



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 2015-00610

Verksamhetsplan

DATUM: 2015-12-11
AVDELNING: Stabsavdelningen

■ Riksbankens verksamhetsplan 2016

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 30 september 2015 om planeringsförutsättningar för verksamhetsplanen för 2016 (dnr 2015-00610). Utgångspunkten är fortsatt den strategiska plan som fastställdes hösten 2014 (2014-273-STA) och som innehåller en beskrivning av Riksbankens uppdrag, vision och strategiska inriktning för de kommande åren och utmynnar i tio strategiska prioriteringar. En annan utgångspunkt för planeringsarbetet är de riskanalyser som genomförs i verksamheten.

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 2016" presenteras budgeten mer i detalj. I ett tredje dokument "Internbudget och plan för uppföljning 2016" specificeras budgeten per avdelning och område. I det sistnämnda dokumentet beskrivs dessutom hur verksamhetsplan och budget ska följas upp under 2016.

■ Vision och strategisk inriktning

Riksbankens 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 Riksbanken 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.

Verksamhetsuppföljningarna har under senare år visat att vi på de flesta områden har levt upp till visionens ambitionsnivå. Det är dock en utmaning för en liten centralbank att försvara denna position och bidra på bästa sätt i en föränderlig och nu förhållandevis turbulent omvärld. Förändringar i det finansiella systemet och i realekonomin leder till nya problem som behöver nya lösningar, vilket i sin tur ställer ständigt ökade krav på analys och flexibilitet.

Strategisk plan

Riksbanken har ända sedan 1990-talskrisen fokuserat på att bygga upp kompetens och utveckla policyprocesser för våra huvuduppgifter penningpolitik och finansiell stabilitet.

Utifrån erfarenheterna från den senaste finanskrisen inleddes en ny utvecklingsfas med mer fokus på internationell reglering, på samspelet mellan penningpolitik och finansiella marknader, större behov av samverkan med andra myndigheter etc.

Den strategiska plan som beslutades i september 2014 tar sikte på 2018 då Riksbanken fyller 350 år och rubriceras "En 350-åring i täten". Den ställer upp tre utvecklingsmål som kan sammanfattas med att vi ska ha en verksamhet i takt med tiden och omvärlden, vi ska ha ett engagerande arbetsklimat och producera ett resultat som leder till ett högt förtroende. Det sistnämnda kräver i sin tur hög kvalitet i vårt arbete och att vi kommunerar vårt resultat på ett lättillgängligt och tydligt sätt.

Målen åskådliggörs i 10 strategiska prioriteringar (se bild) som ska vara vägledande i verksamhetsplaneringen.

EN 350-ÅRING I TÄTEN...

... MED EN VERKSAMHET I TAKT MED TIDEN OCH OMVÄRLDEN INOM ALLA VÅRA OMRÅDEN:

1. Uppdatera och förklara ramverket för penningpolitiken
2. Utveckla den finansiella stabilitetsanalysen i samklang med omvärlden och våra övriga policyområden
3. Genomföra sedel- och myntutbytet och utveckla analysen kring centralbankens roll beträffande kontanter och övriga betalningsmedel
4. Utveckla strategier för effektiv informationsförsörjning och för ett effektivt IT-stöd
5. Utveckla analysen kring Riksbankens finansiella förutsättningar och utmaningar

... MED ETT ENGAGERANDE ARBETSKLIMAT SOM BIDRAR TILL BRA PRIORITERINGAR OCH ETT EFFEKTIVT GENOMFÖRANDE:

6. Vidareutveckla ett samlat, aktivt och modernt ledar- och medarbetarskap
7. Utveckla mer proaktiva, avdelningsöverskridande och beställarorienterade arbetsformer
8. 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

9. Kontinuerligt utveckla vår leverans (både analytiskt och operativt) samt hur vi målsätter och utvärderar den
10. Genomföra en tydlig och öppen kommunikation som möter omvärdens ökade krav på transparens och snabbhet

■ Fokus 2016

Strategiska planen uttrycker behovet av att ompröva och uppdatera ramverk och strategier för flertalet verksamhetsområden de närmaste åren. För det penningpolitiska området tas det arbetet vidare under 2016 i en analys som ska beakta de inspel och diskussioner som riksdagens externa utvärdering leder till. Inom tillgångsförvaltningen ska en pågående intern översyn utmynna i förslag till en uppdatering av strategier, mål och processer.

Inom området finansiell stabilitet gör vi en översyn av kärnan i Riksbankens arbete, likviditetsförsörjningen. På betalningsområdet ska vi slutföra sedel- och myntutbytet men även ta ett mer långsiktigt perspektiv i en analys av konsekvenserna för en centralbank av en minskande kontantanvändning.

Även inom bankgemensamma områden uppdaterar vi strategier, vi ska till exempel implementera en ny IT-strategi och fortsätta med satsningen på ledar- och medarbetarskap. I det interna arbetet ligger även strategiska utmaningar i att utveckla vår proaktivitet och leveransförmåga, något som avdelningarna arbetat med att förbättra under 2015 och som fortsätter att vara i fokus 2016. En annan utmaning är att utveckla vår förmåga att prioritera för att komma till rätta med den stressproblematik som finns på vissa områden.

I förutsättningarna för verksamhetsplan och budget 2016 (2015-00610) gav direktionen mer detaljerad information kring vad som skulle fokuseras på inom ramen för de 10 strategiska prioriteringarna. I bilaga till denna verksamhetsplan kopplas 2016 års prioriterade handlingsplaner till de strategiska prioriteringarna.

■ Mål, risk, prioriterade handlingsplaner och kostnadsnivå 2016 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 vissa uppgifter kan "bland de bästa" innebära 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 perfekt utvärdering av resultatet av alla våra uppgifter är inte möjlig. Om det saknas en självklar definition av de övergripande målen är det en utmaning att exakt mäta framgång. Det ska inte hindra oss från att hitta olika sätt att spegla om vi håller en hög kvalitet och rör oss i rätt riktning, därför används begreppet "indikatorer".

Vi kan inte förvänta oss att alla mål uppnås hela tiden. Målkonflikter kan uppstå i en föränderlig värld. Ett tydligt exempel på det är målet om förutsägbarhet. Det är långsiktigt värdefullt att vi har en stor öppenhet och att penningpolitiken är så förutsägbar som möjligt. Denna ambition speglas därför i ett mål formulerat i termer av hur mycket marknadsräntor ändras när de penningpolitiska besluten kommuniceras. Men förutsägbarheten är självklart underordnad uppgiften att värna ett fast penningvärde. Marknadens förväntningar styr inte räntebeslutet, men det är viktigt för oss att följa hur väl marknadsaktörerna och andra parter förstår skälen bakom räntebesluten.

- **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:** Detta är de utvecklingsområden som ledningsgruppen vill fokusera på under 2016, 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.

Det ska understrykas att det planerade utvecklingsarbetet speglar de prioriteringar som gjordes under hösten 2015. Men en verksamhetsplan kan inte vara huggen i sten, vi måste samtidigt ha förmågan att vid behov göra tydliga omprioriteringar utifrån hur vår omvärld utvecklas. Dessa omprioriteringar redovisas i våra tertialuppföljningar.

- **Kostnadsnivå 2016:** 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 ¹	MÅLNIVÅ 2016
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
	Publicerad policyanalys	Minst 10 st artiklar (t. ex. Ek. komm., PoV, WP)
	Kvalitativ extern 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	Intern 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: Osäkerheten inom det penningpolitiska området är alltid stor. Den senaste tidens låga inflation och lågräntemiljö medför därtill risker för ett försvagat förtroende för inflationsmålet och för den finansiella stabiliteten. Inom det penningpolitiska området hanteras denna problematik bland annat genom utvecklad inflationsanalys och en översyn av den penningpolitiska tankeramen. Andra mer operativa risker hanteras till exempel genom att det nya databiblioteket tas tillvara fullt ut och genom väl utvecklade rutiner för att förhindra spridning av konfidentiell information.

Prioriterade handlingsplaner:

Inom det penningpolitiska området fokuseras utvecklingsresurserna på fördjupad inflationsanalys och fortsatt arbete med den penningpolitiska tankeramen. I övrigt fortsätter vi att förstärka analysen av den finansiella utvecklingen samt utforma metoder som gör att osäkerhet och risker kan vävas in i det penningpolitiska beslutsunderlaget på ett strukturerat sätt.

- **Den penningpolitiska tankeramen:** Ett flerårigt projekt för en uppdatering av den penningpolitiska tankeramen i ljuset av de senaste årens erfarenheter. Under 2015 har arbetet dominerats av analys, beredning och utvärdering av de okonventionella åtgärder som vidtagits samt lanseringen av en ny penningpolitisk rapport. Det

¹ VP-indikatorerna ses över under 2016

■ fortsatta arbetet ska beakta de pågående externa utvärderingarna, med målet att mot slutet av 2016 presentera ett nytt penningpolitiskt strategidokument för Riksbanken. Analysen ska också beakta konsekvenser för det operativa genomförandet av penningpolitiken. (APP, FOE, AFS, STA, AFM)

- **Utveckla inflationsanalysen:** En fortsättning av projektet "Låg inflation" från 2015. Under 2015 fokuserades på att förklara varför inflationen i Sverige har varit låg och på att utveckla nya metoder för kortsiktsanalysen. Under 2016 fokuseras arbetet på att utveckla prognosmetoderna för inflationen på kort och medellång. (APP, FOE)
- **Finansiella förhållanden i den penningpolitiska analysen:** En flerårig översyn av hur finansiella faktorer och förhållanden kommer in i den penningpolitiska analysen. Detta inkluderar att utveckla analysen av finansiella förhållanden så att den får en tydligare roll i prognosarbetet. Projektet ska implementera förändringar i prognosprocessen vad gäller den finansiella analysen, inklusive lämna förslag på hur de relevanta analysmetoderna kan förbättras. Målet är att fokusera den finansiella analysen på de områden som har en tydlig bäring på prognoser för realekonomin och inflationen, och därmed spelar en roll för den penningpolitiska avvägningen. (APP, FOE, AFS)
- **Modellstöd i en föränderlig värld:** Projektet syftar till att utveckla ett välfungerande och tillförlitligt ramverk för att ge modellstöd åt Riksbankens analyser av makroekonomin och penningpolitiken. Ramses II har använts i policyarbetet sedan 2010. Detta projekt omfattar bland annat en översyn av den befintliga modellen och arbete med att utveckla en ny version av modellen och eventuellt kompletterande modeller. Arbetet under 2016 inriktas på att utveckla och förbättra de grundläggande delarna av modellen, dvs. sambanden mellan omvärlden, växelkursen, det inhemska kostnadstrycket, inflationen och penningpolitiken. (APP, FOE, AFS)

Kostnadsnivå 2016: De totala kostnaderna för penningpolitiken (när alla kostnader fördelats ut till våra verksamhetsområden) budgeteras till 183 mkr, vilket är något lägre än budget 2015 (186). Fördelningsmodellen har reviderats något, implementeringen av penningpolitiken belastar nu området tillgångsförvaltning (har räknats om även för tidigare år).

Minskningen beror på att kostnaderna för databiblioteket belastar området med en minskande andel i takt med att avdelningen för finansiell stabilitet (AFS) ökar sin användning av systemet. Kostnaden inkluderar sedan 2015 en tvåårig personalförstärkning som budgeterats för att skapa möjlighet för en projektgrupp på APP att fokusera på en fördjupad analys av penningpolitik med låg inflation och låg ränta.

FINANSIELL STABILITET

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2016
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 utvärd. 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	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 % ²
Effektiv analysprocess	Benchmark	Bland de bästa
Stort förtroende för RB:s stabilitetsanalys och krishanteringsförmåga	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap
		Högt förtroende

Risk: En övergripande risk är att nödvändiga reformer inte genomförs och att risken för finansiell instabilitet ökar. En omställningsfas med ett utvecklat internationellt regelverk och en ny institutionell struktur i Sverige ställer krav på samordning mellan myndigheter och på att roller och ansvar successivt uppdateras och tydliggörs. Andra mer operativa risker hanteras till exempel med det successiva införandet av databiblioteket samt genom förbättrad samordning över avdelningsgränserna och mellan myndigheter.

Prioriterade handlingsplaner:

Riksbankens roll, analys och kommunikation på stabilitetsområdet ska fortsatt utvecklas i ljuset av de erfarenheter som gjorts under senare år, utifrån vår position i internationella fora och utifrån den institutionella strukturen för makrotillsyn i Sverige med ett ökat samarbete med Finansinspektionen. Stabilitetsanalysen ska även fortsatt

² Tertiärlvis medieanalys från TNS-Sifo, mäter hur stor andel av Riksbankens utvalda nyckelmedier som återger ett budskap och citerar en talesperson i samband med FSR. Målsätts även bankgemensamt under målområde "kommunikation".

utvecklas i samklang med penningpolitiken och vår roll när det gäller massbetalningar. Följande projekt är prioriterade för 2016:

▪ **Likviditetsförsörjning**

- **Riksbankens roll i likviditetsförsörjningen:** Ett projekt som ska beskriva Riksbankens roll som "lender of last resort" i spåren av krisen samt utreda om det finns behov av att utveckla Riksbankens generella likviditetsfaciliteter. I projektet ingår att utreda operativa aspekter av Riksbankens roll i likviditetsförsörjningen. (AFS, AFM, APP, FOE)
- **Bankernas återhämtningsplaner:** En analys av bankernas återhämtningsplaner som ska leda till en bedömning av planerna från ett centralbanksperspektiv, samt ge input till Finansinspektionens beslut om att godkänna eller underkänna återhämtningsplanerna. (AFS, Finansinspektionen)

▪ **Utvecklad stabilitetsanalys**

- **Stresstester:** Metoder och ramverk för att stresstesta banker ska vidareutvecklas. Projektet ska sammanfattas i en extern metod-PM och den utvecklade modellen ska användas löpande för stresstester av storbankerna i Riksbankens finansiella stabilitetsrapport. (AFS, FOE, Finansinspektionen)
- **Systemriskindikatorer:** Ett projekt för att utveckla verktyg och systemriskindikatorer som ska kunna användas i Riksbankens löpande analys och stabilitetsrapportering för att fånga upp och kommunicera risker. (AFS, FOE, APP)
- **Hushållens skulder:** Vidareutveckla analysen av riskerna med hushållens skulder samt behovet och effekter av åtgärder. (AFS, APP)
- **Nordeas planer att filialisera:** Ett projekt för att analysera och beskriva effekterna av Nordeas förslag till omstrukturering och föreslå åtgärder som kan behöva vidtas för att hantera eventuella ökade risker. (AFS, AFM)
- **Centrala motparters kopplingar:** Ett projekt för att analysera beroenden och kopplingar mellan centrala motparter, banker och andra aktörer samt vilka risker olika kopplingar kan innebära. Projektet ska fokusera på svenska förhållanden. (AFS, AFM)

▪ **Massbetalningar**

- **Analys av utvecklingen på betalningsområdet:** Inom ramen för det externa betalningsrådet och den interna betalningskommittén följa, analysera och påverka utvecklingen av massbetalningsmarknaden. (AFS, ABK, Betalningskommittén)
- **Centralbanker och e-kontanter:** Projektet ska analysera konsekvenserna för en centralbank av en minskande kontantanvändning samt om det är ett alternativ för en centralbank att ge ut elektroniska kontanter. (AFS, Betalningskommittén)
- **Internationell reglering:** 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. I särskilt fokus för 2016 är Riksbankens nya position i Financial Stability Board (FSB) där Kerstin af Jochnick från juni 2015 ingår i "Resolution Steering Group" som är den grupp inom FSB som styr arbetet med att utveckla principer och riktlinjer för hantering av finansiella institut i kris. (AFS)

- **Ordförandeskap i IMF:s nordisk-baltiska valkrets:** Riksbanken ansvarar tillsammans med Finansdepartementet för att leda och koordinera valkretsens arbete under 2016-2019. En riksbanksintern kommitté har tillsatts för att bidra med strategiska prioriteringar och hjälpa till att hitta rätt expertis utifrån sakfrågan. (AFS, APP, STA, AFM)
- **IMF:s FSAP:** IMF planerar att under 2016 genomföra granskning av Sveriges finansiella sektor i form av ett "Financial Sector Assessment Program" (FSAP). Riksbanken ansvarar för att koordinera arbetet gentemot IMF och en projektgrupp har tillsatts för att hantera Riksbankens bidrag till FSAP:en. Gruppen kommer att arbeta nära Finansdepartementet, Finansinspektionen och Riksgälden för att få till stånd en så bra process som möjligt under 2016. Kommande FSAP kommer att fokusera på sju delområden: Reglering och tillsyn av bank, försäkring och värdepapper, finansiell infrastruktur, krishanteringsfrågor, stresstester och makrotillsynsfrågor. (AFS, ABK, AFM, APP)

Kostnadsnivå 2016: Den totala kostnaden för finansiell stabilitet budgeteras till 194 mkr (187). Ökningen förklaras av att området belastas med en ökad andel av databibliotekets kostnader i takt med att användningen av systemet ökar inom stabilitetsområdet (motsvarande minskning inom penningpolitiken).

BETALNINGSSYSTEMET RIX

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2016
Ett väl fungerande betalningssystem	Tillgänglighet RIX	> 99,85 %
Effektivt betalningssystem	Intäkter/kostnader	Kostnadstäckning RIX
	Benchmark	Bland de bästa
Nöjda kunder i betalningssystemet	Andel nöjda kunder	> 80 % (repr > 70 % antal)

Risk: Två stora systemprojekt har dominerat verksamheten senare år och projektrisker har fokuserats särskilt. Efter införandet av det nya systemet för säkerheter under 2016 fokuserar området i första hand på konsolidering och fortsatt arbete med att behålla driftsmiljön stabil och på att öva reservrutiner.

Prioriterad handlingsplan:

- **Nytt IT-stöd för Collateral Management:** Riksbankens nya system för hantering av säkerheter i RIX beräknas kunna produktionssättas innan sommaren 2016. (ABK, AVS, AFM)

Kostnadsnivå 2016: Den budgeterade kostnadsnivån för RIX ökar från 64 mkr till 69 mkr. Ökningen beror framför allt på ökade licenskostnader, ökade kostnader till följd av

uppgrädering och nyinvestering i RIX samt kostnader för det nya systemet för hantering av säkerheter. (Kostnaderna för RIX-systemet ska täckas av deltagarnas avgifter (+/- 10 %, vilket stäms av för en treårsperiod).

KONTANTFÖRSÖRJNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2016
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 skydds nivå (ADM/EFS)	Inga externa angrepp.
	Efterlevnad av regler för den operativa kontanthantering	Inga incidenter som skadar anseendet eller kostar > 10 tkr
	Inlösen av ogiltiga eller skadade sedlar	Genomsnittlig handläggningstid högst 4 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 begränsas med det nya kontoret i Broby och löpande genomgångar av regler och rutiner. Det stora sedel- och myntutbytet innebär projektrisker både avseende produktion, logistik och kommunikation och ställer även ökade krav på hantering av inlösenärenden inklusive åtgärder för att motverka risken för att Riksbanken utnyttjas för penningtvätt.

Prioriterade handlingsplaner:

- **Nya sedlar och mynt:** Det stora utbytesprojektet fortsätter under 2016 med etapp 2, då mynten och de sista sedlarna introduceras. (ABK, AVS, STA, Betalningskommittén)
- **Årlig kontanthanteringsrapport:** Ett projekt för att definiera vad ett förväntat uppdrag om att följa, övervaka och analysera kontantförsörjningen skulle innebära, med sikte på att publicera en första årlig rapport mot slutet av 2016 (ABK, STA, Betalningskommittén)

Kostnadsnivå 2016: De totala kostnaderna för kontantförsörjningen budgeteras till 289 mkr för 2016, vilket är 64 mkr lägre än budget 2015. Minskningen beror på lägre volymer av sedelinköp, merparten av inköpen av den nya sedelserien belastade 2014 och 2015.

TILLGÅNGSFÖRVALTNING

MÅL	INDIKATORER ³	MÅLNIVÅ 2016
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 tillgångsförvaltningen	Limit- och mandatöverträdelser	≤ 3 per år
	Utbetalda ersättningskrav från motpart.	≤ 3 händelser och/eller ≤ 300 tkr
Kostnadseffektiv tillgångsförvaltning	Benchmark	Bland de bästa

Risk: Övergripande risker förknippade med bland annat den ökade balansomslutningen analyseras i prioriterade handlingsplaner nedan. Området har i likhet med övriga verksamheter genomfört en självutvärdering och fokus för den operativa riskhanteringen är nu på att kvalitetssäkra kontroller och utveckla arbetsätt och processer som säkerställer att den operationella verksamheten fungerar på ett robust och ändamålsenligt sätt.

Prioriterade handlingsplaner:

- **Översyn av strategi och processer i tillgångsförvaltningen:** Den pågående översynen av tillgångsförvaltningen har breddats för att under 2016 utmyнна i nya styrdokument för AFM, förslag till en utvecklad investeringsprocess och eventuella konsekvensändringar i de mål och indikatorer som rapporteras till direktionen. Med denna utgångspunkt ses även funktioners mål och individuella mål över. (AFM, STA, Balansräkningskommittén)
- **Utvecklad balansräkningsanalys:** Utvecklingen av analysen av Riksbankens finansiella förutsättningar och utmaningar fortsätter under 2016. Målet är att analysen ska utgöra grunden för strategiska avvägningar vad gäller Riksbankens policyåtagande, balansräkningens sammansättning och vinstutdelningar. Arbetet under 2016 inriktas på att införa ett robust verktyg för beslutsunderlag och en förbättrad kommunikation om balansräkningen till Riksbankens målgrupper. (AFM, APP, FOE, Balansräkningskommittén)
- **Guldhanteringen:** Verkställandet av beslutade förändringar utifrån tidigare utredning om guldhanteringen ingick i VP 2015 men har flyttats fram till 2016. (AFM, AVS, STA)
- **Market Intelligence:** En översyn av AFM:s egna – och Riksbankens samlade – marknadsbevakning och -analys. Syftet är att uppnå en effektivare samordning över avdelningsgränserna och en förbättrad output, bland annat i form av en uppdaterad dagrapport och ökad kvalitet i inspelet till policyprocesserna. (AFM, APP, AFS)

³ Indikatorer och målnivåer kan komma att justeras under 2016 utifrån resultatet av projektet "Översyn av strategier och processer i tillgångsförvaltningen".

■ **Kostnadsnivå 2016:** De totala förvaltningskostnaderna för målområdet budgeteras till 120 mkr, en ökning med 9 mkr jämfört med budget 2015. Fördelningsmodellen har ändrats så att kostnader för implementeringen av penningpolitiken nu redovisas här (har räknats om även för tidigare år). Ökningen beror både på ökade kostnader för direkta kostnader såsom personal och licenser, men även på ökade fördelade gemensamma kostnader och tillfälliga kostnader under 2016.

STATISTIK

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2016
Garanterar 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 att dataförsörjningen blir ineffektiv och kostsam. Denna risk hanteras inom ramen för statistikkommittéen dels med en utvecklad styrning av informationsförsörjningen, dels i översynen av hur Riksbanken, Finansinspektionen och SCB ska samverka i statistikfrågor.*

Prioriterade handlingsplaner:

- **Nya databaser för krediter respektive värdepappersinnehav:** Riksbanken har gett Statistiska centralbyrån (SCB) i uppdrag att upprätta och driva två databaser, en avseende krediter (KRITA) och en avseende värdepappersinnehav (VINN). Databaserna ska kunna användas i Riksbankens analysarbete och för regelbunden publicering av statistik om kredit- och värdepappersmarknaderna. Vidare kommer uppgifterna innebära att det blir möjligt för Sverige att delta i det europeiska samarbetet kring motsvarande databaser, på samma nivå som de flesta andra EU-länder (APP i samarbete med SCB och med medverkan av Finansinspektionen)
- **Gemensam databas med Finansinspektionen och SCB:** Lagen (2014:484) om en databas för övervakning av och tillsyn över finansmarknaderna trädde i kraft den 1 augusti 2014 och möjliggör för SCB att samla in och lagra data som både Riksbanken och Finansinspektionen har åtkomst till. Arbetet med att realisera denna databas beräknas pågå till slutet av 2017. I ett första steg hanteras data från VINN och KRITA (se ovan) för att i kommande steg även omfatta den finansmarknadsstatistik som SCB producerar för Riksbankens räkning och den statistik som Finansinspektionen samlar in. Inom ramen för VINN genomförs dessutom den första myndighetsgemensamma insamlingen av data mellan Finansinspektionen och Riksbanken. (APP, AFS, Finansinspektionen och SCB)
- **Informationsförsörjningsstrategi:** Inom ramen för statistikkommittéen fortsätter arbetet med att utveckla former för att säkerställa att det kraftigt växande behovet av ny information för främst vår policyanalys hanteras effektivt. Dessutom fortsätter påbörjat arbete med att strukturera och effektivisera samarbetet med SCB. (APP, AFS, FOE, AFM, ABK, AVS)

■ **Kostnadsnivå 2016:** Den totala budgeten för statistikområdet minskar temporärt från 103 mkr 2015 till 96 mkr 2016. Detta beror bland annat på att ett nytt IT-system ger direktåtkomst till data från SCB och att Riksbanken då kunnat lägga ner egna system. Kostnaden för området beräknas åter öka när nya databaser (se handlingsplaner ovan) produktionssetts.

BANKGEMENSAMT (färgade fält ska även följas på avdelningsnivå)

***Risk:** Operativa risker av bankgemensam karaktär är till exempel risken för bristande kravställning och uppföljning gentemot externa leverantörer, vilket betonats ytterligare efter utkontrakteringen av IT-driften. Denna problematik hanteras bland annat inom ramen för utvecklade former för leverantörsstyrning. Andra bankgemensamma risker är till exempel risken för höga stressnivåer i verksamheten och kompetensbrister av olika slag, risker som hanteras i prioriterade handlingsplaner under medarbetarperspektivet nedan.*

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2016
Kommunikation		
Högt förtroende för Riksbanken	Tertialvis mätning från TNS/Sifo	Minst 50 % högt/mycket högt
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)

Nuvarande kommunikationsstrategi är långsiktig och fortsatt styrande för kommunikationsinsatserna. Prioriterade insatser under 2016 är:

- **Förklara vad Riksbanken gör och varför:** Fortsatt arbete med att tydligare anpassa kommunikationen till prioriterade arenor och fokusområden. Aktiviteter under 2016 inkluderar en ny målgruppsanalys och ett utvecklat chefsstöd för att förklara vår färdriktning och våra viktigare policyfrågor. I kampanjen om de nya sedlarna och mynten ingår även att ta tillfället i akt med en något bredare kommunikation om kontanter och betalningar. (STA, APP, AFS, ABK, AFM)
- **Skapa forum för dialog:** Fortsatt arbete för att öka eller utveckla dialogen med prioriterade målgrupper såsom nyckelmedier, riksdagen, finansmarknaden m fl. I arbetet ingår bland annat ett långsiktigt delprojekt om sociala medier och ökad digital närvaro. (STA, APP, AFS, AVS, AFM)
- **Effektiva kommunikationsprocesser:** Under 2016 ingår bland annat att slutföra projektet om en reviderad grafisk profil, genomföra en upphandling av en ny webb-leverantör och att förbättra rutinerna kring allmänhetens frågor. (STA, AVS)
- **Riksbanken 350 år:** Under 2016 ska arbetet fortsätta med att planera för firandet av Riksbankens 350-årsjubileum 2018. (STA, ABK, APP, AVS)

Medarbetare

Gott arbetsklimat ⁴	Andel som känner motivation för arbetet	≥ 68 %
	Samarbete inom enheten	Minst 3,8 ⁵
	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	Högst 2,5 %
	Upplevd återhämtning	Minst 3,8
	Diskussionsklimat	Minst 4,0
	Utveckling och förbättring	Minst 3,8
	Könsfördelning chefer totalt, i avdelningsledning samt för rådgivare	Underrepr. kön > 40 %
	Mångfald	Målvariabel uppdateras 2016
	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
Attraktiv arbetsplats	Placering i Företagsbarometern (studenter inom nationalekonomi)	Bland de bästa (topp 3)
	Placering i Karriärbarometern (nationalekonomer "young professionals")	Bland de bästa (topp 5)

- **Utveckla ett samlat och modernt ledar- och medarbetarskap:** Utifrån Riksbankens ledord; resultat, initiativ, kompetens, samarbete och arbetsglädje ska ett gemensamt förhållningssätt skapas för att utveckla ett arbetsklimat och ledarskap som möter prioriteringarna i den strategiska planen. Ett av de verktyg som ska prövas är en så kallad 360 graders analys för feedback och resultat, med start i ledningsgruppen. Satsningarna påbörjas med pilotutbildningar för såväl ledarskap som medarbetarskap under tertial 1. (AVS, alla)
- **Organisatorisk och social arbetsmiljö:** Arbetet med att skapa en hållbar arbetsbelastning och goda möjligheter till återhämtning ska prioriteras till strategisk nivå genom en bankgemensam målsättning och handlingsplan som ska finnas på

⁴ Merparten av indikatorerna mäts med frågor i den medarbetarundersökning som genomförs vartannat år

⁵ Genomsnittligt resultat på en femgradig skala i medarbetarundersökningen

plats under våren 2016. Därutöver ska utbildningar och metoder erbjudas om hur man förhåller sig till stress, samtidigt som en översyn om möteskultur och arbetsprocesser påbörjas. (AVS, alla)

- **Långsiktig kompetensförsörjning:** Under 2016 ska arbetet med kompetensförsörjning bland annat fokusera på behovsanalys och utformning av ett utvecklingsprogram för nyckelpersoner i olika personalkategorier. En översyn ska även göras av bankens arbete med Employer Branding (AVS, alla)

Ledning och styrning

Gott ledarskap	Andel chefer som genomgått ledarutbildning	100 %
	Ledarskapsindex	≥ 70 % bra eller mycket bra
God intern styrning och kontroll	Sammanfattad uppföljning av intern styrning och kontroll (Riskenheten)	Betryggande ISK (RIE:s bedömning) ska vara uppnådd
	Genomförande direktionsbeslut	100 %
	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 är ett forum för en diskussion om centralbankers roller efter den senaste finanskrisen. För 2016 planeras en konferens med internationella experter och en intern halvdagskonferens. (STA, AFS, APP, AFM)
- **Effektivitet i möten och beställningar:** Utifrån tidigare feedback från direktionen ska förslag presenteras som kan minska och effektivisera direktionens mötestid respektive bidra till ett effektivare gränssnitt mellan avdelningarna och direktionen. (STA, alla)
- **Utveckling av intern styrning och kontroll:** Arbetet med intern styrning och kontroll fortsätter på inslagen väg, riskanalyser och kontinuitetsplaner uppdateras utifrån utvecklingen i vår omvärld. Verksamheterna ska under våren 2016 dessutom kvalitetssäkra kartlagda nyckelkontroller. (STA, alla)

IT

Stabil tjänsteleverans	Uppföljning av IT-leverans	Applikationsdrift	Inga avvikelser från avtalad leverans (Bedömning AVS)
		Arbetsplats	
Effektiva arbetsformer	Kundmätning		> 75 % nöjda/ mycket nöjda
Innovation	Antal genomförda innovationer där IT bidragit		Minst 3 som ger tydlig nytta
Stöd inom analys	Antal genomförda aktiviteter där IT bidragit till att förbättra möjl till analys		Minst 2 som ger tydlig nytta

- **Implementera IT-strategin:** Den IT-strategi som beslutades hösten 2015 ska nu utmynna i ett konkret utvecklingsarbete. En handlingsplan upprättas för de aktiviteter som behöver utföras under hela perioden för att uppfylla IT-strategin. (AVS, IT-kommittén, alla)

Administrativt stöd och service

Rätt stöd och service	Andel nöjda användare	> 75 % nöjda
	Antal genomförda innovationer (inom verksamhetsstöd och samordning)	Minst 3 som ger tydlig nytta
	Tillgänglighet hos registrator	> 90 % inom 2 dgr
Kostnadseffektiv service	Benchmark	Bland de bästa

- **Leverantörsstyrning:** Fortsatt satsning på att utveckla vår förmåga och våra styrformer kring hur vi ställer krav på och följer upp externa leverantörer. (AVS, alla)
- **Ombyggnader HK:** Arbetet med att förbättra konferens- och mötesytor fortsätter under 2016 (AVS)

Miljö

Minskad miljöpåverkan	Elförbrukning (kWh/år)	Lägre än 2015
	Minskat matavfall	

- **Miljöpåverkansutredning:** En uppdaterad analys ska genomföras av Riksbankens klimatpåverkan. Analysen kommer att ligga till grund för inriktningen på miljöarbetet och även utmynna i eventuella förslag till förändrade indikatorer. (AVS, alla)

Resurser

God hushållning med resurserna	Kostnad för Riksbankens förvaltning exkl. sedlar och mynt och "övriga kostnader"	≤ 793 mkr 2016
	Antal årsarbetare	≤ 325 årsarb 2016

Personalramen för 2016 innebär att ledningsgruppen mot slutet av 2016 ska nå en total personalresurs motsvarande 325 årsarbetare, exklusive tillfälliga förstärkningar till följd av sedel- och myntutbytet (5 årsarbetare) och den särskilda satsningen på fördjupad analys av nuvarande penningpolitiska läge (4). Ramen innebär en minskning jämfört med 2015 (330) men innehåller en viss ökning för betalningsområdet och för tillgångsförvaltningen.

Förslaget till kostnadsbudget för 2016 uppgår till 968 mkr (1020 i budget 2015), varav sedlar och mynt 140 mkr (206). Direktionens budgetram för ledningsgruppen utgår från Riksbankens förvaltningskostnader exklusive köp av sedlar och mynt. I planeringsförutsättningarna förväntade sig direktionen fortsatt att kostnadsramen skulle ligga på ungefär nuvarande nivå med en ökning på omkring 2 % i genomsnitt under de närmaste åren i förhållande till budget för 2014. Konsekvenser av det omfattande projektet för sedel- och myntutbytet räknas dock utöver ram.

Ramen för 2016 fastställs till 793 mkr (ökning med 2 % jämfört med ramen för 2015) och består av förvaltningskostnader exklusive sedlar och mynt (828 mkr) med avdrag för tillfälliga merkostnader för sedel- och myntutbytet (35 mkr). För mer information, se separat dokument "Budget för Riksbanken 2016".

Bilaga: Matchning mellan strategiska prioriteringar och prioriterade handlingsplaner i VP 2016			STRATEGISKA PRIORITERINGAR:										
Målområde	Nr	Prioriterad handlingsplan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Penningpolitik	1	Den penningpolitiska tankeramén	X	X							X	X	
	2	Utveckla inflationsanalysen	X								X	X	
	3	Finansiella förhållanden i den PP analysen	X	X							X		
	4	Modellstöd i en föränderlig värld	X								X		
Finansiell stabilitet	5	RB:s roll vad gäller likviditet i det fin. syst.	X	X			X				X		
	6	Bankernas återhämtningsplaner		X									
	7	Stresstester		X								X	
	8	Systemriskindikatorer	X	X							X	X	
	9	Hushållens skulder	X	X								X	
	10	Nordeas planer att filialisera		X									
	11	Centrala motparters kopplingar		X									
	12	Analys av utvecklingen på betalningsområdet		X	X							X	
	13	Centralbanker och e-konanter		X	X								
	14	Internationell reglering		X									X
RIX	15	Ordförandeskap IMF nordisk/balisk valkrets		X									
	16	IMF:s FSAP		X							X	X	
Kontant-försörjning	17	Nytt IT-stöd för Collateral Management			X	X					X		
	18	Nya sedlar och mynt			X							X	
Tillgångs-förvaltning	19	Årlig kontanthanteringsrapport			X						X	X	
	20	Översyn av strategi och processer TF					X		X		X		
	21	Utvecklad balansräkningsanalys					X				X	X	
	22	Guldhanteringen					X				X		
Statistik	23	Market intelligence	X	X			X		X		X		
	24	Nya databaser för krediter och värdepapper	X	X		X					X		
	25	Gemensam databas med FI och SCB	X	X		X					X		
	26	Informationsförsörjningsstrategi	X	X		X					X		
Kommunikation	27	Förklara vad RB gör och varför	X	X							X	X	
	28	Skapa forum för dialog							X			X	
	29	Effektiva kommunikationsprocesser							X			X	
	30	Riksbanken 350 år										X	
Medarbetare	31	Utveckla samlat/modernt ledar-/medarbetarskap						X	X	X			
	32	Organisatorisk och social arbetsmiljö						X	X	X			
	33	Långsiktig kompetensförsörjning						X		X			
Ledning/styrning	34	Den moderna centralbankens uppg. och styren.	X	X	X						X	X	
	35	Effektivitet i möten och beställningar							X		X		
	36	Kvalitetssäkring nyckelkontroller							X		X		
IT	37	Implementera IT-strategin				X			X		X		
	38	Leverantörsstyrning				X			X		X		
Adm stöd och service	39	Ombyggnader HK								X	X		
	40	Miljöpåverkansutredning									X		