



Strategisk plan Riksbanken 2015-2018 En 350-åring i tätten

Strategisk plan för Riksbanken 2015-2018

Inriktningen för Riksbankens arbete de närmaste åren och utgångspunkten i kommande verksamhetsplaneringar

INNEHÅLL

Uppdrag 1

Vision 1

Strategiska mål 1

Strategiska prioriteringar 2

Bakgrund till vår strategiska inriktning 3

Vår verksamhet 3

Riksbankens omvandling 3

Utmaningar i vår verksamhet 4

Utmaningar i våra arbetsformer 5

Bilaga: Strategiska prioriteringar, en konkretisering 6

Strategisk plan Riksbanken 2015-2018

En 350-åring i tåten

Strategisk plan för Riksbanken 2015-2018

Uppdrag

Riksbanken är Sveriges centralbank. Vi arbetar för att pengar ska behålla sitt värde och för att medborgarna ska kunna lita på att det finansiella systemet fungerar.

Vision

Vår vision är att vara **bland de bästa** när det gäller kvalitet och effektivitet och därigenom behålla ett högt förtroende. Vi ska fullgöra våra uppgifter med hög kvalitet till rimliga kostnader. På så vis bidrar vi till en stabil ekonomisk utveckling för företag och hushåll i Sverige.

Visionens ambitionsnivå, bland de bästa, konkretiserar vi i verksamhetsmål och resultatindikatorer för våra olika områden.

Strategiska mål

Riksbanken är världens äldsta centralbank, år 2018 fyller vi 350 år. Det är en institution som varit med om, och bidragit till, stora förändringar i det ekonomiska systemet. Sveriges Riksbank har ofta legat i framkant och en viktig källa till vår utveckling är att vi ständigt utvärderar oss. I denna plan utgår vi från senare års erfarenheter och blickar framåt för att se hur vi kan bidra till en väl fungerande samhällsekonomi även i framtiden.

Strategiska planen har som övergripande mål att Riksbanken år 2018 ska vara en 350-åring i tåten...

1. ... med en verksamhet i takt med tiden och omvärlden inom alla våra områden
2. ... med ett engagerande arbetsklimat som bidrar till bra prioriteringar och ett effektivt genomförande
3. ... som skapar resultat av hög kvalitet för att förtjäna ett högt förtroende.

Strategiska prioriteringar

Följande tio prioriterade områden ska vara vägledande i våra kommande verksamhetsplaner och säkerställa att vi tillsammans utvecklar Riksbanken, så att världens äldsta centralbank fortsätter att vara framåtblickande – en 350-åring i tåten som bidrar till en stabil ekonomisk utveckling för hushåll och företag.



En 350-åring i tåten ...

- ... med en verksamhet i takt med tiden och omvärlden inom alla våra områden:
 - Uppdatera och förklara ramverket för penningpolitiken
 - Utveckla den finansiella stabilitetsanalysen i samklang med omvärlden och våra övriga policyområden
 - Genomföra sedel- och myntutbytet och utveckla analysen kring centralbankers roll beträffande kontanter och övriga betalningsmedel
 - Utveckla strategier för effektiv informationsförsörjning och för ett effektivt IT-stöd
 - Utveckla analysen kring Riksbankens finansiella förutsättningar och utmaningar
- ... med ett engagerande arbetsklimat som bidrar till bra prioriteringar och ett effektivt genomförande:
 - Vidareutveckla ett samlat, aktivt och modernt ledar- och medarbetarskap
 - Utveckla mer proaktiva, avdelningsöverskridande och beställarorienterade arbetsformer
 - Säkra vår kompetensförsörjning och vårda ett öppet, innovativt klimat där vi ständigt utvecklas
- ... som skapar resultat av hög kvalitet för att förtjäna ett högt förtroende
 - Kontinuerligt utveckla vår leverans (både analytiskt och operativt) samt hur vi målsätter och utvärderar den
 - Genomföra en tydlig och öppen kommunikation som möter omvärldens ökade krav på transparens och snabbhet

I en bilaga till denna strategiska plan förklarar vi närmare vad vi vill utveckla inom dessa prioriterade områden.

Bakgrund till vår strategiska inriktning

Vår verksamhet

Riksbanken är Sveriges centralbank, en myndighet under riksdagen. Vi har två huvuduppgifter: vi ska ansvara för penningpolitiken och vi ska främja ett säkert och effektivt betalningsväsende.

Bilden nedan är en schematisk beskrivning av våra uppgifter och visar också verksamhetens styrande och stödjande dimensioner.



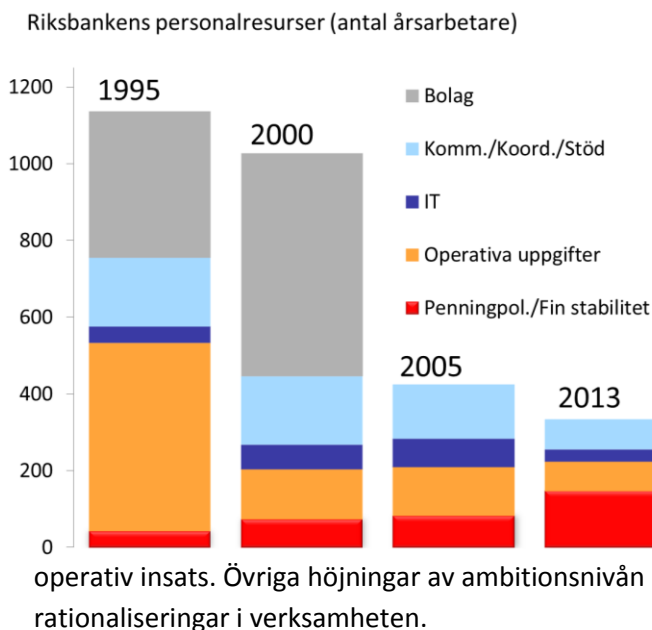
Riksbankens omvandling

Riksbanken har ända sedan 1990-talskrisen arbetat med att reformera och modernisera sin verksamhet. Det har dessutom varit en uttalad strategi att gå igenom samtliga funktioner för att utvärdera om vi ska utföra dem i egen regi eller om det är lämpligare att någon annan levererar tjänsten. Vi har byggt upp kompetens och utvecklat våra huvuduppgifter och samtidigt sett över, utkontrakterat och effektiviserat andra funktioner, bland annat för att kunna fokusera på uppbyggnaden av huvuduppgifterna. De senaste reformerna har varit utkontrakteringen av IT-driften och investeringen i ett nytt kontor för kontanthantering i Broby.

Under denna omvandling har Riksbanken inklusive helägda bolag gått från över 1100 årsarbetare i mitten av 90-talet till cirka 330 idag. Under samma period har antalet anställda med doktorsexamen ökat från ett fåtal till ett sjuttioal.

I ett internationellt perspektiv är Riksbanken nu en liten centralbank, men med mycket hög kompetens. Vi har en organisation som är väl anpassad för våra uppdrag.

En 350-åring i tåten



Vi har vänt på de stenar vi tidigare tänkt vända på och det ligger därför inga stora strukturella reformer i denna strategiska plan. Fokus kommer att vara att med hög ambitionsnivå vidareutveckla vår tankeram inom de prioriterade verksamhetsområdena.

Bedömningen nu är att resursramarna bör ligga på nuvarande nivå de närmaste fyra åren, bortsett från det tillfälliga resurstillskott som behövs inför och under sedel- och myntutbytet, som är en stor och viktig

operativ insats. Övriga höjningar av ambitionsnivån bör i första hand finansieras med löpande rationaliseringar i verksamheten.

Utmaningar i vår verksamhet

Vi är inne i ett skifte i synen på centralbankers roll och verktyg. Internationellt och nationellt diskuteras vilka lärdomar som ska dras från de senaste årens globala ekonomiska utveckling. Det handlar bland annat om hur penningpolitiken ska ta hänsyn till finansiella obalanser och hur tillsyn av det finansiella systemet ska samexistera med penningpolitiken. Vi ska följa och bidra till forskningen, löpande implementera nyvunna erfarenheter samt delta i diskussionen om hur vi bäst kan bidra till en stabil ekonomisk utveckling i Sverige.

En integrerad världsekonomi och nya gemensamma regleringar gör det mer komplicerat att utforma en egen oberoende politik. Till följd av riksbankschefens internationella uppdrag, bland annat som ordförande i Baselkommittéen, har Riksbanken och Sverige idag ett mycket stort inflytande på internationell regelbildning i förhållande till vår storlek. Men kartan ritas om löpande och vi behöver bidra med goda analyser för att få gehör för våra synpunkter.

En tydlig trend som påverkar centralbankerna är den snabba utvecklingen av olika digitala betalningsmetoder som successivt konkurrerar ut kontanter som betalningsmedel. Sverige befinner sig i framkant i denna utveckling och vi behöver noga följa den för att förstå hur den påverkar det finansiella systemet och vår roll i det. Minskningen av kontantanvändningen är också en av de faktorer som bidrar till att Riksbankens finansiella ställning förändras över tiden. Detta leder i förlängningen till ett ökat behov av en samlad analys av Riksbankens finansiella förutsättningar.

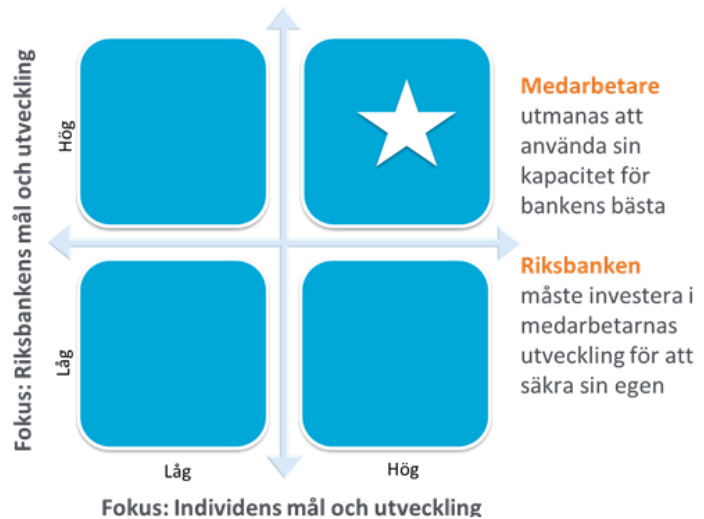
Dessa trender, tillsammans med ett medieklimat i förändring, innebär att även vår kommunikation ställs inför nya utmaningar – vår alltmer komplexa verklighet ska beskrivas i en tydlig och relevant kommunikation som möter omvärldens ökade krav på transparens och snabbhet.

Utmaningar i våra arbetsformer

Våra ledord Resultat, Initiativ, Kompetens, Samarbete och Arbetsglädje bildar förkortningen RIKSA, ett ramverk när vi diskuterar hur vi vill arbeta på Riksbanken. I arbetet med medarbetarskap har vi tillsammans översatt ledorden till de konkreta beteenden vi vill se hos våra chefer, oss själva och våra kollegor för att kunna leva upp till våra ledord.

Vi ska fortsätta att utveckla våra arbetsformer utifrån våra ledord. De närmaste åren ska vi framför allt bli tydligare i våra beställningar och mer kund- och situationsanpassade i våra leveranser. Vi ska också bli mer proaktiva, det vill säga följa utvecklingen inom våra respektive områden och komma med initiativ till förbättringar oavsett om vår expertis ligger i kärnverksamhet eller verksamhetsstöd.

En viktig övergripande utmaning för en expertorganisation som vår är att länka medarbetarnas drivkraft och utveckling till Riksbankens mål (se bild). Att vidareutveckla ett aktivt och modernt ledar- och medarbetarskap som åstadkommer den kopplingen är högt prioriterat kommande år.



Bilaga: Strategiska prioriteringar, en konkretisering

Här förklarar vi lite mer ingående vad vi menar med våra strategiska prioriteringar.

... en verksamhet i takt med tiden och omvärlden inom alla våra områden:

1. Uppdatera och förklara ramverket för penningpolitiken

→ Vi fortsätter att förstärka analysen av de finansiella förhållandenas betydelse för det penningpolitiska beslutsunderlaget. Vi ska följa (och bidra till) forskningen på området och samla våra erfarenheter i ett uppdaterat ramverk för hur vi bedriver och kommunicerar vår penningpolitik.

2. Utveckla stabilitetsanalysen i samklang med omvärlden och våra övriga policyområden

→ Vår roll, vår analys och vår kommunikation på stabilitetsområdet ska fortsatt utvecklas i ljuset av de erfarenheter som gjorts under senare år och utifrån den institutionella strukturen för makrotillsyn i Sverige. Stabilitetsanalysen ska även utvecklas i samklang med penningpolitiken och vår roll när det gäller massbetalningar. En viktig input i utvecklingsarbetet är den externa utvärdering som presenteras under sensommaren 2014.

3. Genomföra sedel- och myntutbytet och utveckla analysen kring centralbankers roll beträffande kontanter och övriga betalningsmedel

→ Det förestående bytet av sedel- och myntserie ska genomföras på ett professionellt sätt som är effektivt för såväl enskilda medborgare som samhället i stort. Parallellt ska vi utveckla analysen kring olika betalningsmedels utveckling och hur de påverkar det finansiella systemet – och av vår roll i utvecklingen.

4. Utveckla strategier för effektiv informationsförsörjning och för ett effektivt IT-stöd

→ Behovet av ny kunskap, och därmed ny data, har ökat kraftigt som en följd av senare års finansiella oro. Vi behöver utveckla vår metod för att identifiera och hantera nya informationsbehov. Vi ska dessutom utforma en ny strategi för ett modernt, effektivt och säkert IT-stöd.

5. Utveckla analysen kring Riksbankens finansiella förutsättningar och utmaningar

→ Analysen ska utvecklas bland annat med stöd av en systematisk scenarioanalys för balansräkningen och i en översyn av strategi och processer för hur vi förvaltar våra tillgångar.

... ett engagerande arbetsklimat som bidrar till bra prioriteringar och ett effektivt genomförande:

6. Utveckla ett samlat och modernt ledar- och medarbetarskap

→ De utmaningar som strategin innebär ska mötas med ett aktivt och modernt ledar- och medarbetarskap. Vi fortsätter arbetet med medarbetarskapet och gör nu en fördjupning av vår ledarutveckling. Vi ska dessutom fortsätta att utveckla och effektivisera våra beslutsprocesser och ledningsformer.

7. Utveckla mer proaktiva, avdelningsöverskridande och beställarorienterade arbetsformer

→ Vi ska utveckla vår leveransförmåga, bli bättre på att växla tempo mellan djup analys (nya landvinningar) och snabba leveranser ("off the shelf"). Vi behöver en tydlig "beställardialog", en utvecklad projektkultur och avdelningsöverskridande arbetsformer. Vi ska också utveckla vår förmåga att utifrån våra expertroller komma med proaktiva förslag på våra områden, vilket i sin tur kräver att vi hänger med i utvecklingen, lär av de bästa och ständigt utvecklar vår kreativitet. Ett annat viktigt utvecklingsområde är hur vi formulerar krav på våra externa leverantörer och följer upp deras arbete.

8. Säkra vår kompetensförsörjning och vårda ett öppet, innovativt klimat där vi ständigt utvecklas

→ För att vara bland de bästa måste vi klara av att kombinera ett öppet och kreativt klimat med effektiva processer och leveranser. Vi ska skapa utrymme för fritt utbyte av idéer, för att föda in förbättringar i kommande processer – utan att störa de pågående. Vi ska också arbeta strategiskt med vår kompetensförsörjning, bland annat genom att öppna upp för ökat samarbete med högskolor och andra nationella och internationella institutioner.

... skapar resultat av hög kvalitet för att förtjäna ett högt förtroende

9. Kontinuerligt utveckla vår leverans (både analytiskt och operativt) och hur vi målsätter och utvärderar den

→ Vår analys och vår leverans ska hålla hög kvalitet och vi ska stödja en transparent utvärdering av våra resultat, bland annat genom att kontinuerligt utveckla hur vi målsätter och följer upp vårt arbete.

10. Genomföra en tydlig och öppen kommunikation som möter omvärldens ökade krav på transparens och snabbhet

→ Vi ska proaktivt arbeta för att våra viktigaste målgrupper ska förstå Riksbankens syn på olika förhållanden. Detta ska ske genom en ökad dialog såväl vid personliga möten som i digitala och sociala kanaler. Det övergripande syftet är att anpassa kommunikationen till omvärldens ökade krav på transparens och snabbhet.