

# Protokollsbilaga C

## Direktionens protokoll 090924, § 5

### PM

DATUM: 2009-09-21  
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 2009-749 STA

## ■ Förutsättningar för verksamhetsplan och budget 2010

### Förslag till beslut

Direktionen föreslås fastställa dessa planeringsförutsättningar, att gälla som inriktning och ramar för arbetet med förslag till verksamhetsplan och budget 2010.

### 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 präglade 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 bakgrundsdocumentet "Visionen, vägen dit" (dnr 2006-1026 STA) presenteras tankarna bakom visionsdokumentet mer i detalj.

I det årliga beslutet om verksamhetsplanen konkretiseras visionen med hjälp av strategiska mål och indikatorer som speglar hur målen ska utvärderas. De mål och indikatorer som gäller för 2009 finns i bilaga 1.

I detta dokument beskrivs direktionens syn på inriktningen för 2010. 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 delmål,
- beskriva de väsentligaste riskerna som försvårar möjligheterna att nå våra mål,
- planera de aktiviteter 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 utmynna i ett samlat förslag till verksamhetsplan och budget för 2010 för direktionsbeslut 8 december 2009.

Ett viktigt underlag för höstens verksamhetsplanering är de riskanalyser som genomförs för våra olika verksamhetsområden, identifierade risker ska hanteras i avdelningarnas verksamhetsplanering. Övriga dokument som utgör viktiga underlag för verksamhetsplan och budget är handlingsplanen för mångfald och arbetsmiljöplanen.

### **Fokus 2010 – lära av krisen**

Arbetet inom flertalet av Riksbankens verksamhetsområden har under 2009 starkt präglats av den finansiella krisen. Tidigare planerad verksamhetsutveckling har i många fall fått stå tillbaka och resurserna har till stor del riktats mot att hantera olika konsekvenser av krisen och ett nytt penningpolitiskt läge. Parallellt har vi börjat dra lärdomar från krisen och den analysen ska intensifieras så fort resurserna medger detta. Redan nu kan vi konstatera att vi kommer att behöva fortsätta att öka den samlade kompetensen om de finansiella marknaderna. Vi behöver också öka vårt deltagande i den internationella diskussionen om framtida ramverk för finansiell stabilitet.

Inom områdena kapitalförvaltning och betalningssystem ska vi slutföra påbörjade strategiska utvärderingar och börja genomföra de eventuella förändringar som våra vägval leder till.

Vår ambition är fortsatt att vara "bland de bästa" och det finns ett tydligt förändringstryck inför verksamhetsplaneringen 2010. Detta dels utifrån vad vi lär oss av krisen, dels på grund av att vi prioriterat ned utvecklingsinsatser och i stället arbetat med just krishantering. Dessutom har många insatser som kräver ett utvecklat IT-stöd fått stå tillbaka under lång tid till följd av arbetet med det nya betalningssystemet. Ledningsgruppen ska i förslaget till verksamhetsplan för 2010 föreslå en rimlig prioritering av det utvecklingsarbete som man bedömer att organisationen mår med.

Kompetensutveckling var ett ledord i verksamhetsplanen för 2009. Såsom finanskrisen utvecklats har vi inte klarat att prioritera detta på alla områden. För att kunna fortsätta vara en organisation med ambitionsnivån "bland de bästa" behöver vi fortsätta denna satsning.

Nedan presenteras kortfattat den önskade inriktningen för verksamhetsplanen 2010 för respektive målområde. Det är fortfarande en svår tid att göra planer och prognoser. Vi behöver därför ha ett flexibelt förhållningssätt till våra planer och vara beredda att diskutera omprioriteringar under arbetets gång.

### **Penningpolitik**

Ambitionsnivån är att fortsätta att vara "bland de bästa" och i takt med att de finansiella marknaderna stabiliseras behöver arbetet med att utveckla det penningpolitiska ramverket fortsätta. Det finns fortfarande behov av att se över hur inflation ska analyseras, liksom vad som ska menas med ett normalt resursutnyttjande. Vilken vikt penningpolitiken ska fästa vid tillgångspriser och finansiella aggregat som t.ex. kreditvolym behöver också analyseras, inte minst mot bakgrund av den finansiella krisen. Bättre förståelse av dessa frågor behövs för att kunna avgöra vad som ska menas med en optimal eller åtminstone väl avvägd penningpolitik. Vi behöver också ägna kraft på att skapa bättre ordning och tillgänglighet till den information vi använder för vår analys.

■ En lärdom från krisen är behovet av att APP, AFS och KAP tillsammans stärker kompetensen kring de finansiella marknaderna och dess instrument samt det operativa genomförandet av penningpolitiken. Utrymme för verksamhetsutveckling kan delvis skapas genom förändringar i interna processer utifrån pågående visionsarbete för APP, men resursinsatsen inom området kan behöva ökas något under de kommande åren.

### **Finansiell stabilitet**

Roller och verktyg för den finansiella stabiliteten omprövas nu i den internationella diskussionen utifrån erfarenheterna från krisen. Riksbanken behöver fortsatt ha beredskap för snabba omvärldsförändringar. Ambitionen är fortsatt att vara "bland de bästa" på området. Detta för att kunna behålla ett högt förtroende och för att kunna påverka den internationella regelbildningen, som i sin tur påverkar det svenska betalningsväsendet. Vi behöver därför noga följa utvecklingen och delta såväl i den internationella som i den svenska diskussionen samt successivt utveckla de mål och verktyg som krävs för att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende. Sannolikt kommer området att kräva ytterligare resursförstärkningar de närmaste åren.

### **Betalningssystem**

Den höga ambitionsnivån för betalningssystemet RIX består, men Riksbankens ansvar för systemet ska prövas hösten 2009. Resultatet av denna prövning blir vägledande för inriktningen under 2010.

### **Kontantförsörjning**

Ambitionsnivå, strategi och roll för kontantförsörjningen är oförändrad. De stora projekt som startats upp för ett nytt kontanthanteringskontor (som ska ersätta de två nuvarande) och för nya mynt- och sedelserier ska fortsätta i enlighet med nuvarande planer.

### **Kapitalförvaltning**

De projekt som nu genomförs för att komma fram till hur Riksbankens balansräkning ska se ut och hur Riksbankens tillgångar bäst förvaltas blir vägledande för såväl kapitalförvaltningens inriktning som resursinsatser de närmaste åren.

### **Statistik**

Riksbankens interna organisation för statistikarbetet ses över. I takt med att den utkontrakterade statistikproduktionen når rätt kvalitetsnivå flyttas nu fokus till att effektivisera den interna statistikanvändningen (se även penningpolitik).

### **Bankgemensamma områden**

#### **Kommunikation**

Ambitionsnivån för Riksbankens externa kommunikation är fortsatt mycket hög. För 2010 innebär detta olika insatser för ökad tydlighet och effektiv kommunikation, bland annat genom utvecklad presentationsteknik, budskapsformulering och en fortsatt satsning på klarspråk. De direkta kontakterna med våra målgrupper ska öka.

#### **Internationellt samarbete**

Mål och strategi för det internationella samarbetet ska tas fram under hösten i den internationella strategigruppen. Den interna organisationen och ansvarsfördelningen

■ mellan sakavdelningar och stabsavdelningen när det gäller internationella frågor ska också prövas under planeringsprocessen.

### **Personal**

Resultatet av höstens medarbetarundersökning blir vägledande för arbetet med att fortsätta utveckla Riksbanken som arbetsplats i enlighet med de strategiska målen. Satsningen på kompetensutveckling ska fortsätta och en utgångspunkt ska vara en kartläggning av befintlig kompetens på våra olika verksamhetsområden. För 2010 ska olika program för utbytestjänstgöring och tjänstledighet för studier föreslås.

### **Ledning och styrning**

Det arbete som inletts med att etablera en effektiv organisation och effektiva processer för att säkerställa en god intern styrning och kontroll ska fortsätta. Ett led i detta är att skapa en effektiv riskhantering och innevarande höst ska förslag till ny riskorganisation läggas fram och riskprocesserna tydligare kopplas till verksamhetsplaneringen. Den höjda ambitionsnivån för riskhanteringen kan också leda till förslag om förändringar i nuvarande målområden.

Satsningen på ledarutveckling fortsätter med den inriktning som redan etablerats, bland annat med program för individuell coachning och team building.

### **IT**

De vägval som kommer att göras avseende RIX-systemet kommer att påverka även IT-stödet. Trycket på utveckling av IT-stödet är relativt högt eftersom många behov har fått avvakta färdigställandet av det nya RIX-systemet. Ett noggrant prioriteringsarbete bör därför präglade höstens planering.

### **Stöd och service**

Höstens kundenkät visar att användarna är mycket nöjda med det administrativa stödet som helhet. Administrativa avdelningen ska fortsätta att utveckla ett så effektivt administrativt stöd som möjligt med nuvarande inriktning. I den mån utrymme finns ska arbetet med att utveckla en mer effektiv dokumenthantering "från ax till limpa" prioriteras.

### **Miljö**

Nya miljömål tas fram under hösten och dessa ska vara vägledande för arbetet under 2010. Bland annat kommer detta att innebära en fortsatt satsning på energibesparande åtgärder.

### **Resurser**

De senaste åren har direktionens ram till ledningsgruppen inneburit en nominellt oförändrad nettobudget. Inom denna ram har bland annat det administrativa stödet effektiviserats för att skapa utrymme för ökade resurser för penningpolitik och finansiell stabilitet.

Resursbehovet 2010 är osäkert och beror bland annat på kommande beslut om statistikstöd och strategiska vägval för den operativa verksamheten. Det finns, som konstaterats ovan, behov av fortsatta resursförstärkningar på våra policyområden som i första hand bör kunna finansieras genom fortgående effektiviseringar. Kostnaderna beräknas minska inom några områden, bland annat har stordatormiljön avvecklats.

Även i år får ledningsgruppen i uppdrag att under planeringsprocessen återkomma med ett förslag till budget och verksamhetsplan som i likhet med tidigare visar konsekvenser

■ av en nominellt oförändrad nettoram. Dessutom ska mervärdet av en ökning av budgeten (med en respektive två procent) redovisas för direktionen inför beslutet.

Direktionen har sedan tidigare gett ledningsgruppen en treårig ram för personalresurser, antalet årsarbetare skulle minska till 354 st 2010. I förslaget till verksamhetsplan för 2010 ska ledningsgruppen föreslå en ny treårig ram där inriktningen ska vara en fortsatt minskning av de totala personalresurserna. Inom denna ram skall dock resurserna inom kärnverksamheterna tillåtas öka.



## Strategiska mål och indikatorer 2009 - Kärnområden

STRATEGISKA MÅL 2009	INDIKATORER 2009	MÅLNIVÅ
<b>PENNINGPOLITIK</b>		
Ett fast penningvärde	KPI	2 % (+/- 1 %)
	Inflationsförväntningar 5 år	2 % (+/- 0,5 %)
Internationellt erkänd penningpolitisk analys	Mätetalet "relativ prognosprecision" (samt årlig jämförelse med andra prognosinstitut)	Hög (prognosfel < överraskningen), resp. bland de bästa
	Kvalitativ bedömning av analys	Bland de bästa
Internationellt erkänd forskning	Antal publikationer i internationella vetenskapliga tidskrifter (EER-kvalitet)	≥ 12 per år
Effektiv analysprocess	Benchmark	Bland de bästa
Effektivt genomförande	Dagslåneränta (ny indikator övervägs i pågående översyn av styrsystemet)	Repo +/- 10 punkter
Förutsägbar penningpolitik	Förändring 1-mån STINA-swappar vid räntebeslut	≤ 5 punkter vid enhälligt beslut
Stort förtroende för den penningpolitiska analysen	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Högt eller mycket högt förtroende

### FINANSIELL STABILITET

Ett säkert och effektivt betalningsväsende <sup>1</sup> (se även betalningssystem och kontantförsörjning)	Bankernas finansiella motståndskraft och bedömning av finansiella marknadens funktionssätt	God motståndskraft respektive god funktion
	Årlig utvärdering av betalningssystemets infrastruktur	Väl fungerande
Internationellt erkänd stabilitetsanalys	Kvalitativ bedömning av analys	Bland de bästa
	Systematisk jämförelse med andra	Bland de bästa
God förmåga att hantera kriser i det finansiella systemet	Antal övningar	Minst 2 per år
	Övningsresultat	God förmåga
Inflytande över finansiell regelbildning i Sverige och Europa	Kvalitativ utvärdering av genomslag i remisser och påverkan på profilfrågor i EU-arbetet	Mycket bra
Effektiv analysprocess	Benchmark	Bland de bästa
Stort förtroende för Riksbankens stabilitetsanalys och krishanteringsförmåga	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Högt eller mycket högt förtroende

<sup>1</sup> En översyn av vilka indikatorer som ska presenteras här görs 2009, bland annat utifrån genomgången av lärdomar från krisen.

STRATEGISKA MÅL 2009	INDIKATORER 2009	MÅLNIVÅ
----------------------	------------------	---------

#### BETALNINGSSYSTEMET RIX

Ett väl fungerande betalningssystem	Tillgänglighet RIX	> 99,85 %
Effektivt betalningssystem	Kostnader och intäkter	Full kostnads-täckning RIX
Nöjda kunder i betalningssystemet	Andel nöjda kunder	> 80 % (repr. > 80 % av volymen)

#### SEDLAR OCH MYNT

Sedlar och mynt av hög kvalitet	Antal upptäckta förfalskade sedlar (SKL)	< 700 per kvartal
	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 respektive regelefterlevnad	Inga externa an-grepp, Hög regelefterlevnad
	Benchmark (både för hanteringen och för inköp sedlar och mynt)	Bland de bästa
Stort förtroende för sedlar och mynt respektive för Riksbankens kontanthantering	Förtroendemätningar (växelvis hos allmänheten resp hos kontanthanteringens aktörer)	> 75 % högt/mycket högt

#### KAPITALFÖRVALTNING

God riskjusterad nettoavkastning givet policyuppgifterna	Relativ avkastning	≥ + 84 mkr (inkl guld)
	Relativ VaR	Lägre än 695 mkr
	Felkostnader	≤ 3 felaffärer, ≤ 360 tkr
	Antal överträdelser	≤ 3 per år
Effektiv kapitalförvaltning	Benchmark	Bland de bästa

#### STATISTIK

Upphandling och uppföljning som garanterar en stabil och effektiv statistikproduktion av bra kvalitet	Restpost i betalningsbalansen	< 5 %
	Bedömd kvalitet (pågår utv. av nya indikatorer)	<i>Målnivå beslutas 2009</i>
	Överensstämmelse med ECB-regelverk	
	Benchmark	Bland de bästa
Nöjda användare	Rapportering i enl. med plan	Enligt plan
Effektiv informationsförsörjning för den penningpolitiska analysen	<i>Otillräckligt idag – ska realiseras genom en systemupphandling (databiblioteket)</i>	

## Strategiska mål och indikatorer 2009 - Bankgemensamma områden

STRATEGISKA MÅL 2009	INDIKATORER	MÅLNIVÅ
----------------------	-------------	---------

### Kommunikation

Högt förtroende för Riksbanken	SOM-institutets årliga undersökning	Minst 50 % bra / mycket bra
	Medieanalys	Förbättrad medievinling
Levande webb	Antal besök	> 10 000 per dag
God intern kommunikation	Fråga i medarbetarundersökningen om hur behovet av information om enheten resp banken tillgodoses	> 70 % (enheten) > 60 % (banken)

### Internationellt samarbete

God internationell legitimitet	Utvärdering av inflytande i profilfrågor och ägarfrågor i internationella strategigruppen	Högt inflytande
	Teknisk assistans (antal ersatta dagar)	Enligt plan

### Personal

Gott arbetsklimat	Medarbetarindex	≥ 65 % bra / mycket bra
	Andel som trivs på arbetet	≥ 85 %
	Diskussionsklimat	≥ 85 %
	Möjlighet till egen påverkan på arbetstider och arbetsuppgifter	≥ 80 %
	Riskgrupp för stress	Ingen enhet över benchmark
	Könsfördelning ledningsgrupper	Underrepr. kön > 40 %
	Mångfald	Mångfaldsgrad ≥ riksgenomsnittet
Rätt kompetens	Kompetensgap (frågan om "tillräcklig kompetens")	≥ 90 %
	Kompetensutvecklingsplan	≥ 90 %
	Personalrörlighet	5-15 %
	Genomförda utvecklingssamtal	100 % (grönt fr 90 %)
	Goda möjligheter att utvecklas i arbetet	≥ 65 % bra / mycket bra
Attraktiv arbetsplats	Placering i Företagsbarometern (NEK, "young professionals")	Bland de bästa (topp 3)



STRATEGISKA MÅL 2009	INDIKATOR	MÅLNIVÅ
----------------------	-----------	---------

### Ledning och styrning

Gott ledarskap	Andel chefer som genomgått ledarutbildning	> 95 %
	Ledarskapsindex	≥ 65 % bra eller mycket bra
God intern kontroll	Förordningen om intern styrning och kontroll (FISK:en)	RB ska följa FISK:en
	Kännedom och efterlevnad av interna regler	Hög
	Antal krisövningar	Minst 1/år
	Övningsresultat	Inga allvarliga brister
Effektiva besluts- och beredningsprocesser	Fråga i medarbetarundersökningen (nyckeltal för arbetsorganisation)	≥ 65 % bra eller mycket bra

### IT

Rätt IT-stöd	Kundmätning	> 75 % nöjda/mycket nöjda
Rätt säkerhet i infrastrukturen	Intern utvärdering respektive extern benchmark av nivå	Inga allvarliga brister, respektive "rätt nivå"
Effektiv IT-drift	Benchmark	Bland de bästa

### Administrativt stöd och service

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

### Miljö

Minskad miljöpåverkan	Elförbrukning (kWh/år)	Lägre
	Pappersförbrukning (ton/år)	Lägre
	Andel inrikes tjänsteresor med tåg (%)	Högre
	Koldioxidutsläpp genom flyg (ton)	Lägre

### Resurser

Lägre reala kostnader över tiden	Nettokostnad för Riksbankens förvaltning exkl. sedlar och mynt och "övriga kostnader"	< 626 mkr 2009
	Antal årsarbetare	< 354 årsarb. 2010
Investeringar enligt plan	Totala investeringsutgifter	< 85 mkr 2009