

# Protokollsbilaga C

## Direktionens protokoll 080925, § 5 PM



DATUM: 2008-09-22  
AVDELNING: Stabsavdelningen  
HANDLÄGGARE:  
HANTERINGSKLASS:

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 2008-715 STA

## ■ Förutsättningar för verksamhetsplan och budget 2009

### Inledning

Den viktigaste förutsättningen för planeringsarbetet är Riksbankens vision, att vara "bland de bästa" när det gäller kvalitet och effektivitet för att behålla ett högt förtroende.

I visionsdokumentet (dnr 2006-1026 STA) presenteras ett antal förutsättningar som ska prägla Riksbanken. Dessa är kortfattat att Riksbanken ska vara en organisation beredd till förändring, ha en hög grad av öppenhet och en aktiv kommunikation, utföra det vi är mest lämpade för, ha rätt kompetens och ha ett gott arbetsklimat. Dessutom ska verksamheten utvärderas löpande och självkritiskt. I bakgrundsdokumentet "Visionen, vägen dit" (dnr 2006-1026 STA) presenteras tankarna bakom visionsdokumentet mer i detalj.

Riksbankens planering och uppföljning bygger på målstyrning, bland annat inspirerad av modellen *Balanced Scorecard*. I bilagan presenteras nu gällande strategiska mål per målområde med indikatorer som speglar hur målen ska utvärderas.

I detta dokument beskrivs direktionens syn på hur dessa mål och indikatorer ska utvecklas under planeringsprocessen. Dessutom innehåller dokumentet ramar för de totala resurserna samt övriga, mer specifika, förutsättningar för de olika målområdena. Utifrån dessa planeringsförutsättningar ska avdelningarna under planeringsprocessen:

- föreslå eventuella förändringar av strategiska mål och indikatorer,
- komplettera med egna mätbara delmål,
- planera de aktiviteter som behövs för att nå målen, samt
- föreslå en budget för de resurser man behöver.

Avdelningarnas planer ska samordnas i ledningsgruppen och utmynna i ett samlat förslag till verksamhetsplan och budget för 2009 för direktionsbeslut 8 december 2009.

Övriga dokument som utgör underlag för verksamhetsplan och budget är Jämställdhetsplan, Mångfaldsplan och Arbetsmiljöplan.

## ■ Fokus 2009 – konsolidering och kompetensutveckling

Under 2008 har arbetet inom Riksbankens två policyområden, penningpolitik och finansiell stabilitet, präglats av den finansiella oron respektive det komplicerade penningpolitiska läget. En betydande del av det utvecklingsarbete som planerades har av naturliga skäl fått stå tillbaka på grund av ökade krav på analys och beslutsunderlag i den löpande verksamheten.

I de operativa verksamheterna arbetar Riksbanken dessutom med stora strategi- och omställningsprojekt inom betalningssystemområdet, kapitalförvaltningen och statistikområdet. Inom kontanthantering har större projekt startats för att utreda Riksbankens framtida lokalisering av kontantverksamheten och vilket behov som finns av förändringar i sedel- och myntserien.

Sammantaget innebär detta att 2009 bör präglas av konsolidering inom flertalet verksamhetsområden. Vi ska göra färdigt planerade utvecklingsprojekt och fortsätta förbättra våra interna processer, till exempel genom att lära av de utvärderingar och jämförelser vi gör med andra. Utrymme behöver också skapas för att arbeta mer aktivt och konkret med kompetensutveckling, för att säkerställa att vi fortsätter vara "bland de bästa" inom våra olika verksamhetsområden.

Nedan presenteras kortfattat inriktningen för verksamhetsplanen 2009 för respektive målområde.

### Penningpolitik

Strategiska mål: i princip oförändrade. De indikatorer som använts för att följa hur förutsägbara de penningpolitiska besluten är ska utvärderas, bl. a utifrån nuvarande kommunikationspolicy. Indikatorer för Riksbankens prognosförmåga ska om möjligt innefatta bra jämförelser med andra prognosmakare.

Påbörjade utvecklingsprojekt ska färdigställas. Det innebär bland annat implementering av den nya allmänna jämviktsmodellen (RAMSES II), som har bättre beskrivningar av arbetsmarknaden och de finansiella marknaderna. Projekten om resursutnyttjandet och arbetsmarknaden ska fortsätta. Nya projekt och andra förändringar av den penningpolitiska analysprocessen kan bli aktuella utifrån de utvärderingar som görs. Översynen av det penningpolitiska styrsystemet ska färdigställas och en upphandling av ett system för databibliotek inledas.

### Finansiell stabilitet

Strategiska mål: i princip oförändrade. Möjligheten att hitta mer konkreta indikatorer för måluppfyllelsen inom området ska diskuteras under planeringsprocessen.

Även inom detta område bör fokus vara konsolidering, att göra färdigt tidigare planerade utvecklingsprojekt och att ta tillvara de erfarenheter som görs under den nuvarande turbulensen i de finansiella marknaderna. Arbetet med att ytterligare förbättra och samordna Riksbankens samlade "market intelligence" ska slutföras under 2009. Därutöver ska bevakningen av svenska bankers internationella miljö utökas. Riksbanken ska fortsätta att arbeta aktivt med finansiella krisövningar internationellt, inklusive den krisövning för hela EU-området som ska genomföras under ledning av den högnivågrupp under EFK där Lars Nyberg är ordförande.

## ■ **Betalningssystem**

Strategiska mål: i princip oförändrade.

Det nya RIX-systemet har planerat produktionssättning i oktober 2008. Under 2009 ska en stabil drift av det nya systemet säkerställas och projektets restlista hanteras.

## **Sedlar och mynt**

Strategiska mål: förslag på målformuleringar och indikatorer som tydligare speglar Riksbankens nuvarande roll inom kontanthantering.

Projektet RIBA, som utreder den framtida lokaliseringen av Riksbankens kontanthantering, fortsätter utifrån det beslut om inriktningen som direktionen enligt nuvarande plan ska fatta i december 2008. Översynen av sedel- och myntserien ska fortsätta i enlighet med nuvarande plan.

## **Kapitalförvaltning**

Strategiska mål: ska vara i princip oförändrade i väntan på resultatet från pågående strategiprojekt.

De två parallella utredningar som arbetar med Riksbankens strategiska inriktning för kapitalförvaltningen ska under 2009 utmyнна i konkreta förslag på dels tillgångssidans sammansättning och dels hur dessa tillgångar ska förvaltas.

## **Statistik**

Strategiska mål: Förslag på tydligare mål och indikatorer för området ska tas fram under planeringsprocessen.

Fortsatt arbete ska ske för att åtgärda inkörningsproblem och säkerställa en stabil produktion av betalningsbalansstatistiken. Riksbankens interna organisation för statistikarbetet ska ses över. Förslag på lämplig nivå för anpassningar till kraven inom det europeiska centralbanksarbetet på statistikområdet ska lämnas i verksamhetsplanen för 2009.

## **Internationellt arbete**

Strategiska mål: Förslag till ny målstruktur ska lämnas där målen för det internationella arbetet presenteras under respektive "kärnområde".

Sveriges ordförandeskap i den nordisk-/baltiska valkretsen i IMF fortsätter 2009 och kräver fortsatt fokus. För 2009 ska dessutom planeras utrymme för att hantera Riksbankens engagemang i det svenska EU-ordförandeskapet.

## **Bankgemensamt**

### **Kommunikation**

Strategiska mål: I princip oförändrade

Utvecklingsarbetet med Riksbankens nya hemsida ska fortsätta med ökad ambition för såväl den svenska som den engelska webbsidan under 2009. Den engelska webbsidan ska vara identisk med den svenska. Resultatet från tidigare målgruppsanalyser omsätts bl a genom att ett arbete inleds för att öka viktiga målgruppers kunskap om Riksbankens arbete inom området finansiell stabilitet.

### Personal

Strategiska mål: Förslag till mer framåtsyftande mål som bl a bättre speglar ambitionerna för Riksbankens kompetensutveckling ska föreslås under planeringsarbetet. Indikatorerna för arbetsklimatet ska ses över utifrån en djupare analys av resultatet från medarbetarundersökningarna.

Under 2009 ska förbättrade former för Riksbankens kompetensutveckling etableras. I planeringsarbetet ska förslag lämnas om olika möjliga program för diskussion med direktionen inför beslut om verksamhetsplan och budget.

### Ledning och styrning

Strategiska mål: I princip oförändrade

Under 2009 ska åtgärder vidtas för att säkerställa efterlevnaden av den nya förordningen om intern styrning och kontroll i staten. Den analys av Riksbankens operativa risker som genomförs under hösten 2008 ska vara utgångspunkt för planering av eventuella riskreducerande handlingsplaner 2009.

### IT

Strategiska mål: I princip oförändrade

En ny IT-strategi inklusive en strategisk "sourcing-plan" ska lanseras under 2009.

### Stöd och service

Strategiska mål: I princip oförändrade

Fortsatt vardagsrationalisering och konsolidering efter tidigare genomförda organisations- och strukturförändringar.

### Miljö

Nytt målområde. Strategiska mål ska formuleras utifrån den nyligen beslutade miljöpolicy och med hänsyn tagen till vad som framkommit i miljöutredningen.

Lämpliga åtgärder ska diskuteras och planeras i syfte att uppnå föreslagna mål. Miljöarbetet ska förankras i hela organisationen.

### Resurser

Strategiska mål: I princip oförändrade

Budgeten för 2008 innebar en nominellt oförändrad nettobudget för att driva Riksbankens förvaltning jämfört med budgeten för 2007. Prognosen för 2008 års budgetutfall indikerar ett möjligt underskridande av budgeten, bl a på grund av att åtgärder vidtagits för att minska konsultanvändningen, men även på grund av en relativt hög grad av vakanser. Inriktningen för höstens planerings- och budgetarbete ska vara en fortsatt oförändrad nettobudget i nominella termer. Satsningar på kompetensutveckling och på ökade resurser inom bankens kärnverksamheter ska finansieras med minskade kostnader för stödverksamheten.

■ Kostnadsramen har sedan 2008 kompletterats med ett treårigt mål för Riksbankens egna personalresurser, mätt som antalet årsarbetare. Inriktningen ska vara att antalet årsarbetare totalt ska minska med 23 stycken, eller 6 %, från 2007 fram till slutet av 2010. Inriktningen är sedan tidigare att personalresurserna inom områdena penningpolitik och finansiell stabilitet ska tillåtas öka inom denna ram, för att möta ökade krav på policyunderlag och för att säkerställa en mer långsiktigt hållbar analyskapacitet. Ledningsgruppen ska presentera ett förslag till verksamhetsplan och budget för 2009 med denna inriktning.



STRATEGISKT MÅL 08	INDIKATOR	MÅLNIVÅ
<b>Penningpolitik</b>		
1. Internationellt erkänd penningpolitisk analys	Mätetalet "relativ prognosprecision"	Hög (prognosfel < överraskningen)
	Kvalitativ bedömning av analys	Bland de bästa
2. Internationellt erkänd forskning	Antal publikationer i internationella vetenskapliga tidskrifter (EER-kvalitet)	≥ 12 per år
3. Effektiv analysprocess	Kostnadsjämförelser	Bland de bästa
4. Effektivt genomförande	Dagslåneränta	Repo +/- 10 punkter
5. Förutsägbar penningpolitik	Förändring 1-mån STINA-swappar vid räntebeslut	≤ 5 punkter
6. Stort förtroende för den penningpolitiska analysen	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Högt eller mycket högt förtroende
<b>Externa resultatindikatorer:</b>	KPI	2 % (+/- 1 %)
	Inflationsförväntningar 2 år, (penn.markn.)	2 % (+/- 0,5 %)
<b>Finansiell stabilitet</b>		
7. Internationellt erkänd stabilitetsanalys	Kvalitativ bedömning av analys	Bland de bästa
	Systematisk jämförelse med andra	Bland de bästa
8. God förmåga att hantera kriser i det finansiella systemet	Övningsresultat	God förmåga
9. Inflytande över finansiell regelbildning i Sverige och Europa	Kvalitativ utvärdering av genomslag i remisser och av påverkan på profilfrågor i EU-arbetet	Mycket bra
10. Effektiv analysprocess	Kostnadsjämförelser	Bland de bästa
11. Stort förtroende för Riksbankens stabilitetsanalys och krishanteringsförmåga	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Högt eller mycket högt förtroende
<b>Externa resultatindikatorer:</b>	Bankernas finansiella motståndskraft	God motståndskraft
	Motståndskraft i infrastrukturen	
<b>Betalningssystem</b>		
12. Ett väl fungerande betalningssystem	Tillgänglighet RIX	> 99,85 %
13. Effektivt betalningssystem	Kostnader och intäkter	Kostnadstäckning
14. Nöjda kunder i betalningssystemet	Andel nöjda kunder	> 80 % (repr. > 80 % av volymen)
<b>Sedlar och mynt</b>		
15. Säker kontanthantering	Antal incidenter	Inga
16. Effektiv kontanthantering	Kostnadsjämförelser	Bland de bästa
17. Nöjda kunder	Förtroendemätning hos kontanthanteringens aktörer	> 75 % nöjda/mycket nöjda
<b>Extern resultatindikator:</b>	Antal förfalskade sedlar	< 700 per kvartal
<b>Kapitalförvaltning</b>		
18. God riskjusterad nettoavkastning givet policyuppdraget	Relativ avkastning	> + 75 mkr
	Relativ VaR	Lägre än 600 mkr
	Felkostnader	≤ 3 felaffärer, < 360 tkr
	Antal överträdelse	≤ 3 per år
19. Effektiv kapitalförvaltning	Kostnadsjämförelser	Bland de bästa
<b>Statistik</b>		
20. Upphandling och uppföljning som garanterar en stabil och effektiv statistikproduktion av bra kvalitet	Bedömd kvalitet	Förbättrad kvalitet
	Överensstämmelse med EU/ECB:s regelverk	Hög
	Kostnadsjämförelser	Bland de bästa
21. Nöjda användare	Rapportering i enl. med plan och regelverk	Enligt plan och regelverk
22. Effektiv informationsförsörjning till stöd för den penningpolitiska analysen	Tillräckliga förutsättningar för teknisk realisering	Systemupphandling planeras i VP 2009
<b>Extern resultatindikator:</b>	Restpost	< 5 %
<b>Internationellt arbete</b>		
23. Bidra till internationell pristäbilitet och finansiell stabilitet samt effektiv regelbildning	Direktionens bedömning av kvalitet på analys och underlag	God kvalitet (> 8)
	Teknisk assistans (antal ersatta dagar)	Enligt plan
24. Gott inflytande i valda arbetsgrupper	Direktionens bedömning av inflytande	Gott inflytande (> 8)
25. Effektiv handläggning	Benchmark kostnader	Bland de bästa
26. Hög legitimitet i viktiga internationella frågor	Direktionens bedömning av legitimitet	Hög legitimitet (> 8)



## BANKGEMENSAMT

### Kommunikation

27. Högt förtroende för Riksbanken	SOM-institutets årliga undersökning Medieanalys	Ökning jmf med 2006 Förbättrad medievinling
28. Bra webbplats	Antal besök	> 10 000 per dag
29. God intern kommunikation	Fråga i medarbetarundersökningen om hur behovet av information om enheten resp banken tillgodoses	> 70 % (enheten) > 60 % (banken)

### Personal

30. Gott arbetsklimat	Medarbetarindex	≥ 65
	Könsfördelning ledningsgrupper	Underrepr. kön > 40 %
	Mångfald	Mångfaldsgrad = riksgenomsnittet eller högre
	Balans arbete och fritid (medarb.undersökn.)	≥ 70 % bra eller mycket bra
31. Rätt kompetens	Sjukfrånvaro	2-4 %
	Personalörslighet	7-12 %
	Genomförda utvecklingssamtal (medarb.undersökn.)	100 %
	Goda möjligheter att utvecklas i arbetet (medarb.undersökn.)	≥ 65 % bra eller mycket bra

### Ledning och styrning

32. Gott ledarskap	Ledarskapsindex	≥ 65
33. God etik	Kännedom och efterlevnad av etiska riktlinjer	Hög
34. God krisberedskap	Övningsresultat	Inga allvarliga brister
35. Effektiva besluts- och beredningsprocesser	Fråga i medarbetarundersökningen (nyckeltal för arbetsorganisation)	≥ 65 % bra eller mycket bra

### IT

36. Rätt IT-stöd	Kundmätning	> 75 % nöjda/mycket nöjda
37. Rätt säkerhet i infrastrukturen	Extern och intern utvärdering	Inga allvarliga brister
38. Effektiv IT-drift	Extern utvärdering, kostnadsjämförelser	Bland de bästa

### Administrativt stöd och service

39. Rätt stöd och service	Andel nöjda användare	> 75 % nöjda/mycket nöjda
40. Kostnadseffektiv service	Benchmark kostnader	Bland de bästa

### Resurser

41. Lägre reala kostnader över tiden	Nettokostnad för Riksbankens förvaltning exkl. sedlar och mynt och "övriga kostnader"	< 626 mkr 2008
	Antal årsarbetare	< 354 årsarb. 2010
42. Investeringar enligt plan	Totala investeringsutgifter	< 56 mkr 2008