



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-STÅ

## PM

DATUM: 2013-09-23  
AVDELNING: Stabsavdelningen  
HANDLÄGGARE:

### ■ Förutsättningar för verksamhetsplan och budget 2014

#### Förslag till beslut

Direktionen föreslår fastställa denna PM att gälla som förutsättning för verksamhetsplanering och budget 2014, tillsammans med den strategiska plan (dnr 2011-618 STA) som direktionen fastställde 29 september 2011.

Utifrån dessa planeringsförutsättningar ska avdelningarna under planeringsprocessen:

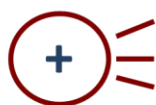
- göra en genomgång av nuvarande målstyrning och föreslå eventuella förändringar av mål och indikatorer,
- komplettera med eventuella egna mål för avdelningen som man ser behov av,
- utifrån målen ovan och riskbilden utforma de handlingsplaner som behövs för att hantera risker och nå målen, samt
- föreslå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

Avdelningarnas planer ska samordnas i ledningsgruppen och utmytna i ett samlat förslag till verksamhetsplan och budget för 2014 för direktionsbeslut 9 december 2013.

## 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 utmynnar i 10 strategiska prioriteringar som inför VP 2013 kompletterades med ytterligare tre områden, se nedan:

1. Utveckla vår roll och förmåga i arbetet med finansiell stabilitet	2. Pröva och anpassa den penningpolitiska tankeramén
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 "reVision"

Under augusti-september har ledningsgruppen och direktionen diskuterat hur vi står oss mot visionen "bland de bästa", hur vi arbetat mot den strategiska planen och om inriktningen fortfarande är relevant för verksamhetsplanen 2014. Slutsatsen är att inriktningen i den strategiska planen står sig i stort och att de 10 + 3 strategiska prioriteringarna ska utgöra stommen även i planeringen för 2014. Däremot ska en ny strategisk plan tas fram under 2015.

På några områden får prioriteringarna för 2014 en delvis annan utgångspunkt än den som beskrivs i strategiska planen, det gäller t ex området finansiell stabilitet där bilden av det framtida ramverket för makrotillsyn nu blivit något tydligare.

### 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 även spelat in i reVisions-diskussionen, där riskheten har redovisat en bankövergripande bild utifrån de riskanalyser som genomförts på avdelningarna.

## ■ Teman för 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.
- **Bättre prioriteringar:** Stor efterfrågan på ny kunskap i efterdyningen av finansiella krisen och höga ambitioner att vara "bland de bästa" på våra olika områden har gjort att projektportföljen blivit tung och svår att styra. Vi ska både i verksamhetsplanering/-uppföljning och i övriga processer utveckla vår förmåga att prioritera mellan t ex kvalitet och kvantitet samt göra tydliga omprioriteringar när nya uppgifter tillkommer.
- **Utveckla organisation och ledningsmodell:** Vi ska under 2014 genomföra de beslut som under hösten ska 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. Vi ska även i verksamhetsplanen ta tillvara andra förslag till förbättrad styrning och ledning som kommit fram under arbetet med organisationsöversynen.

## Inriktning per målområde för verksamhetsplanering och budget 2014

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

Målområde	Strategisk prioritering	Fokus i VP 2014
FINANSIELL STABILITET	Utveckla vår roll och förmåga i arbetet med finansiell stabilitet	Riksbankens ramverk och rapportering på stabilitetsområdet ska ses över mot bakgrund av regeringens förslag till institutionellt ramverk för makrotillsyn i Sverige och hur man arbetar dessa frågor i andra länder. Ett centralt inslag i såväl verksamhetsplaneringen inför 2014 som verksamheten under 2014 är att anpassa verksamheten till de nya förutsättningarna.
	Bredda och utnyttja vår internationella plattform	Fortsätta att följa och påverka utvecklingen av den internationella regleringen på det finansiella området och implementeringen av denna i Sverige. Fokus är fortsatt att ta tillvara de möjligheter som följer av riksbankschefens internationella engagemang i Baselkommittén och European Systemic Risk Board.
	Öka integrationen mellan penningpolitik/finansiell stabilitet	Stabilitetsanalysens genomslag i den penningpolitiska processen och vice versa samt kunskapen om makrotillsynens inverkan på penningpolitiken och stabilitetsanalysen ska utvecklas vidare under 2014.  Interaktionen mellan Riksbankens policyområden har ökat betydligt under senare år och i verksamhetsplanen för 2014 ska fokus vara att effektivt utnyttja respektive avdelnings kompetens och maximera mervärdet av samspelet mellan avdelningarna för penningpolitik och finansiell stabilitet.  Inom området finansiell stabilitet ska arbetet fortsätta med att formalisera analysen i högre utsträckning, bl. a. för att bättre interagera med den penningpolitiska analysen.
PENNINGPOLITIK	Anpassa den penningpolitiska tankeramen	Fortsätta att tydliggöra olika beslutsalternativ och ytterligare integrera finansiella förhållanden i den penningpolitiska analysen. Pröva och utveckla den penningpolitiska tankeramen, speciellt med hänsyn till finansiella risker, och anpassa rapporter därefter.

Målområde	Strategisk prioritering	Fokus i VP 2014
BETALNINGS-SYSTEMET RIX	Öka den operativa flexibiliteten	Det egenutvecklade systemet för hantering av säkerheter ska ersättas och versionsbyte ska genomföras för RIX.
KAPITAL-FÖRVALTNING		Vi ska fortsätta på inslagen väg med att utveckla kapitalförvaltningen utifrån policybehoven. Den löpande analysen kring hur olika trender och beslut påverkar balansräkningen ska stärkas.
KONTANT-FÖRSÖRJNING	Slutföra projekt i kontantförsörjningen	Brobyprojektet avslutas och kontoren i Mölndal och Tumba stängs. Arbetet med sedel- och myntutbytet fortsätter med planerad introduktion av nya sedlar och mynt under 2015 och 2016.
STATISTIK	Utveckla intern och offentlig statistik	En samlad strategi och struktur för policyanalysens informationsförsörjning behöver utvecklas. I närtid behöver dessutom strategiska vägval göras beträffande insamling av ny statistik.
BANK-GEMENSAMT	Genomföra en ny struktur för IT-drift och support	Fokus är att etablera säkra och effektiva processer i den nya strukturen. När en ny organisation är på plats ska IT-styrningen utvecklas utifrån en ny IT-vision och IT-strategi.
	Aren beta för fler standardiserade IT-lösningar	Fokus ska fortsatt vara att ersätta de egenutvecklade systemen för att hantera säkerheter (Colin) och omsättningsstatistik (Selma) med mer standardiserade applikationer.
	Skapa tydligare och mer effektiva processer	Beslutade organisationsförändringar ska genomföras och övriga förslag från organisationsöversynen ska tas om hand under 2014.
	Behålla/Utveckla arbetsklimatet	Medarbetarundersökningen och pågående diskussioner kring medarbetarskap ska styra inriktningen 2014.
	Planera, rekrytera och underhålla kompetens	Fler åtgärder bör planeras för att främja vår långsiktiga kompetensförsörjning.
	Värna förtroendet	Riksbankens förtroende byggs i första hand av vår samlade kompetens och hur vi lyckas med våra uppgifter. All utveckling ovan bidrar alltså till att värna förtroendet.  En översyn pågår dessutom av kommunikationsplattformen. De kommunikationsstrategier som där diskuteras ska vara styrande för planerade kommunikationsinsatser 2014. En bärande idé i vårt kommunikationsarbete ska vara att utveckla dialogen med våra målgrupper.

## ■ Resurser

Det fastslogs i nu gällande strategisk plan att det var rimligt att under en period överge den tidigare budgetregimen med nominellt oförändrad ram. Nya behov av statistik, analys och nya sedlar och mynt beräknades inte kunna finansieras enbart med fortsatta rationaliseringar av andra uppgifter. Dessa kostnadsdrivare kvarstår men innebär inte att stramheten i kostnadsstyrningen ska minska utan det är tvärtom ännu viktigare att resurserna prioriteras rätt när utvecklingsbehovet är stort.

Ledningsgruppen ska under budgetprocessen diskutera och presentera tydliga beslutsalternativ och jämförelser, 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 har personalramen tillåtits öka temporärt till följd av satsningar inom statistik och policyanalys, för att under 2014 sjunka som en konsekvens av Brobyprojektet och utkontrakteringen av delar av IT-verksamheten. Det tak för personalramen 2015 (330 årsarbetare) som fastlades i strategiska planen gäller fortsatt, men i linje med vad som beskrivs ovan om budgeten ska ledningsgruppen även diskutera och presentera olika beslutsalternativ för personalutvecklingen.