

# PM

DATUM: 2013-12-10  
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 2013-615-STA

## ■ Riksbankens verksamhetsplan 2014

### Inledning, planeringsförutsättningar

#### Uppdraget

Riksbanken är Sveriges centralbank och en myndighet under riksdagen. Riksbanken ansvarar för penningpolitiken med målet att upprätthålla ett fast penningvärde. Banken har också i uppdrag att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende.

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 23 september 2013 om planeringsförutsättningar för verksamhetsplanen för 2014 (dnr 2013-615-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 2014" presenteras budgeten mer i detalj. I ett tredje dokument "Internbudget och plan för uppföljning 2014" specificeras budgeten per avdelning och område. I det sistnämnda dokumentet beskrivs dessutom hur verksamhetsplan och budget ska följas upp under 2014.

## ■ 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.

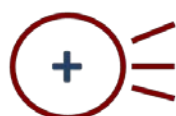
Verksamhetsuppföljningarna har under senare år visat att vi på de flesta områden lever upp till visionens ambitionsnivå, men det är en utmaning för en liten centralbank att försvara denna position i en föränderlig omvärld som ställer ständigt ökade krav på analys och flexibilitet.

### En modern centralbank efter den globala finansiella krisen

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

En ny utvecklingsfas inleddes utifrån erfarenheterna från den senaste krisen. Den strategiska planens prioriteringar, samt de tre tillägg som gjordes hösten 2012, är fortfarande relevanta och konkretiseras även för 2014 med prioriterade handlingsplaner inom respektive målområde. Under 2014 ska en översyn påbörjas av både tankeramar och kommunikation av våra huvuduppgifter. Parallellt ska en ny strategisk plan utarbetas, som utgångspunkt för kommande års verksamhetsplaner. De strategiska prioriteringar för 2014 framgår av bilden nedan och i bilaga 1 redovisas en matchning mellan dessa och de prioriterade handlingsplaner som planeras för året:

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

## ■ Teman i verksamhetsplanen 2014

- **Riksbankens roll i samhället:** Det pågår både nationellt och internationellt en diskussion om centralbankers roll efter krisen, både om arbetet med penningpolitik och med finansiell stabilitet. För att så bra som möjligt medverka till utvecklingen av våra ramverk behöver vi en öppen och samlad diskussion om hur uppdraget kan tydliggöras och kommuniceras för centralbanksverksamhet i allmänhet och för Riksbanken i synnerhet. Utifrån denna diskussion påbörjar vi parallellt en ny översyn av våra tankemärken.

Vi genomför också den nya kommunikationsstrategi som vi arbetade fram under verksamhetsplaneringen. För att stärka bilden av Riksbankens samhällsviktiga roll kommer vi att fokusera på att: skapa förståelse för Riksbankens agerande, tydligare anpassa kommunikationen (format, språk, innehåll) och utveckla dialogen med prioriterade målgrupper samt lyfta fram kommunikation med institutionen som avsändare.

- **Bättre prioriteringar:** Stor efterfrågan på ny kunskap i efterdyningen av den finansiella krisen och höga ambitioner att vara "bland de bästa" på våra olika områden har gjort att projektportföljen blivit tung och svår att styra. Verksamhetsplaneringen har därför präglats av en hårdare prioritering inom våra policyområden och ett tydligare fokus på hur resultatet av våra utvecklingsprojekt ska användas. Vi ska också i samband med uppföljningar av planerna göra tydligare omprioriteringar när nya uppgifter tillkommer.
- **Utveckla organisation och ledningsmodell:** Vi ska under 2014 genomföra de beslut som fattas beträffande en ny organisation. De förbättringsområden som identifierats handlar huvudsakligen om att stärka organisationens förmåga att driva och följa upp verksamheter som inbegriper flera avdelningar. I verksamhetsplanen tar vi även tillvara andra förslag till förbättrad styrning och ledning som kommit fram under arbetet med organisationsöversynen. Samtidigt ska de två stora projekten för utkontrakterad IT och det nya kontanthanteringskontoret trimmas in för kontinuerlig drift.

## ■ Mål, risk, prioriterade handlingsplaner och kostnadsnivå 2014 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 just nu är mest prioriterade att begränsa, samt genom vilka åtgärder detta kommer att ske.
- **Prioriterade handlingsplaner:** De utvecklingsområden som ledningsgruppen vill fokusera på under 2014, 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 2014:** 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 2014
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 översyn av tankeramar och kommunikation. Ett stort utvecklingsbehov kräver att metodiken för arbete i projekt fortsätter att utvecklas. Andra operativa risker hanteras genom att det nya databiblioteket tas tillvara fullt ut.

### Prioriterade handlingsplaner:

Efter den globala finansiella krisen har fokus ökat på kopplingen mellan makroekonomi och finansiella förhållanden. Temat för det penningpolitiska området har sedan flera år varit att förstärka analysen av den finansiella utvecklingen i stort samt utforma metoder som gör att osäkerhet och risker kan vävas in i det penningpolitiska beslutsunderlaget på ett strukturerat sätt. Högsta prioritet 2014 är att fortsätta att utveckla analysen i denna riktning och manifestera våra slutsatser i interna processer och extern kommunikation.

- **Tankeram för penningpolitiken:** Ett tvåårigt projekt för att samla nya lärdomar i en översyn av det penningpolitiska ramverket. Projektet syftar till att öka förståelsen för olika sätt att se på vad som är väl avvägd penningpolitik och inkluderar en översikt av olika angreppssätt i litteraturen och en jämförelse av hur Riksbanken och andra centralbanker gör i praktiken, för att identifiera likheter och skillnader. Projektet ska även utmytna i arbetsmetoder som på ett bra sätt kombinerar teori och praktik. Projektet beräknas fortsätta i VP 2015. (APP, FOE)
- **Räntor och volymer i den penningpolitiska transmissionsmekanismen:** Pågående analys av transmissionen från reporäntan till andra räntor och hur dessa s.k. sluträntor hanteras i den makroekonomiska analysapparaten fortsätter, nu med större fokus på implementering och kommunikation. Arbetet ska successivt ge

■ avtryck i rapporter under 2014. I projektet ingår även att utreda hur vi på ett meningsfullt sätt kan inkorporera kreditvolymerna i analysapparaten. (APP, AFS, FOE)

- **Svensk inflation i en global miljö:** Arbetet fortsätter med att öka förståelsen för hur globala pristrender och förändringar i relativpriser påverkar aggregerad svensk inflation och därmed penningpolitiken, både enligt teori och empiri. Analysen av globalt pristryck, inhemskt kostnadstryck och prissättningsbeteende behöver fördjupas. Arbetet kan komma att ge avtryck på löpande analys och prognosmetoder samt på extern kommunikation. (APP, FOE)
- **Penningpolitik och makrotillsyn:** Projektet syftar dels till att kvantifiera de makroekonomiska konsekvenserna av makrotillsyn, dels till att konceptuellt formulera samspelet mellan penningpolitiken och makrotillsynen. Projektet bedrivs tillsammans med AFS, med input från FOE. (APP, AFS, FOE)
- **Översyn av den penningpolitiska rapporteringen:** Förslag på ny utformning av rapporter och uppföljningar som bland annat ska göra de penningpolitiska avvägningarna tydligare för en extern publik. (APP, AFS, STA)
- **Obligationsportföljen i kristid:** En principbeskrivning av hur portföljen skulle kunna användas i penningpolitiskt eller finansiell stabilitets syfte i kristid, vilka operativa krav ställs och vad blir konsekvenserna för balansräkningen? (APP, AFS, KAP)
- **Översyn av långsiktiga nivåer för reporäntan:** En översyn ska göras av den långsiktiga nivån på reporäntan, mer konkret den nivå på reporäntan som väntas gälla i intervallet 5-10 år framöver. Arbetet innefattar (1) en bedömning av långsiktig global och svensk tillväxt, (2) uppdatering av tankeramen hur/om spreadar påverkar långsiktig reporänta och (3) implementering av eventuella nya nivåer i prognosmodeller m.m. (APP, FOE)
- **Modellstöd kring hushållens bostadslån och penningpolitik:** En allmän jämviktsmodell som möjliggör kopplingar mellan hushållens balansräkningar och aggregerade variabler; exempelvis för att studera penningpolitiska effekter med hänsyn tagen till skuldernas fördelning över hushållen. Baseras på mikrodata på hushållsnivå. (FOE, APP, AFS)

**Kostnadsnivå 2014:** De totala kostnaderna för penningpolitiken (när alla kostnader fördelats ut till våra verksamhetsområden) budgeteras till 196 mkr, vilket är något lägre än budget 2013 (200). Personalresurserna för området planeras till samma nivå som för 2013.

## FINANSIELL STABILITET

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2014
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, andel av nyckelmedier som återger RB:s 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 parallellt med att en ny institutionell struktur implementeras 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 och förbättrad samordning över avdelningsgränserna och mellan myndigheter.

### Prioriterade handlingsplaner:

Under 2014 ska Riksbanken fortsätta att **utveckla stabilitetsanalysen** i ljuset av de erfarenheter som gjorts under senare år och nu även utifrån den beslutade institutionella strukturen för makrotillsyn i Sverige. Stora delar av arbetet kräver informationsutbyte och samarbete mellan AFS, APP och FOE. Framför allt gäller detta de två första punkterna nedan, där direktiven utarbetas gemensamt av AFS och APP. Följande delprojekt är prioriterade:

- **Utveckling av makrotillsynsanalysen:** Ett långsiktigt avdelningsöverskridande projekt som syftar till att utveckla analysen av makrotillsynsverktyg och dess effekter på kreditvillkor, kreditförsörjningen och realekonomin. I projektet ingår, förutom internt arbete, även utbyte av erfarenheter med IMF och länder som har makrotillsynsverktyg samt anordnandet av en konferens med deltagande av både beslutsfattare och forskare. (AFS, APP, FOE)
- **Utveckla ett ramverk för Riksbankens analys av kontracyklisk kapitalbuffert:** Den kontracykliska bufferten kommer antagligen att beslutas vid fyra tillfällen per år. Detta arbete syftar till att skapa en process för hur Riksbanken ska arbeta fram och kommunicera sin uppfattning. (AFS, APP)
- **Analys av hushållens skuldsättning:** Under 2014 ska analysen av 2013 års datainsamling om hushållens skuldsättning utmynna i slutsatser och extern kommunikation. Arbetet ska bedrivas i samarbete med Finansinspektionen. (AFS, APP)
- **Extern utvärdering av den löpande stabilitetsanalysen:** Senare års externa utvärderingar av Riksbankens arbete inom stabilitetsområdet har i första hand fokuserat på krishantering. Under 2014 ska extern kompetens anlitas för att utvärdera kvaliteten på den löpande stabilitetsanalysen och granska målen för stabilitetsarbetet. (AFS)

Ett annat prioriterat tema för stabilitetsområdet är att mot bakgrund av den utvecklade stabilitetsanalysen fortsätta att **utveckla beredning och kommunikation av stabilitetsfrågor**. Prioriterade delprojekt inom detta område är:

- **Översyn av stabilitetsområdets processer ("produktionslinjen"):** Arbetet ska utmynna i förslag till nya processer för beredning av stabilitetsfrågor. Projektet innefattar bland annat en översyn av den löpande beredningen och rapporteringen av stabilitetsfrågor samt förslag kring hur Riksbanken på bästa sätt kan bidra till det nya stabilitetsrådet. (AFS, APP, STA)
- **Översyn av tankeramen:** Den "röda skriften" som beskriver Riksbankens roll inom området finansiell stabilitet, ska uppdateras mot bakgrund av nya lärdomar och förändringar i arbetssätt och ansvarsfördelning på stabilitetsområdet. En reviderad tankeram beräknas kunna publiceras under 2015. (AFS, STA)
- **Ny stabilitetsrapport:** Rapporten Finansiell Stabilitet ska under 2014 ses över från grunden avseende innehåll och form. (AFS, STA)

Övriga områden som fortsätter att vara prioriterade under 2014:

- **Strukturomvandling i det finansiella systemet:** Ett påbörjat paraplyprojekt om hur det finansiella systemet kan tänkas förändras mot bakgrund av nya regleringar och en internationaliserad infrastruktur, vilka nya risker det kan medföra och vad innebörden för det svenska finansiella systemet är. Arbetet ska under 2014 resultera i publicering av en sammanfattande bild av en potentiell strukturomvandling, med särskilt fokus på bankerna. (AFS)
- **Den internationella regleringsagendan:** I olika internationella fora och i förhandlingar på EU-nivå följa och påverka regleringsarbetet som rör dels banksystemet, dels infrastruktur och marknader. Detta innefattar också arbete med lagstiftning som rör krishantering av banker, infrastruktur och försäkringsbolag.



Utöver detta innefattar arbetet att analysera konsekvenserna av olika regleringsförslag för Sverige. Arbetet innefattar också att analysera vilka effekterna blir för Sverige av att stå utanför single supervisory mechanism (SSM), och mer specifikt vad det kommer innebära för de samarbeten som redan finns etablerade inom Norden-Baltikum. (AFS)

- **Massbetalningar – Riksbankens roll:** Som en fortsättning på den utredning som genomfördes under 2013, ska Riksbankens roll och ansvar i massbetalningsmarknaden utredas och kommuniceras under 2014. (AFS, ADM)

**Kostnadsnivå 2014:** Personalresurser och totala fördelade kostnader planeras till i stort samma nivå som i budget 2013. Den totala kostnaden för finansiell stabilitet budgeteras till 184 mkr.

## BETALNINGSSYSTEMET RIX

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2014
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 2014 då det nya samarbetet med Evry ska etableras. Fokus för riskhanteringen är fortsatt att behålla driftsmiljön stabil, att öva reservrutiner och att utveckla nya kontinuitetslösningar.

### Prioriterade handlingsplaner:

- **Nytt IT-stöd för Collateral Management:** Arbetet med att ersätta Riksbankens system för hantering av säkerheter i RIX (Colin) fortsätter med tilldelningsbeslut våren 2014 för beräknad produktionssättning i slutet av 2015. (KAP, ITA)
- **En tredje site:** Den riskanalys som färdigställdes under 2013 ska kompletteras med analys av det alternativ som kan erbjudas av Evry. (KAP, ITA, STA)
- **Ny version RIX:** Beslut om version är fattat och implementationsprojektet har startat, med sikte på produktionssättning i början av 2015. (KAP, ITA)

**Kostnadsnivå 2014:** Den budgeterade kostnadsnivån för RIX ökar, framför allt till följd av det planerade versionsbytet för RIX. Den totala kostnaden för målområdet uppgår till 65 mkr för 2014 (58 mkr 2013). Kostnaderna för RIX-systemet ska täckas av deltagarnas avgifter (+/- 10 %, vilket stäms av för en treårsperiod).

## KONTANTFÖRSÖRJNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2014
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
	Inlösen av ogiltiga eller skadade sedlar	Ett ärende ska ta max 8 veckor
	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 till sin natur, vilka ska begränsas med det nya kontoret i Broby och löpande genomgångar av regler och rutiner. Den övergripande risken för att förtroendet för kontanter minskar till följd av föråldrade säkerhetsdetaljer m.m. begränsas med den nya sedel- och myntserien. Sedelutbytet i sig ställer dock ökade krav på inlösenfunktionen, för att motverka risken för att Riksbanken utnyttjas för penningtvätt.

### Prioriterade handlingsplaner:

- **Broby:** Projektet ska avslutas och det nya kontanthanteringskontoret i Broby ska trimmas in för kontinuerlig drift. (ADM, ITA)
- **Ny sedel- och myntserie:** fortsätter enligt nuvarande plan med bl. a. inköp av introduktionsvolymen och upphandling av myntdestruktion. (ADM, STA)
- **Policyanalys, organisation och resurs:** Riksbankens interna kompetens- och ansvarsfördelning på området ska klarläggas. (ADM, AFS)

**Kostnadsnivå 2014:** De totala kostnaderna för kontantförsörjningen budgeteras till 254 mkr vilket är 82 mkr högre än budget 2013. Ökningen beror framför allt på ökade sedelinköp inför introduktionen av den nya sedelserien.

## KAPITALFÖRVALTNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2014
God beredskap för policyuppdragen	Andel mest omsättningsbara tillgångar i EUR och USD	Minst 28 % EUR och 42 % USD i statsobligationer emitterade i statens egen valuta
God riskjusterad avkastning	Sharpekvot lokal valuta	$SR_{VR} > SR_{policy}$
	Sharpekvot SEK	
	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 den operativa riskhanteringen är fortsatt att i det löpande arbetet begränsa riskerna i affärsprocesserna. Därutöver ska den övergripande risken för ett otillräckligt systemstöd hanteras i den prioriterade handlingsplanen nedan om strategi för framtida systemstöd.

### Prioriterade handlingsplaner:

- **Guldhanteringen:** Den pågående utredningen om guldhanteringen ska utmynna i förslag till direktionsbeslut under våren 2014. (KAP)
- **Balansräkningen:** Under 2014 ska en balansräkningskommitté inrättas för att samordna analysen av frågeställningar som rör Riksbankens balansräkning. Inom ramen för kommitténs arbete ska olika trender och åtgärders påverkan på balansräkningen sammanställas. Med denna sammanställning som utgångspunkt påbörjas arbetet med mål och strategi för balansräkningen. (KAP, STA, APP, AFS)
- **Förbättrad likviditetshantering:** Ett mått för att kvantifiera likviditetsrisk ska tas fram samtidigt som regelverket kring likviditetsrisk förtydligas. (KAP, STA)
- **Securities lending:** En utredning ska under 2014 analysera om och under vilka förutsättningar värdepappersutlåningen bör återupptas, i syfte att höja avkastningen på valutareserven. (KAP, STA)
- **Utveckla repoverksamheten:** Standardmallen för repoavtal ska revideras och beslut ska fattas om huruvida fler motparter behövs. (KAP)
- **Strategi för framtida systemstöd:** En analys ska göras över kapitalförvaltningens framtida behov av systemstöd. (KAP, ITA, APP, AFS)

**Kostnadsnivå 2014:** De totala förvaltningskostnaderna för målområdet budgeteras till 102 mkr, vilket är något lägre än 2013 beroende på lägre kostnader för investeringsenheten och för pensioner.

## STATISTIK

MÅL	INDIKATORER	Målnivå 2014
Garantera en stabil och effektiv statistikproduktion av bra kvalitet	Bedömning av sju kvalitetsdimensioner per statistikprodukt	God kvalitet
	Benchmark	Bland de bästa

**Risk:** *Snabbt växande informationsbehov för policyanalysen efter den globala finansiella krisen riskerar att leda till en ineffektiv dataförsörjning. Denna risk hanteras i ett projekt för en ny strategi för informationsförsörjning och i översynen av hur Riksbanken, Finansinspektionen och SCB ska samverka i statistikfrågor. I övrigt sker den operativa riskhanteringen framför allt genom det fortsatta arbetet med att implementera det nya databiblioteket fullt ut.*

### Prioriterade handlingsplaner:

- **Svensk värdepappersdatabas:** En förstudie om system för statistik över värdepappersinnehav. Förstudien ska resultera i en plan för införande av statistik om värdepapperstillgångar och ge underlag för upphandling av statistiken. (APP i samarbete med Finansinspektionen och SCB)
- **Detaljerad information för policyanalys:** Under 2014 undersöker vi tillsammans med SCB möjligheterna att skapa en ny infrastruktur för förenklad åtkomst av befintlig statistik för forsknings- och statistikändamål och förutsättningarna för insamling av bättre företagskreditdata, bland annat för finansmarknadsstatistiken. Dessutom ska en utvärdering göras av de kreditdata som samlats in från bankerna med syfte att ge underlag för beslut om en fortsatt uppgiftsinhämtning. (APP, AFS))
- **Statistiksamarbete med Finansinspektionen:** Dagens former för samverkan ska ses över och utvecklas utifrån den föreslagna lagen om en gemensam databas. Arbetet ska utmytna i en myndighetsgemensam ordning för hur den gemensamma databasen för övervakning av och tillsyn över finansmarknaderna ska användas. (APP i samarbete med Finansinspektionen och SCB)
- **Ny informationsförsörjningsstrategi:** För att säkerställa att det kraftigt växande behovet av ny information för vår policyanalys hanteras effektivt, ska ett ramverk tas fram för hur nya informationsbehov ska identifieras och omhändertas. (APP, AFS, FOE)

**Kostnadsnivå 2014:** Kostnaderna för statistikområdet ökar, bland annat till följd av systemutveckling för värdepappersdatabasen och behovet av ett nytt systemstöd för tjänstehandelsstatistiken. Den totala kostnaden beräknas till 102 mkr för 2014.

## ■ BANKGEMENSAMT (färgade fält ska även följas på avdelningsnivå)

***Risk:** Risknivån inom många målområden är fortsatt förhöjd till följd av den pågående IT-utkontrakteringen och fokus är fortsatt att begränsa riskerna relaterade till detta projekt till dess att den nya organisationen trimmats in. Andra operativa risker av bankövergripande karaktär som ska hanteras är risken för otydlighet i den externa kommunikationen och risken för bristande samordning och effektivitet i beslutsprocesser. De omhändertas i två prioriterade områden nedan, dels implementeringen av den nya kommunikationsstrategin, dels ny organisation och utvecklad ledningsmodell.*

MÅL	INDIKATORER	Målnivå 2014
-----	-------------	--------------

### Kommunikation

Högt förtroende för Riksbanken	SOM-institutets årliga undersökning	Bland de bästa (topp 5)
Effektiv extern kommunikation	Medieanalys, andel av nyckelmedier som återger RB:s budskap och talespersoner	Minst 50 %
Effektiv intern kommunikation	Frågor i medarbetarundersökningen om hur behovet av information om (1) banken, och (2) enheten tillgodoses	> 70 % nöjda (banken) > 80 % (enheten)

Den nya kommunikationsstrategin är långsiktig och ska vara styrande för kommunikationsinsatserna 2014. Vi kommer att prioritera följande arenor<sup>1</sup> finansmarknadsarenan, idéutvecklingsarenan, rikspolitiska arenan och mediearenan. Genom att prioritera dessa når vi på ett effektivt sätt även övriga arenor. Prioriterade insatser är:

- **Tydliggöra Riksbankens samhällsviktiga roll och agerande:** Ta fram en kortberättelse med budskap om vad vi gör och varför (som ska kunna användas i olika externa sammanhang). Arbetet innefattar även att identifiera områden där vi bättre kan lyfta fram institutionen samt ta fram en talesmannastruktur. (STA, APP, AFS, ADM, KAP)
- **Öka Riksbankens närvaro och tillgänglighet:** Ett antal åtgärder planeras för att öka eller utveckla dialogen med prioriterade målgrupper såsom nyckelmedier, riksdagen, finansmarknaden m fl. Bland annat ska detta ske med nya former för utskottsmöten, analytikerträffar och forskningsdagar men även med nya kanaler, t ex korta kvartalsvisa nyhetsbrev till riksdagspolitiker. (STA, APP, AFS, ADM, KAP)
- **Effektivisera processer:** Internt på enheten för kommunikation görs en översyn av organisation, styrning och processer för att förbättra möjligheterna att löpande prioritera bättre. Här ingår dessutom det fortsatta arbetet med att utveckla presentationstekniken på Riksbanken. (STA)

<sup>1</sup> Skillnaden mellan målgrupp och arena är att vi kan välja målgrupper, men på arenorna diskuteras vår verksamhet oavsett om vi deltar där eller inte – och de förenas av samma drivkrafter. Riksbanken är i fokus på dessa arenor: Finansmarknadsarenan, rikspolitiska arenan, arbetsmarknadsarenan, näringslivsarenan, idéutvecklingsarenan, mediearenan, myndighetsarenan och "vardagsarenan" (t ex hushållen, gymnasieelever). Av dessa har vi nu valt att prioritera utvecklingsarbete med fyra.

## Medarbetare

Gott arbetsklimat <sup>2</sup>	Andel som känner motivation för arbetet	≥ 68 %
	Samarbete inom enheten	Minst 3,8
	Samarbete med andra enheter respektive avd.	Minst 3,8
	Möjlighet till egen påverkan på arbetsuppgifter	Minst 3,8
	Möjlighet till egen påverkan på arbetstid	Minst 3,8
	Sjukfrånvaro	2-4 %
	Stressindikator (andelen som dagligen upplever negativ stress)	Ingen enhet över benchmark (5,0 %)
	Diskussionsklimat	Minst 4,0
	Utveckling och förbättring	Minst 3,7
	Könsfördelning chefer totalt, i avdelningsledningar samt för rådgivare	Underrepr. kön > 40 %
	Mångfald	Mångfaldsgrad > riksgenomsnittet
	Rätt kompetens	Genomsnittligt antal dgr komp.utv.
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 3,8
Antal som vidareutbildar sig på högskolenivå (årsarb. exkl FOE)		Minst 2
Antal på andra centralbanker eller andra internationella institutioner (årsarb)		Minst 4
Teknisk assistans		Följer programplan (extern utvärld. 2014)
Attraktiv arbetsplats	Placering i Företagsbarometern (NEK-studerande)	Bland de bästa (topp 3)
	Placering i Karriärbarometern (analytiker "young professionals")	Bland de bästa (topp 5)

- **Ledar- och rådgivarutveckling:** En upphandling av ledarutveckling avslutas och en nystart sker utifrån ett nytt avtal under 2014. Rådgivarutvecklingen fortsätter med temaluncher samt utbildning i projekt- och mötesledning. (ADM, alla)
- **Effektiva möten:** Det långsiktiga arbetet med att effektivisera Riksbankens mötesformer som inleddes under 2013 fortsätter, bl a med en uppföljning av mötesenkäten och utbildning i mötesledning. (ADM, alla)
- **Medarbetarskap:** Arbetet fortsätter enligt nuvarande plan, bl a med workshops och filmer för Banconätet och externa webben. (ADM, alla)
- **Traineeprogram:** I samarbete med Finansinspektionen och Riksgälden planera för ett nytt program med motsvarande upplägg som tidigare, med start i januari 2015. (ADM, AFS)

<sup>2</sup> Merparten av indikatorerna mäts med frågor i den medarbetarundersökning som genomförs vartannat år

## 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

- **Den moderna centralbankens uppgifter och styrning:** Projektet ska vara ett forum för en öppen diskussion om centralbankers roller efter krisen. Arbetet ska bland annat sikta mot en konferens med internationella experter på försommaren 2015, inbjudan beräknas kunna skickas ut under våren/sommaren 2014. (STA, AFS, APP)
- **Implementera ny organisation, utveckla ledningsmodellen:** Anpassa organisation och samverkansformer över avdelningsgränserna efter beslut av direktion och fullmäktige. (STA, alla)
- **Ny strategisk plan:** Under våren ska arbetet med en ny strategisk plan inledas, för beslut i samband med uppstarten av verksamhetsplaneringen för 2015. (STA, alla)
- **Effektiv avtalsförvaltning:** Mot bakgrund av att en stor del av Riksbankens kostnads massa utgörs av köp av tjänster ska ett arbete inledas för att skapa förutsättningar för en mer aktiv avtalsförvaltning. (ADM, alla)
- **Stärkt krisberedskap i det centrala betalningssystemet:** Riksbanken föreslås få ett samordningsansvar för den nationella krisberedskapen i betalningssystemet. Under 2014 ska funktionen etableras och föreskrifter utarbetas. Dessutom ska en metod för risk- och sårbarhetsanalys tas fram. (STA, AFS, KAP)

## IT

Rätt IT-stöd	Kundmätning	> 75 % nöjda/mycket nöjda
	Uppföljning av IT-leverans – Applikationsdrift	Inga avvikelser från avtalad leverans (operationaliserats 2014)
	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** beräknas kunna avslutas under det första kvartalet 2014. I arbetet ingår en fortsatt vidareutveckling av beställarfunktionen på ITA. (ITA, alla)
- En **ny IT-vision och IT-strategi baserad på verksamhetens behov** ska tas fram och förankras under 2014 för att driva utvecklingen av ett modernt, effektivt och säkert IT-stöd utifrån nuvarande sourcing. (ITA, alla)

### Administrativt stöd och service

Rätt stöd och service	Andel nöjda användare	> 75 % nöjda/mycket nöjda
	Tillgänglighet hos registrator	> 90 % inom två dgr
Rätt stöd för dokumenthanteringen	Användarenkät	Förenklad livstids-hantering och korrekt dok.hantering (mäts i projekt David)
Kostnadseffektiv service	Benchmark	Bland de bästa

- Arbetet med ett **system för diarieföring och arkivering** har försenats p.g.a. utkontrakteringen av delar av IT-verksamheten men planeras kunna produktionssättas under det sista kvartalet 2014. (ADM, ITA)
- En förstudie ska undersöka **förutsättningarna för att skapa mer ändamålsenliga konferenslokaler på Riksbanken**. (ADM)

### Miljö

Minskad miljöpåverkan	Elförbrukning (kWh/år)	Lägre än 2013
	Minskat matavfall	Lägre än 2013
	Andel medarbetare som genomgått miljöutbildning	Minst 75 %

- Riksbankens miljöarbete fortsätter under 2014 med nuvarande inriktning. (ADM, alla)



## Resurser

God hushållning med resurserna	Kostnad för Riksbankens förvaltning exkl. sedlar och mynt och "övriga kostnader"	< 778 mkr 2014
	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 2014 uppgår till 924 mkr (838 i budget 2013), varav sedlar och mynt 146 mkr (69). Förslaget till budget för förvaltningsintäkter uppgår totalt till 111 mkr (106).

Direktionen fastställer för varje år en budgetram som ledningsgruppen ska hålla förvaltningskostnaderna inom. Ramen utgår från Riksbankens förvaltningskostnader exklusive köp av sedlar och mynt.

Riksbanken hade tidigare (2007-2011) en regim med nominellt oförändrad ram. I och med satsningarna i den strategiska planen konstaterades hösten 2011 att den regimen behövde frångås under en period. I budgetförslaget för 2014 föreslås att förvaltningskostnader exklusive sedlar och mynt utökas med 1 % till följd av omställningen till extern IT-drift och det nya kontanthanteringskontoret. Förslaget till budget innebär att Riksbankens förvaltningskostnader exklusive sedlar och mynt uppgår till 778 mkr för 2014. För en utförlig beskrivning av Riksbankens budget 2014, se "Budget för Riksbanken 2014", dnr 2013-615-STA.

## Matchning strategiska prioriteringar - VP 2014

### Strategiska prioriteringar Prioriterade handlingsplaner

### AVD Samverkan med

1. Utveckla vår roll och förmåga i arbetet med finansiell stabilitet, utifrån lärdomar från krisen	1	Operationalisering av makrotillsynsanalysen	AFS APP
	2	Ramverk för RB:s analys av kontracyklisk kapitalbuffert	AFS APP
	3	Analys av hushållens skuldsättning	AFS APP
	4	Extern utvärdering av den löpande stabilitetsanalysen	AFS
	5	Översyn av stabilitetsområdets processer	AFS APP, STA
	6	Översyn av tankeramens för finansiell stabilitet	AFS STA
	7	Ny stabilitetsrapport	AFS STA
	8	Strukturomvandling i det finansiella systemet	AFS
	9	Massbetalningar - Riksbankens roll	AFS ADM
2. Pröva och anpassa den penningpolitiska tankeramens	10	Tankeramen för penningpolitiken	APP FOE
	11	Räntor och volymer i den PP transmissionsmekanismen	APP AFS, FOE
	12	Svensk inflation i en global miljö	APP FOE
	13	Penningpolitik och makrotillsyn	APP AFS, FOE
	14	Översyn av den penningpolitiska rapporteringen	APP AFS, FOE
	15	Översyn av långsiktiga nivåer för reporäntan	APP FOE
	16	Modellstöd kring hushållens bostadslån och PP	FOE APP, AFS
3. Öka integrationen mellan penningpolitik/finansiell stabilitet		<i>Nr. 1-3, 5, 11, 13-14, 16 ovan kräver samverkan mellan policyområdena</i>	
4. Bredda och utnyttja vår internationella plattform	17	Den internationella regleringsagendan	AFS
5. Öka den operativa flexibiliteten	18	Obligationsportföljen i kristid	APP AFS, KAP
	19	Nytt IT-stöd för Collateral Management	KAP ITA
	20	En tredje site	KAP ITA, STA
	21	Ny version RIX	KAP ITA
	22	Guldhanteringen	KAP
	23	Balansräkningen	
	24	Förbättrad likviditetshantering	KAP STA
	25	Securities lending	KAP STA
	26	Utveckla repoverksamheten	KAP
27	Strategi för framtida systemstöd	KAP ITA	
6. Slutföra projekt i kontanthantering	28	Broby	ADM ITA
	29	Ny sedel- och myntserie	ADM STA
	30	Policyanalys, organisation och resurs	ADM AFS
7. Utveckla intern och offentlig statistik	31	Svensk värdepappersdatabas	APP
	32	Detaljerad information för policyanalys	APP AFS, FOE
	33	Statistiksamarbete med Finansinspektionen	APP
	34	Ny informationsförsörjningsstrategi	APP AFS, FOE

## Matchning strategiska prioriteringar - VP 2014

### Strategiska prioriteringar Prioriterade handlingsplaner

 AVD *Samverkan med*

8. Genomföra en ny struktur för IT-drift och support	35	Övergången till extern IT-drift och support	ITA	<i>alla</i>
9. Arbeta för fler standardiserade IT-lösningar	36	En ny IT-vision och IT-strategi	ITA	<i>alla</i>
	19	Nytt IT-stöd för Collateral Management		
10. Skapa tydligare och mer effektiva processer	37	Nytt system för diarieföring och arkivering	ADM	<i>alla</i>
	38	Effektivisera processer (kommunikation)	STA	
	39	Effektiva möten	ADM	<i>alla</i>
	40	Den moderna centralbankens uppgifter och styrning	STA	<i>APP, AFS</i>
	41	Implementera ny org., utveckla ledningsmodellen	STA	<i>alla</i>
	42	Ny strategisk plan	STA	<i>alla</i>
	43	Effektiv avtalsförvaltning	ADM	<i>alla</i>
	44	Stärkt krisberedskap i det centrala betalningssystemet	STA	<i>KAP</i>
	45	Konferenscenter på HK?	ADM	
11. Behålla/Utveckla arbetsklimatet	46	Medarbetarskap	ADM	<i>alla</i>
12. Långsiktig kompetensförsörjning	47	Ledar- och rådgivarutveckling	ADM	<i>alla</i>
	48	Traineeprogram	ADM	<i>AFS</i>
13. Värna förtroendet	49	Tydliggöra Riksbankens samhällsbärande roll	STA	<i>APP, AFS, ADM, KAP</i>
	50	Öka Riksbankens närvaro och tillgänglighet	STA	<i>APP, AFS, ADM, KAP</i>