



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 2011-618 STA

2011-09-29

■ Från konsolidering till utveckling Strategisk plan för kommande 3-5 år

ESTABLISHED 1668

Inledning och sammanfattning	2
Riksbankens uppdrag och övergripande mål	3
Vår styrmodell	5
Vår vision – bland de bästa	6
Backspegel – Riksbankens omvandling	7
Omvärld; trender och utmaningar	8
Bland de bästa de närmaste åren	9
Strategiska risker	13
Strategiska prioriteringar:	14
Resurser	15

■ Inledning och sammanfattning

Detta dokument är resultatet av en genomgång under 2011 där enheter och avdelningar diskuterat vilken inriktning Riksbanken bör välja, bland annat utifrån de lärdomar vi kan dra från den finansiella krisen. Den strategiska planen ska vara ett levande dokument som vi diskuterar och justerar årligen inför verksamhetsplaneringen. Att det är ett levande dokument gäller särskilt nu, när roller och verktyg för centralbanker i framtiden diskuteras intensivt, såväl nationellt som internationellt.

Dokumentet är en genomgång av vårt uppdrag, vår vision, omvärldsfaktorer som påverkar oss, ambitionsnivån för våra olika områden, strategiska risker som vi behöver förhålla oss till och utmynnar i tio strategiska prioriteringar som ska konkretiseras i prioriterade handlingsplaner i den kommande verksamhetsplaneringsprocessen.

Ny strategisk plan – från konsolidering till utveckling

Riksbanken har varit inne i en period av konsolidering utifrån erfarenheter och lärdomar som går tillbaka ända till 1990-talskrisen. Den resa som vi har gjort sedan 1990-talet har handlat om att bygga upp know-how och expertis för våra viktigaste uppgifter. För att finansiera investeringarna i kompetens och kommunikation för huvuduppgifterna, har vi sett över och rationaliserat annan verksamhet.

Denna konsolidering är nu i en slutfas och samtidigt har en ny fas av utveckling inletts utifrån nyvunna erfarenheter. Efter de senaste årens finansiella oro står Riksbanken inför nya utmaningar inom både penningpolitiken och arbetet med finansiell stabilitet.

På samma sätt som efter den förra krisen utvärderar vi (och andra) nu vår roll och våra verktyg med de lärdomar vi kan dra. I väntan på att vårt formella mandat tydliggörs ska vi utveckla vår verksamhet utifrån nuvarande uppdrag och med hänsyn till hur vårt uppdrag kan tänkas förändras i framtiden. Vi ska även utveckla det penningpolitiska beslutsunderlaget med den inriktning vi redan påbörjat utifrån de senaste årens erfarenheter.

Vi behöver dessutom fördjupa kunskapen om kopplingen mellan våra huvuduppgifter och hitta bättre former för att korsbefrukta våra analysområden. Vi ska utveckla övervakningen och analysen av risker i den makroekonomiska utvecklingen som hotar den finansiella stabiliteten och av finansiella faktorer som hotar prisstabiliteten. För att stödja denna utveckling kommer vi att behöva lägga mer forskningsresurser på området finansiell stabilitet. Det kommer sannolikt också att krävas tillgång till ny statistik.

I vår operativa verksamhet ska vi slutföra stora påbörjade projekt såsom Broby och ny sedel- och myntserie. Samtidigt satsar vi de närmaste åren bland annat på att utveckla beredskapen för operativ hantering av finansiella kriser, genom att mer proaktivt arbeta in redskap som vi kan behöva i en krissituation.

Våra bankgemensamma funktioner ska proaktivt stödja denna utveckling genom att arbeta proaktivt och med stor förståelse för våra kärnverksamheters behov.

■ Riksbankens uppdrag och övergripande mål

Vårt uppdrag framgår av riksbankslagen. Där fastställs att vi har två huvuduppgifter; att ansvara för penningpolitiken och att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende.

Att ansvara för penningpolitiken

Enligt riksbankslagen är målet för penningpolitiken att upprätthålla ett fast penningvärde. Vi har utifrån denna utgångspunkt preciserat ett mål för inflationen som innebär att den årliga förändringen av konsumentprisindex (KPI) ska vara 2 procent. Riksbankens huvudsakliga verktyg för att påverka inflationen är reporäntan.

Samtidigt som penningpolitiken inriktas mot att uppfylla inflationsmålet ska den stödja målen för den allmänna ekonomiska politiken i syfte att uppnå hållbar tillväxt och hög sysselsättning. Det innebär att vi bedriver vad som brukar kallas en flexibel inflationsmålspolitik.

Sammanfattningsvis innebär uppdraget att upprätthålla ett fast penningvärde bl.a. att Riksbanken:

- löpande analyserar och övervakar utvecklingen i ekonomin i Sverige och vår omvärld inklusive utvecklingen i det finansiella systemet,
- gör prognoser av den ekonomiska utvecklingen, som underlag för det penningpolitiska beslutet
- löpande följer och analyserar makroekonomiska effekter av pågående förändringar i den globala ekonomin och det finansiella systemet

Att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende

Den andra huvuduppgiften innefattar att vi ska verka för stabilitet i det finansiella systemet som helhet. Vi har valt att definiera finansiell stabilitet som att det finansiella systemet kan upprätthålla sina grundläggande funktioner och dessutom har motståndskraft mot störningar som hotar dessa funktioner. Det finansiella systemet består av banker och andra företag (till exempel försäkringsbolag och bostadslåneinstitut), marknadsplatser och infrastruktur. De funktioner som det finansiella systemet tillhandahåller är förmedling av betalningar, omvandling av sparande till finansiering och hantering av finansiella risker. Det finansiella systemet styrs också av lagar och regler som påverkar aktörerna.

Uppgiften att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende innehåller även operativa uppgifter såsom att tillhandahålla betalningsmedel och betalningssystem. Sammanfattningsvis innebär uppgiften att Riksbanken:

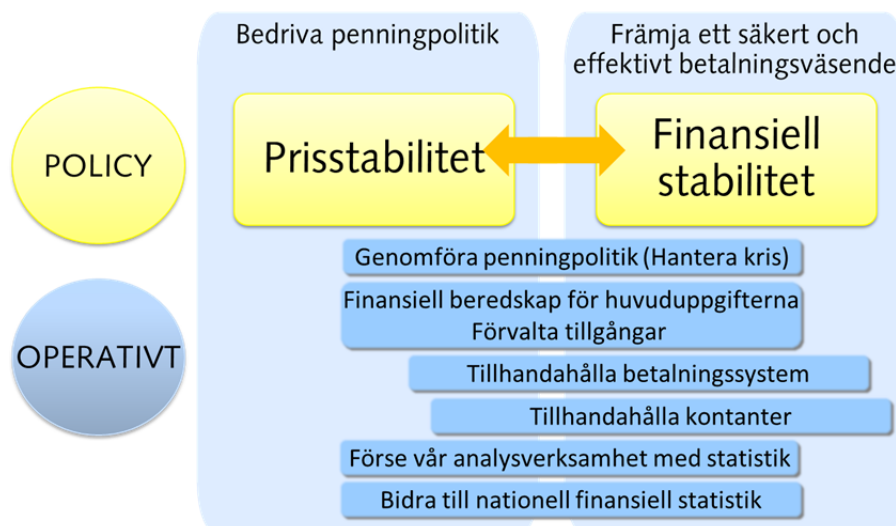
- ger ut sedlar och mynt,
- tillhandahåller ett centralt betalningssystem – som banker och andra aktörer kan använda för att göra betalningar,
- inhämtar, sammanställer och sprider information om det finansiella systemet,
- löpande analyserar och övervakar utvecklingen i såväl det finansiella systemet som i ekonomin i övrigt,

- arbetar med att förebygga hot mot den finansiella stabiliteten genom att analysera, informera om och varna för risker som byggs upp,
- påverkar det finansiella regelverket så att det bidrar till stabilitet och effektivitet,
- försöker mildra effekterna av en finansiell kris om en sådan uppstår.

Riksbanken har också ansvaret för tillgångarna i guld- och valutareserven. Tillgångarna ska förvaltas så att vi har en god beredskap för att fullgöra våra huvuduppgifter och säkra den självständiga ställning riksdagen gett oss. Därutöver ska vi sträva efter en så god riskjusterad avkastning som möjligt.

Riksbanken ansvarar också för viss offentlig statistik, varav merparten av statistikproduktionen är utkontrakterad till SCB. Vi samlar därutöver in statistik för vår egen övervakning och analys.

Illustration av Riksbankens övergripande mål och uppgifter:



Självständig ställning

Riksbanken är en myndighet under riksdagen. Riksdagen utser ledamöterna i riksbanksfullmäktige som i sin tur utser de sex ledamöterna som utgör Riksbankens direktion. Riksdagen har gett Riksbanken en självständig ställning som innebär att Riksbankens direktion fattar de penningpolitiska besluten och får inte ta eller söka direktiv från någon annan. Genom att delegera uppgiften att hålla inflationen låg och stabil till Riksbanken har riksdagen givit penningpolitiken ett långsiktigt perspektiv och skapat förutsättningar för att inflationsmålet ska uppfattas som trovärdigt.

■ Vår styrmodell

Riksbankens mål, uppdrag och organisation läggs fast i riksbankslagen och i Riksbankens arbetsordning och instruktion. Riksbankens arbete styrs vidare av en vision på lång sikt, en strategisk plan för hur vi ska nå vår vision, samt en årlig verksamhetsplan och budget.

Riskperspektivet ingår som en del i såväl den strategiska planeringen som i det löpande planerings- och uppföljningsarbetet.

Vi delar upp våra uppgifter i olika målområden för att lättare kunna styra och utvärdera våra verksamheter, men vi får samtidigt inte bortse från att de är tätt länkade till varandra. Finansiell stabilitet är en viktig förutsättning för prisstabilitet samtidigt som prisstabilitet har stor betydelse för stabiliteten i det finansiella systemet. Reporäntan påverkar räntenivån i Sverige och den finansiella stabiliteten. Vi genomför i praktiken penningpolitiken med hjälp av betalningssystemet RIX. Tillgångsförvaltningens viktigaste uppgift är att se till att vi har en god beredskap för att genomföra våra huvuduppgifter etcetera.

I den årliga verksamhetsplanen går vi igenom respektive målområde och anger mål (med indikatorer för hur målen ska utvärderas), riskbild, prioriterade handlingsplaner och resurser. Processerna för planering och uppföljning av mål, risk, handlingsplaner och resurser samordnas på uppdrag av stabschefen av stabsavdelningens controllerfunktion och riskenhet. I processerna för budget och kostnadsuppföljning samarbetar controllerfunktionen med administrativa avdelningens ekonomienhet.

Ansvar för styrning och kontroll av verksamheten – dess effektivitet, resultat och riskhantering – är decentraliserat till avdelningscheferna som i sin tur rapporterar till direktionen. Avdelningscheferna samordnar styrningen i ledningsgruppen där stabschefen är ordförande.



■ Vår vision – bland de bästa

Riksbankens vision beslutades 2006 och ambitionsnivån gäller fortsatt. Visionen är att vara bland de bästa när det gäller kvalitet och effektivitet för att bibehålla ett högt förtroende för Riksbanken.

Det innebär att våra uppgifter ska fullgöras med god kvalitet och till rimliga kostnader. Vi ska därför regelbundet pröva vilken kvalitet och resursinsats som är den samhälleligt bästa.



Genom att sträva efter att vara bland de bästa så skapar vi också förutsättningar för att mötas med respekt och få genomslag för vår analys såväl nationellt som internationellt.

”Bland de bästa” är medvetet inget precist begrepp, vi säger inte ”bland de bästa centralbankerna” just för att vi för olika funktioner ska bedöma vår verksamhet

mot ”best practise” i organisationer som är relevanta för den verksamhet vi prövar. Det kan ofta vara centralbanker, men för vissa uppgifter har vi mer att lära av andra myndigheter, akademiska institutioner eller privata företag. Varje verksamhet ska konkretisera vad visionen betyder för det egna området i sina verksamhetsmål. Ambitionsnivån stäms av med direktionen som beslutar om verksamhetsmålen i den årliga verksamhetsplanen.

Framgångsfaktorer för att nå visionen

Egenskaper som behöver präglade vårt sätt att arbeta för att vi ska nå vår vision:

En snabbfotad och flexibel organisation,

- rustad efter nya lärdomar/förutsättningar

Öppen och tydlig kommunikation

- möjliggör förtroende hos våra målgrupper. Vi ska vara tydliga och etablera dialog.

Lära av de bästa

- och lägga fokus för vår egen analys där det bäst behövs

Rätt kompetens,

- vilket för vissa områden kommer att betyda fler generalister och på andra områden ökade krav på specialistkompetens

Gott arbetsklimat

- ett område där vi under senare år uppnått resultat som vi måste vårda och utveckla

Bra samarbete,

- internt mellan avdelningar och externt med andra myndigheter och internationella institutioner

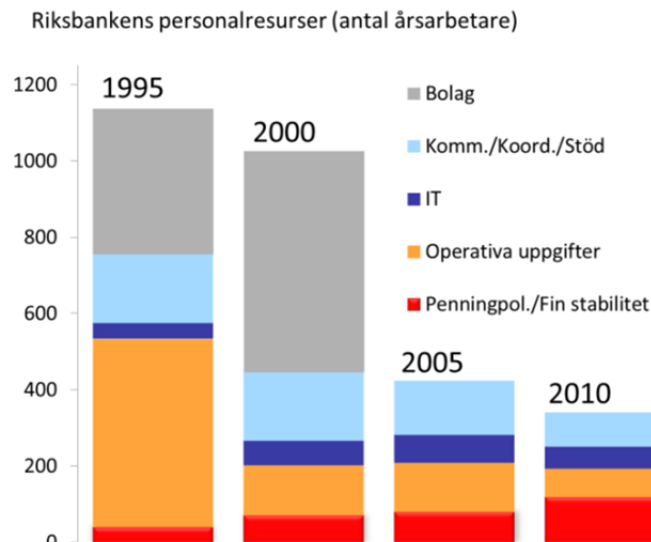
Effektiva processer,

- med klar ansvarsfördelning som är tydliga internt och enkla för en utomstående att följa och utvärdera

■ Backspiegel – Riksbankens omvandling

Erfarenheterna från 90-talskrisen gjorde att vi omvärderade vårt övergripande ramverk. Slutsatsen blev att vi behövde gå från att vara en traditionell centralbank med tyngdpunkten på operativa funktioner till att i stället fokusera på att utveckla inflationsmålpolitiken och att på ett bättre och tydligare sätt medverka till finansiell stabilitet.

Detta innebar att vi genom att effektivisera den operativa verksamheten skapade mer resurser för den mer analytiska delen. Denna process att rationalisera övrig verksamhet för att finansiera en utveckling av ramverk, kompetens, analys och kommunikation för våra huvuduppgifter; penningpolitik och finansiell stabilitet har fortsatt tills idag.



Det har varit en uttalad strategi att gå igenom samtliga funktioner för att utvärdera om det är en verksamhet som Riksbanken ska utföra i egen regi eller om det är lämpligare att någon annan levererar tjänsten. Det senaste exemplet är IT-drift och support där en upphandling nu förbereds.

Perioden av omvandling och konsolidering av Riksbanken utifrån tidigare lärdomar är nu i en slutfas och samtidigt har en ny fas av utveckling inletts utifrån nyvunna erfarenheter. På samma sätt som efter 1990-talskrisen utvärderar vi (och andra) nu vår roll och våra verktyg baserat på erfarenheter och lärdomar från de senaste årens finansiella oro.

■ Omvärld; trender och utmaningar

Precis som efter 1990-talskrisen är det nu en brytningstid i synen på centralbankers roll och verktyg, vilket naturligtvis kommer att prägla utvecklingen framöver inom våra policyområden. Efter de senaste årens finansiella oro står Riksbanken inför nya utmaningar inom både penningpolitiken och i arbetet med finansiell stabilitet.

Internationellt och nationellt pågår en intensiv diskussion om vilka lärdomar som ska dras. Det är ännu för tidigt att säga vilka ramverk som kommer att etableras som internationell "best practise" och den institutionella strukturen kommer att utvecklas olika i olika länder.

I Sverige har Goodhart/Rochet på finansutskottets uppdrag utvärderat vårt arbete och lämnat ett antal konkreta rekommendationer som vi ska ta ställning till framöver. Samtidigt utreds nu på regeringens uppdrag strukturen för övervakning och reglering av de finansiella marknaderna, vilka myndigheter som bör göra vad och hur de ska samarbeta. Därefter ska riksdagen ta ställning till eventuella lagförslag.

Det kommer att dröja innan vi har en ny riksbankslag med eventuella förändringar och förtydliganden av vårt mandat. I väntan på det ska vi göra allt vi kan för att så bra som möjligt bidra till prisstabilitet och finansiell stabilitet inom de ramar nuvarande uppdrag ger och utifrån robusta slutsatser förbereda oss för de förändringar vi anser behövs.

Under senare år har utvecklingen fått oss att pröva samspelet mellan penningpolitiken och finansiell stabilitet. Det är ännu oklart hur detta kommer att hanteras – klart är i alla fall att vi inte kommer att ha samma tydliga separation mellan huvuduppgifterna i framtiden.

De trender och utmaningar som vi mer specifikt diskuterat under processen med en ny strategisk plan och som kommer att påverka hur vi utför vårt uppdrag är bland annat effekterna av den ökande globaliseringen, den fortsatta ökande komplexiteten i den finansiella sektorn, den ökade harmoniseringen av regelverk och inte minst en världsekonomi i omvandling. Vi har också diskuterat konkreta effekter av nya och utvecklade betalsystem, både i grossist- och konsumentledet.

En annan omvärldsdiskussion har rört trender som påverkar vårt sätt att arbeta, såsom behovet av ett ökat internationellt utbyte, ökad mobilitet i arbetslivet, nya kanaler för målgruppsanpassad kommunikation, en ny generation anställda med andra krav och förväntningar på arbetsuppgifter och arbetsplats etcetera.

■ Bland de bästa de närmaste åren

POLICYOMRÅDEN, penningpolitik och finansiell stabilitet

Det är en utmaning för en liten centralbank i ett litet land att ligga i framkant när det gäller ramverk, analys och kommunikation. Framför allt nu när synen på centralbankens roll och verktyg omprövas. För att fortsätta vara "bland de bästa" finns det mycket att lära av egna och andras erfarenheter av de senaste årens finansiella oro. Vi ska lära av de bästa och med en förstärkt analysverksamhet fokusera våra egna insatser på de områden där vi skapar mest mervärde.

Vår kunskap om kopplingen mellan våra huvuduppgifter behöver fördjupas. Vi ska utveckla övervakningen och analysen av risker i den makroekonomiska utvecklingen som hotar den finansiella stabiliteten och av finansiella faktorer som hotar prisstabiliteten. Våra två policyområden behöver därför korsbefruktas de närmaste åren. I den utvecklingen ska vi visa handlingskraft, men utan att ge avkall på att eventuella förändringar i vårt agerande alltid ska ske utifrån robusta insikter.

I en allt mer komplicerad miljö är det viktigt att vi fördjupar vår analys och samtidigt strävar efter att öka tydligheten kring bakgrunden till våra ställningstaganden. Vi kommer att lansera en tydligare styrmodell för att trygga forskningens policystöd och öka forskningsresurserna till området finansiell stabilitet och till gränslandet mellan våra huvuduppgifter.

Kriserfarenheterna har lett till ett markant ökat internationellt utbyte. Riksbanken har nu stora möjligheter att lära av och påverka den internationella diskussionen om framtida reglering, exempelvis i Baselkommittéen och European Systemic Risk Board. Detta kommer att kräva en betydande

resursinsats och ett nära samarbete med Finansinspektionen. Vi ska också aktivt bidra till att utveckla det nordisk-baltiska samarbetet om systemrisker.

Vi hoppas på att i framtiden få ett tydligare mandat i arbetet med finansiell stabilitet, både när det gäller möjligheterna att förebygga kriser och att hantera kriser om de trots allt uppstår. I väntan på det kan vi – och ska vi – agera tydligare och mer proaktivt utifrån nuvarande uppdrag och delta i diskussionen om vilken institutionell struktur Sverige behöver i framtiden. Ett konkret exempel är systemriskrådet som inrättas under hösten 2011.

Kommunikation är ett viktigt verktyg, både för att förankra penningpolitiken och i arbetet med finansiell stabilitet. Våra policyuppgifter kräver förankring och förtroende hos våra målgrupper. I takt med en ökad komplexitet inom våra områden, ökar utmaningen i att kommunicera våra ståndpunkter öppet och tydligt.



OPERATIVA FUNKTIONER, marknadsoperationer, betalningssystem, kontanter, tillgångsförvaltning och statistik

Riksbanken har viktiga operativa uppgifter som stödjer och operationaliserar våra övergripande mål. Att till exempel tillhandahålla kontanter och ett betalningssystem samt att förvalta guld- och valutareserven är kärnverksamheter för en centralbank och medborgarna ska kunna förvänta sig att vi utför våra uppgifter på ett säkert och effektivt sätt.

Vi ska därför ha som mål att Riksbanken ska vara en referensbank i våra operativa uppgifter. I vårt arbete med betalningssystem och kontanter vill vi ligga i framkant genom att bedriva en modern, kostnadseffektiv och stabil verksamhet i jämförelse med andra centralbanker. När det gäller vår guld- och valutareserv ska vi vara ett föregångsland med avseende på ramverk, analys och utvärdering av förvaltningen.

Vi hanterade den senaste finansiella krisen med framgång trots att vi inte var förberedda på alla de okonventionella åtgärder som behövde vidtas. De närmaste åren ska vi förbättra vår krisberedskap och flexibilitet genom att proaktivt implementera funktioner som vi ser kan behöva användas om nya störningar drabbar det finansiella systemet. Samtidigt ska en samlad analys ske av de operativa åtgärdernas påverkan på balansräkningen.

Inom kontanthantering arbetar vi med två stora projekt som ska slutföras under de närmaste åren, dels det nya kontoret i Broby, dels en ny sedel- och myntserie.

På statistikområdet höjer vi ambitionsnivån, dels för att komma ifatt internationell standard för den officiella finansiella statistik vi ansvarar för (och som Statistiska centralbyrån producerar), men framför allt när det gäller att förbättra vår egen analys. Detta är en konsekvens av att vi identifierat nya risker utifrån den finansiella krisen och att komplexiteten i det finansiella systemet ökar. Vi behöver till exempel fördjupa vår kunskap om företagens och hushållens skuldsättning.



Utvecklingsmål
OPERATIVT

- Förbättrad krisberedskap/ökad flexibilitet
- Riksbanken referensbank
- Bättre statistikunderlag för egen analys och extern statistik av god europeisk standard

RIKSBANKEN SOM INSTITUTION, bankgemensamma funktioner

Våra bankgemensamma funktioner ska stödja att vi utvecklas i enlighet med de framgångsfaktorer vi angett i visionen (se sidan 6). Precis som bankens kärnverksamheter, har stöd och samordning genomgått en konsolideringsfas där vi utvärderat vilka uppgifter vi bör utföra själva och på vilken nivå stödet ska ligga. Sista steget i denna omvandling är beslutet att genomföra en upphandling av IT-drift och support.

Fokus ligger nu i stället på att utveckla mer proaktiva stöd- och samordningsfunktioner, för att vi bättre ska kunna anpassa stödet till nuvarande och framtida behov. En tydligare och mer aktiv roll i arbetet med finansiell stabilitet kräver exempelvis att vi kan



Utvecklingsmål
BANKGEMENSAMT

- Bibehålla det höga förtroendet
- Proaktivt stöd
- Standardiserade IT-lösningar
- Tydliga, reviderbara processer

rekrytera rätt kompetens, att vår kommunikation är rätt utformad med kanaler som når våra målgrupper på rätt sätt och att våra interna processer fungerar effektivt. För att stödja huvuduppgifterna på bästa sätt behöver vi därför stöd- och samordningsfunktioner med stor förståelse för kärnverksamhetens behov.

Bra kommunikation är avgörande för att förankra vår analys och bygga förtroende. Via tydlig och öppen kommunikation blir det möjligt för våra huvudmän och andra viktiga målgrupper att följa, förstå och

utvärdera oss. Det vi behöver de närmaste åren är inte mer kommunikation utan tydligare kommunikation, vi ska sätta kvalitet före kvantitet.

Konkurrensen på arbetsmarknaden hårdnar samtidigt som en ny generation arbetstagare med andra krav och förväntningar lämnar universitetsvärlden. Vi behöver en aktiv diskussion om hur vi attraherar och behåller den kompetensprofil vi behöver idag och på längre sikt. För att behålla och utveckla kompetenta medarbetare krävs det dessutom att vi har bra chefer som är beredda att kontinuerligt utveckla sitt ledarskap.

Vår komplexa verksamhet och det faktum att vi lever i föränderlig värld ställer stora krav på både hög kompetens och anpassningsförmåga. För att klara dessa utmaningar krävs ständigt fokus på kompetensutveckling. Genom ett utbyggt internationellt utbyte drar vi nytta av andra länders erfarenheter. Vi ska också fortsätta att erbjuda forskarutbildning och kurser på svenska och utländska universitet.

Sedan 2006 har Riksbanken genomfört fem medarbetarundersökningar. Resultatet visar att vi har engagerade medarbetare och ett gott arbetsklimat. Det är viktigt att inte minska fokus på att Riksbanken ska vara en attraktiv arbetsplats utan att fortsätta med detta utvecklingsarbete.

■ Inom IT-området ska vi oavsett organisationsform säkerställa att vi har ett tillförlitligt, modernt, mobilt och effektivt IT-stöd med så få egenutvecklade system som möjligt. Vid beslut om en eventuell utkontraktering av IT-drift och support kommer den framtida förvaltningsorganisationen att ha ett stort ansvar som samordnare mellan användare och ett stort antal externa leverantörer för att möjliggöra effektiva lösningar och hantera ett fortsatt ökat förändringsbehov.

Vi ska fortsätta att tydliggöra vår styrning och våra processer för att vi ska kunna arbeta så effektivt som möjligt och för att vårt arbete ska vara möjligt att utvärdera på ett bra sätt. Vår interna kontroll och styrning ska vara ändamålsenlig och effektiv och tydligt leva upp till krav som nu ställs på oss i riksbankslagen.

■ Strategiska risker

I arbetet med den strategiska planen har vi identifierat strategiska risker som vi på olika sätt kan behöva förhålla oss till de närmaste åren.

Policyområden

En självklar svårighet i att bestämma strategisk inriktning är (den tidigare beskrivna) osäkerheten kring vilket mandat vi kommer att ha i framtiden när det gäller området finansiell stabilitet. Vi har också tidigare kommenterat den ökade komplexiteten i den finansiella sektorn. Andra risker som vi behöver förhålla oss till är till exempel:

- En världsekonomi i svårförutsägbar omvandling, som ställer höga krav på vår omvärldsanalys
- Olika utmaningar i att ställa om från policyanalys till eventuell myndighetsutövning (andra krav på våra processer, på vår kompetensprofil och på vår kommunikation) om vi skulle få ett förändrat uppdrag.
- Att nya regler leder till att risker flyttar från de aktörer vi övervakar till andra aktörer – och att vårt ramverk då blir för smalt
- Att vi i ökad utsträckning kan bli värdland i stället för hemland för finansiella aktörer.

Operativa funktioner

Vi har ett ökat beroende av externa operatörer, dels för att vi fortsätter att sträva mot standardlösningar, dels för att vi upphandlar IT-drift och support. Dessutom måste våra affärssystem för kapitalförvaltningen och betalningssystem omförhandlas inom fem år. Andra risker som diskuterats inom det operativa området är till exempel:

- Osäkerheten kring tidplan, resursinsats och resultat av det pågående projektet om ett nytt europeiskt system för avveckling av värdepapper, Target 2 Securities (T2S)
- Brister i krisberedskapen på grund av bristande funktionalitet i affärssystemen
- Osäkerhet om våra möjligheter att upprätthålla nuvarande organisation för statistikproduktionen

Institutionen, bankgemensamma funktioner

Utöver risker som är direkt relaterade till vår kärnverksamhet finns risker som gäller för hela banken och därför hanteras av bankgemensamma funktioner. Exempel på risker som diskuterats är risken för att vi inte ska kunna attrahera och behålla den kompetens vi behöver de närmaste åren, risken för stuprörsmentalitet när vi behöver en ökad samverkan, risken för att vi som institution inte är förberedd (med kompetens, arbetsprocesser, kommunikation) för en mer aktiv och tydlig roll samt risken för att förberedelser och genomförande av IT-utkontrakteringen påverkar verksamheten mer än vi kunnat förutse. Vissa av de bankgemensamma riskerna som diskuterats är på en mer taktisk nivå och behöver hanteras i närtid i den ordinarie verksamhetsstyrningen.

■ **Strategiska prioriteringar:**

Utifrån vår diskussion om trender och tendenser i omvärlden, vår ambitionsnivå för de kommande åren och de strategiska risker vi identifierat vill vi prioritera vissa områden de kommande åren. Följande strategiska prioriteringar ska i kommande verksamhetsplanering konkretiseras i prioriterade handlingsplaner med tydliga, tidsatta leveranser:

POLICY	1. Utveckla vår roll och förmåga i arbetet med finansiell stabilitet, utifrån lärdomar från krisen Fördjupa vår analys och bli tydligare och mer aktiva i vår övervakning och hantering av bland annat systemrisker
	2. Pröva och anpassa den penningpolitiska tankeramen Utifrån nuvarande inriktning, utveckla och tydliggöra beslutsunderlaget (bl a principer och struktur för räntebanan) och bättre hantera finansiella aspekter i det penningpolitiska ramverket
	3. Öka integrationen mellan penningpolitik/finansiell stabilitet I modeller och beredningsprocesser: ökad kunskap om och samverkan kring finansiella faktorerers påverkan på prisstabilitet och makroutvecklingens påverkan på finansiell stabilitet
	4. Bredda och utnyttja vår internationella plattform Aktivt utveckla vårt nätverk för internationellt erfarenhetsutbyte och dra nytta av riksbankschefens internationella plattform
	5. Öka den operativa flexibiliteten Fortsatt utveckling av strategi och utvärdering av tillgångsförvaltningen, men även i ett mer tekniskt perspektiv säkerställa att viktiga verktyg för framtida krishantering finns på plats. Dessutom ska en samlad analys ske av de operativa åtgärdernas påverkan på balansräkningen.
OPERATIVT	6. Slutföra projekt i kontanthantering Pågående projekt för ny sedel- och myntserie och nytt kontor för kontanthantering ska slutföras
	7. Utveckla intern och offentlig statistik Den officiella statistiken ska hålla god europeisk standard. Tillfredsställa nya behov i vår egen analys
BANKGEMENSAMT	8. Genomföra en ny struktur för IT-drift och support Utifrån resultatet av upphandlingen, etablera en beställarfunktion som säkerställer en effektiv och säker IT-drift.
	9. Fler standardiserade IT-lösningar Minska antalet egenutvecklade system
	10. Tydligare och mer effektiva processer Fortsätta att utveckla den interna kontrollen, tydliggöra våra löpande kärnprocesser och utveckla styrningen av vårt förändringsarbete

■ Resurser

Direktionens resursram till ledningsgruppen har de senaste åren varit nominellt oförändrad, vilket har inneburit att ramen minskat i reala termer. I den konsolideringsfas som Riksbanken är inne i har det varit möjligt att finansiera en uppbyggnad av våra huvuduppgifter penningpolitik och finansiell stabilitet med neddragningar och omstrukturering av övrig verksamhet.

Nu står vi inför en utvecklingsfas där vi behöver utveckla analysen ytterligare för både våra huvuduppgifter och spela en mer aktiv roll i arbetet med finansiell stabilitet både nationellt och internationellt. Vi ser att vår analysverksamhet har ett ökat behov av statistik och vi vill dessutom öka vår krisberedskap genom att anpassa system och kompetens för att vara väl förberedda när vi behöver agera. Dessa satsningar är resurskrävande och vi bedömer att det blir svårt att fortsätta att finansiera denna utveckling bara med rationalisering av övrig verksamhet.

Vi står dessutom inför omställnings- och utvecklingskostnader i kontanthantering och statistikverksamheten, utifrån redan fattade beslut. Det är slutligen svårt att idag med säkerhet prognostisera kostnaden för att upprätthålla nuvarande verksamhet eftersom effekterna av den pågående upphandlingen av IT-driften är en stor osäker kostnadspost.

Det är därför rimligt att vi under en period frångår regimen med nominellt oförändrad resursram som varit i kraft från budgeten för 2007. Det innebär inte att vi släpper på stramheten i kostnadsstyrningen, det är tvärtom ännu viktigare att vi säkerställer att våra begränsade resurser används där de behövs bäst.