

# PM

DATUM: 2010-09-16  
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 2010-667-STA

## ■ Förutsättningar för verksamhetsplan och budget 2011

### Förslag till beslut

Direktionen föreslås fastställa dessa planeringsförutsättningar, att gälla som inriktning och ramar för arbetet med förslag till verksamhetsplan och budget 2011.

### 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 bakgrundsdokumentet "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 2010 finns i bilaga 1.

I detta dokument beskrivs direktionens syn på inriktningen för 2011. 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,
- 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 2011 för direktionsbeslut 7 december 2010.

■ Mål/indikatorer och handlingsplaner för arbetsmiljö- och mångfald ingår från och med nästa år i avdelningarnas verksamhetsplaner.

Ett viktigt underlag för höstens verksamhetsplanering är de riskanalyser som genomförts för våra olika målområden. Identifierade risker ska hanteras i avdelningarnas verksamhetsplanering. Riskens redovisning av de övergripande risker som fångats i självutvärderingarna utgör ett underlag för dessa planeringsförutsättningar.

## **Fokus 2011 – Riksbanken efter krisen**

### ***Strategi 2012-2017***

Riksbankens verksamhet har under ett par år präglats av den finansiella krisen. Både inom och utanför Riksbanken pågår nu en omfattande diskussion om vilka lärdomar som kan dras från krisen. Diskussionen rör bland annat vilken roll och vilka verktyg centralbanker behöver för att på bästa sätt bidra till finansiell stabilitet (och hantera instabilitet) i framtiden. Erfarenheterna från den senaste krisen innebär därför, precis som efter 90-talskrisen, ett momentum för förbättringsåtgärder. Flera olika externa utredningar kommer, under de närmaste åren, att utvärdera vårt arbete och diskutera Riksbankens ansvar och verktyg. Vi ska delta med information och analys och parallellt med utredningarna utveckla vår egen syn på Riksbankens framtida roll och uppgifter.

Samtidigt ska vi under 2011 påbörja en ny diskussion om den interna strategin, bland annat eftersom vi genomfört mycket av det vi diskuterade när vi utformade vår vision. Den allmänna ambitionsnivån "bland de bästa" gäller fortsatt. Det är en position som det är en utmaning att försvara i en föränderlig värld och vi behöver nu diskutera vad det innebär att vara bland de bästa om fem år. Arbetet kräver bland annat en mer djupgående översyn av våra strategiska mål än den vi gör årligen i planeringsprocessen.

### ***Konsolidering***

I det interna arbetet finns det, efter en lång period av krishantering och nya frågeställningar, behov av att stärka och tydliggöra våra kärnprocesser och beslutsformer. Vi behöver säkerställa att exempelvis ansvar, deadlines och rapporteringsvägar är tydliga och att verksamheten är dokumenterad och reviderbar.

### ***Samarbete***

Något som tangerar det ovanstående är vikten av att fortsätta att utveckla samarbetet inom banken. Krisen har belyst hur nära våra olika kärnverksamheter hänger samman och att vi i flera fall kan stärka våra kärnprocesser genom att bli bättre på att utnyttja varandras kompetenser och ytterligare samordna informationsinhämtning och analys.

Nedan presenteras kortfattat den önskade inriktningen för verksamhetsplanen 2011 för respektive målområde. Vi befinner oss fortfarande i ett skeende som gör det svårt att göra upp planer och prognoser. Vi behöver därför vara beredda att löpande diskutera behov av omprioriteringar.

## ■ Penningpolitik

Ambitionsnivån är att fortsätta att utveckla det penningpolitiska ramverket och dra lärdomar av den finansiella krisen. Det påbörjade projektet för att utveckla det penningpolitiska beslutsunderlaget ska konkretiseras i olika delprojekt under 2010 och slutföras 2011. Intentionen är att hitta en bra balans mellan å ena sidan transparens och å andra sidan nödvändig flexibilitet. Bankens finansiella analys ska utvecklas i ett mer organiserat samarbete mellan APP och AFS och integreras bättre i prognosarbetet. Syftet är att stärka den finansiella analysen både i prognossammanhang och i analysverksamheten i övrigt.

Policyarbetet på forskningsenheten inriktas på att vidareutveckla både modellstöd och bidragen till den penningpolitiska och den finansiella stabilitetsprocessen. Ambitionen är att FOE i ett tidigt skede ska delta i beredningsprocessen för att kunna lyfta ut viktiga frågor där FOE kan bidra.

### Finansiell stabilitet

Centralbankers roller och verktyg för att upprätthålla stabiliteten i det finansiella systemet omprövas nu både nationellt och internationellt utifrån erfarenheterna från krisen. Vi ska delta i denna diskussion och i policydokument utveckla vår egen syn på Riksbankens roll och verktyg. Vi har samtidigt behov av att konsolidera analysverksamheten och utveckla samarbetsformer mellan policyavdelningarna efter en lång period av krishantering och tillkommande frågeställningar. Vi behöver också hitta former för att återuppta den mer djupgående modell- och metodutvecklingen inom området.

### Betalningssystemet RIX

Beslut har fattats om att Riksbanken fortsatt ska ansvara för betalningssystemet RIX, däremot utreds för närvarande om den tekniska driften ska utkontrakteras. Strategiskt viktiga frågor för området i övrigt är nu till exempel en eventuell anslutning till Target 2 Securities (T2S) och en ersättning av Riksbankens system för hantering av säkerheter, Colin.

### Kontantförsörjning

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

### Kapitalförvaltning

Frågan om storleken på Riksbankens valutaserv och kapital har diskuterats internt och kommer nu att vidare utredas i samband med Riksdagens översyn av riksbankslagen. I avvaktan på Riksdagens syn på frågeställningen ska arbetet fortsätta med att utveckla förvaltningen utifrån nuvarande ramverk, bland annat ska fokus öka på analys inom området.

### Statistik

De projekt som redan initierats för det interna databiblioteket och en eventuell uppbyggnad av en svensk värdepappersdatabas fortsätter. Erfarenheterna från krisen har visat på ett ökat behov av statistik för våra egna analysområden och här finns behov av ett utökat samarbete mellan avdelningarna.

## ■ Bankgemensamma områden

### **Kommunikation**

Riksbanken rankas som en av världens mest transparenta centralbanker men det innebär inte med automatik att förtroendet för Riksbanken ökar. Tydlighet och förutsägbarhet är något vi ständigt måste utveckla och verksamhetsplanen ska innehålla förslag till åtgärder för detta.

### **Medarbetare**

Utvecklingen av arbetsklimat och kompetens ska fortsätta med nuvarande inriktning, nu med ännu mer fokus på utvecklingsfrågor, strategiskt chefsstöd och employer branding. En ny medarbetarundersökning ska genomföras under våren 2011.

### **Ledning och styrning**

Kommande förändringar i riksbankslagen beräknas medföra att Riksbanken får motsvarande regelverk för intern kontroll och styrning som myndigheter under regeringen. Samtliga "ISK-processer" ska därför vara på plats 2011. Som nämnts i inledningen ska dessutom ett omtag göras beträffande den strategiska inriktningen för banken. I mål och indikatorer för 2011 ska ingå att även följa upp de åtgärder som vidtas utifrån revisionspåpekanden.

### **IT**

Inriktningen för IT-verksamheten avgörs under hösten, då direktionen ska fatta beslut om en "sourcingstrategi". Redan påbörjad IT-utveckling fortsätter men ambitionen ska i övrigt vara att begränsa antalet nya IT-utvecklingsprojekt.

### **Administrativt stöd och service**

Den nya strukturen för telefonitjänster, som nu upphandlas, ska implementeras. Systemstödet för dokumenthantering ska uppgraderas och integreras med funktioner för diarieföring och arkivering.

### **Miljö**

Miljömålen ses över i samband med planeringsprocessen, fokus ska i övrigt vara att med olika utbildningsinsatser öka medvetenheten hos medarbetarna.

### **Resurser**

De senaste åren har direktionens ram till ledningsgruppen i stort 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. Detta gäller fortsatt och ledningsgruppen får även i år i uppdrag att under planeringsprocessen återkomma med ett förslag till budget och verksamhetsplan som visar konsekvenser av en nominellt oförändrad nettoram. Antalet årsarbetare ska enligt beslut i verksamhetsplanen för 2010 minska till 340 st år 2012. Inom denna ram skall dock resurserna inom kärnverksamheterna tillåtas öka.

## Strategiska mål och indikatorer 2010 - Kärnområden

### Penningpolitik

STRATEGISKT MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2010
Ett fast penningvärde	KPI (12-månadersförändring)	2 % (+/- 1 %)
	KPIF (12-månadersförändring)	2 % (+/- 1 %)
	Inflationsförväntningar 5 år (median)	2 % (+/- 0,5 %)
Internationellt erkänd penningpolitisk analys	Indikatorn "relativ prognosprecision" för KPIF, samt årlig jämförelse med andra prognosinstitut	Hög (prognosfel < överraskn), 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	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

STRATEGISKT MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2010
Ett säkert och effektivt betalningsväsende (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 (ej aktuellt under kris)	Minst 2 per år
	Övningsresultat	God förmåga
Inflytande över finansiell regelbildning i Sverige och Europa	Kvalitativ utvärdering av genomslag i remisser och av 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

## Betalningssystemet RIX

STRATEGISKT MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2010
Ett väl fungerande betalningssystem	Tillgänglighet RIX	> 99,85 %
Effektivt betalningssystem	Kostnader och intäkter	Full kostnadstäckning RIX
Nöjda kunder i betalningssystemet	Andel nöjda kunder	> 80 % (repr. > 70 % av volymen)

## Kontantförsörjning

STRATEGISKT MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2010
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 respektive Bedömd efterlevnad av EKF-regler	Inga externa angrepp. 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

STRATEGISKT MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2010
God riskjusterad nettoavkastning givet policyuppgiften	Relativ avkastning	≥ + 91 mkr (inkl guld)
	Modifierad duration	4 +/- 0,3
	Felkostnader	≤ 3 inc., ≤ 360 tkr
	Antal limitöverträdelser	≤ 3 per år
Kostnadseffektiv kapitalförvaltning	Benchmark	Bland de bästa

## Statistik

STRATEGISKT MÅL	INDIKATORER	Målnivå 2010
Garantera en stabil och effektiv statistikproduktion av bra kvalitet	Bedömd kvalitet (nya indikatorer presenteras under 2010)	<i>Mål beslutas 2010</i>
	Bedömd överensstämmelse med europeisk statistikstandard	God europeisk standard (2014)
	Benchmark	Bland de bästa
Nöjda användare	Publicering och rapportering i enl. med plan	Enligt plan
Effektiv info-försörjning för analysverksamheten	Självutvärdering ( <i>bedömt otillräckligt idag – ska realiseras genom databiblioteksprojektet</i> )	Effektiv informationsförsörjning (2012)

## Strategiska mål och indikatorer 2010 – Bankgemensamma områden

(färgade fält ska även följas på avdelningsnivå)

STRATEGISKT MÅL	INDIKATORER	Målnivå 2010
-----------------	-------------	--------------

### *Kommunikation*

Högt förtroende för Riksbanken	SOM-institutets årliga undersökning	Minst 50 % bra / mycket bra
	Medieanalys (antal proaktiva införanden, andel genomslag av övergripande budskap i proaktiv publicitet resp andel önskad image i proaktiv publicitet)	Minst 325 införanden, 40 % genomslag, och 30 % önskad image
En uppskattad och välbesökt webbplats	Antal besök	> 10 000 per dag
	Webbenkät (vartannat år)	> 80 % viktig info.källa, lättnavigerad, begriplig
God intern kommunikation	Fråga i medarbetarundersökningen om hur behovet av information om enheten resp banken tillgodoses	> 80 % (enheten) > 70 % (banken)
	Internenkät INF, fråga om hur nöjd man är med stödet från INF	> 80 % nöjda/mycket nöjda
	Internenkät INF, har du den information du behöver för att utföra ditt jobb?	> 80 % nöjda/mycket nöjda

### *Medarbetare*

Gott arbetsklimat	Organisationsindex	≥ 65 % bra / mycket bra
	Andel som känner engagemang för arbetet	≥ 75 %
	Samarbetsindex	≥ 65 %
	Möjlighet till egen påverkan på arbetsuppgifter	≥ 75 %
	Sjukfrånvaro	2-4 %
	Riskgrupp för stress	Ingen enhet över benchmark
	Könsfördelning chefer totalt resp i avdelningsledning	Underrepr. kön > 40 %
	Mångfald	Mångfaldsgrad ≥ riksgenomsnittet
Rätt kompetens	Genomsnittligt antal dgr komp.utv.	≥ 5 dgr
	Kompetensutvecklingsplan	≥ 90 %
	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	≥ 65 % bra / mycket

		bra
	Antal som studerar på universitet (årsarb. exkl FOE)	Minst 1 2010 Minst 2 2011
	Antal på andra centralbanker eller andra internationella institutioner (årsarb)	Minst 2 2010 Minst 4 2011
	Teknisk assistans (budget i SEK))	3,5 mkr 2010
Attraktiv arbetsplats	Placering i Företagsbarometern (NEK)	Bland de bästa (topp 3)
	Placering i Karriärbarometern (analytiker "young professionals")	Bland de bästa (topp 3)

### *Ledning och styrning*

Gott ledarskap	Andel chefer som genomgått ledarutbildning	> 95 %
	Ledarskapsindex	≥ 65 % bra eller mycket bra
God intern styrning och kontroll	Bedömning av riskhanteringsprocessen	Väl fungerande
	Bedömd kännedom och efterlevnad av interna regler	Hög
	Bedömd kontinuitetsförmåga	God
	Finansiell rapportering	Rätt och i tid
Effektiva interna processer	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 av nivå	Beslutad säkerhetsnivå ska upprätthållas
Effektivt IT-stöd	Benchmark med europeiska centralbanker	Bättre än genomsnittet i kostnadsbenchmark

### *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)	≤ - 5 %
	Pappersförbrukning (ton/år)	Högst 7 ton
	Andel "kravmärkta" upphandlingar	100 %
	Minskat matavfall från vårt kök	Minskat
	Andel inrikes tjänsteresor med tåg (%)	Minst 60 %
	Koldioxidutsläpp genom flyg (ton)	Lägre



■ **Resurser**

Lägre reala kostnader över tiden	Nettokostnad för Riksbankens förvaltning exkl. sedlar och mynt och "övriga kostnader"	< 626 mkr 2010
	Antal årsarbetare	< 354 årsarb 2010 < 340 årsarb 2012
Investeringar enligt plan	Totala investeringsutgifter	< 91 mkr 2010