i infrastrukturen	Antal säkerhetsrelaterade incidenter	Inga
Förenklad IT-miljö	Antal egenutvecklade system	Högst 25
Effektivt IT-stöd	Benchmark med europeiska centralbanker	Bättre än genomsnittet i kostnadsbenchmark

- Övergången till **extern IT-drift och support** ska genomföras utifrån resultatet av den upphandling som avslutats 2012. Parallellt med utkontrakteringen ska den nya interna beställarorganisationen byggas upp. (ITA, alla)

Administrativt stöd och service

Rätt stöd för dokumenthanteringen	Användarenkät	Förenklad livstids-hantering och korrekt dok.hantering (mäts i projekt David)
Kostnadseffektiv service	Benchmark	Bland de bästa

- Det **system för diarieföring och arkivering** som nu upphandlas ska integreras med dokumenthanteringssystemet och börja användas under 2013 (projekt David). (ADM, ITA)

Miljö

Minskad miljöpåverkan	Elförbrukning (kWh/år)	Lägre än 2012
	Andel inrikes tjänsteresor med tåg (%)	Minst 60 %
	Andel medarbetare som genomgått miljöutbildning	Minst 75 %

- Riksbankens miljöarbete fortsätter under 2013 med nuvarande inriktning. (ADM, alla)

Resurser

God hushållning med resurserna	Kostnad för Riksbankens förvaltning exkl. sedlar och mynt och "övriga kostnader"	< 769 mkr 2013
	Antal årsarbetare	< 330 årsarb 2015

För personalresurser finns sedan tidigare en treårig ram som förutsätter att antalet årsarbetare ska sjunka som en konsekvens av Broby-projektet och utkontrakteringen av delar av IT-verksamheten. Den beräknade nivån på personalramen för 2015 är 330 årsarbetare.

Förslaget till kostnadsbudget för 2013 uppgår till 838 mkr (759 i budget 2012), varav sedlar och mynt 69 mkr (28). Förslaget till budget för förvaltningsintäkter uppgår totalt till 106 mkr (99).

Direktionen fastställer för varje år en budgetram som ledningsgruppen ska hålla förvaltningskostnaderna inom. Tidigare fokuserades budgetstyrningen på nettot av förvaltningskostnader exklusive sedlar och mynt med avdrag för vissa förvaltningsintäkter. För att öka tydligheten och underlätta jämförelser mellan åren föreslås att budgetstyrningen framöver renodlas till att fokusera på Riksbankens förvaltningskostnader exklusive köp av sedlar och mynt.

Riksbanken har tidigare (2007-2011) haft en regim med nominellt oförändrad ram. I och med satsningarna i den strategiska planen konstaterades hösten 2011 att den regimen behöver frångås under en period. I budgetförslaget för 2013 föreslås förvaltningskostnader exklusive sedlar och mynt utökas med 5 % till följd av satsningar på statistik, på kommunikation om sedelindragningen och på omställningen under 2013 till extern IT-drift. Förslaget till budget innebär att Riksbankens förvaltningskostnader exklusive sedlar och mynt uppgår till 769 mkr för 2013. För en utförlig beskrivning av Riksbankens budget 2013, se "Budget för Riksbanken 2013", dnr 2012-647-STA.

Matchning strategiska prioriteringar - VP 2013

Strategiska prioriteringar	Prioriterade handlingsplaner	AVD	Berör även
1. Utveckla vår roll och förmåga i arbetet med finansiell stabilitet, utifrån lärdomar från krisen	1	Makrotillsyn	AFS APP, FOE, STA
	2	Konsekvenser av fin instab och riskupbyggn	AFS APP, FOE
	3	Interbankmarknadens funktionssätt	AFS APP, KAP
	4	Infrastrukturfrågor	AFS KAP
	5	Recovery and resolution	AFS
	6	Bankunion	AFS
	7	OTC-marknaden	AFS KAP
	8	Struktururomvandling i det finansiella syst.	AFS FOE
	9	Effekter av normalisering	AFS APP
	10	Massbetalningsmarknaden - RUMS	AFS ADM, STA
	11	Hushållens fin. tillg., bolån och skuldsättn	FOE AFS, APP
2. Pröva och anpassa den penningpolitiska tankeramén	12	Finansiell stabilitet i den penn.pol. Rek.	APP AFS
	13	Makrotillsyn från ett pp perspektiv	APP AFS, FOE
	14	Osäkerhet och risker i den pp analysen	APP AFS, FOE
	15	Penningpolitiska processen - Del 2	APP STA
	16	Terminspremieprojektet	APP
	17	Den penningpol. transmissionsmekanismen	APP
	18	Resursutnyttjandet i den pp analysen	APP
	19	Svenskt inflationstryck i en global miljö	APP
	20	Bankernas överskott och räntebildningen	APP AFS, KAP
	21	Räntespreddar och makroekonomi	APP AFS, FOE
	22	Nowcasting	APP
3. Öka integrationen mellan penningpolitik/finansiell stabilitet		Nr 2 underlättar samordnad analys	
		Nr 12 samorganiserar i gemensamt projekt	
		Nr 1 + 13 samorganiserar i gem. projekt	
		Nr 3 + 20 samorganiserar i gem. projekt	
4. Bredda och utnyttja vår internationella plattform		Berör flertalet från strategisk prio nr 1 ovan (framför allt 1, 4-7)	
		Förbättrad samordning redan införd	
5. Öka den operativa flexibiliteten	23	Operativt mandat – repotransaktioner	APP KAP, AFS
	24	Ersätta Colin	KAP ITA
	25	Ny version RIX	KAP ITA
	26	Site 3/reservarbetsplatser	KAP ITA
	27	Balansräkningen	KAP APP, AFS, ADM, STA
	28	Guldhanteringen	KAP
	29	Central motpartsclearing derivat	KAP AFS

6. Slutföra projekt i kontanthantering	30	Broby driftstart	ADM	ITA
	31	Ny hantering av myntförsörjningen	ADM	
	32	Upphandling av mynttillverkning	ADM	
	33	Ny sedel- och myntserie	ADM	STA
	34	Sedelindragning	ADM	STA
7. Utveckla intern och offentlig statistik	35	Värdepappersdatabas	APP	ITA, AFS
	36	Detaljerad info för policyanalys (mikrodata)	APP	AFS, ITA
	37	Databiblioteket	APP	AFS, ITA
	38	Ersätta SELMA	APP	AFS, ITA
	39	Statistiksamarbete med finansinspektionen	APP	AFS, ITA
8. Genomföra en ny struktur för IT-drift och support	40	RITVA Överföringsprojektet	ITA	Alla
9. Arbeta för fler standardiserade IT-lösningar		Nr 23 - Ersätta Colin		
		Nr 35 - Ersätta SELMA		
10. Skapa tydligare och mer effektiva processer		Nr 15 - Penningpolitiska processen - Del 2	APP	AFS, STA
	41	Översyn beslutsprocesser	STA	APP, AFS
	42	Organisationsöversyn	STA	Alla
	43	Bygga/etablera SKRIB	STA	
	44	System för diarieföring/arkivering (DAVID)	ADM	Alla
11. Behålla/Utveckla arbetsklimatet	45	Medarbetarskap - slutsatser av workshops	ADM	Alla
	46	Medarbetarundersökning	ADM	Alla
12. Långsiktig kompetensförsörjning	47	Bl a uppsatstävlingar	ADM	APP, AFS
13. Värna förtroendet	48	Översyn kommunikationspolicy	STA	APP, AFS
	49	Förklara RB:s roll inom PP och FS	STA	APP, AFS
	50	Kommunikation sedelindragning	STA	ADM
	51	Internkomm om RB:s mål, vision och roll	STA	Alla
	52	Målgruppsanalys	STA	APP, AFS