

# PM

DATUM: 2011-12-07  
AVDELNING: Stabsavdelningen  
HANDLÄGGARE:



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 2011-619-STA

## ■ Riksbankens verksamhetsplan 2012

### Inledning, planeringsförutsättningar

#### Uppdraget

Riksbanken har två huvuduppgifter: att ansvara för penningpolitiken och att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende. Penningpolitikens mål är att hålla inflationen på en låg och stabil nivå, eller som det uttrycks i riksbankslagen, "upprätthålla ett fast penningvärde". 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 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.

#### Planering och uppföljning

Direktionen beslutade den 29 september 2011 om planeringsförutsättningar och en strategisk plan för de kommande 3-5 åren. Den strategiska planen innehåller en beskrivning av Riksbankens uppdrag, vision och strategiska inriktning för de kommande 3-5 åren och utmynnar i tio strategiska prioriteringar (dnr 2011-618-STA). Dessa prioriteringar konkretiseras med handlingsplaner i denna och i kommande verksamhetsplaner. En annan utgångspunkt för planeringen har varit de riskanalyser som genomförts under året.

I denna verksamhetsplan konkretiseras visionen för varje målområde med hjälp av mål och med indikatorer som speglar hur målen ska utvärderas. Den strategiska inriktningen konkretiseras med prioriterade handlingsplaner. Dessutom sammanfattas risk och resursinsats för respektive målområde. I ett separat dokument "Budget för Riksbanken 2012" presenteras budgeten mer i detalj. I ett tredje dokument "Internbudget och plan för uppföljning 2012" specificeras budgeten per avdelning och område. I det sistnämnda dokumentet beskrivs dessutom hur strategisk plan, verksamhetsplan och budget ska följas upp under 2012.

## ■ Vision och strategisk inriktning

Riksbankens vision är fortsatt att vara ”bland de bästa” när det gäller kvalitet och effektivitet för att behålla ett högt förtroende. I den strategiska planen presenteras även ett antal framgångsfaktorer för att Riksbanken ska nå visionen. Dessa är kortfattat att Riksbanken ska vara en snabbfotad och flexibel organisation, ha en öppen och tydlig kommunikation, lära av de bästa, ha rätt kompetens, ett gott arbetsklimat, bra samarbete och effektiva processer.

Verksamhetsuppföljningarna har under senare år visat att vi på de flesta områden lever upp till visionens ambitionsnivå, men det är en utmaning för en liten centralbank att försvara denna position i en föränderlig omvärld som ställer ständigt ökade krav på analys. Detta gäller särskilt nu när synen på centralbankers roller och verktyg prövas i ljuset av de erfarenheter som dras från den finansiella krisen.

### Från konsolidering till utveckling

Riksbanken har ända sedan 1990-talskrisen byggt upp know-how och expertis för våra huvuduppgifter penningpolitik och finansiell stabilitet. För att finansiera investeringarna i kompetens och kommunikation för huvuduppgifterna har andra funktioner setts över och rationaliserats.

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 i arbetet med finansiell stabilitet. Strategiska planens tema är därför ”från konsolidering till utveckling”, vilket även återspeglas i vissa planerade resursförstärkningar framför allt inom arbetet med finansiell stabilitet och penningpolitik.

Den strategiska planens tio strategiska prioriteringar konkretiseras i detta dokument med prioriterade handlingsplaner inom respektive målområde. De 10 prioriteringarna är:

1. Utveckla vår roll och förmåga i arbetet med finansiell stabilitet, utifrån lärdomar från krisen
2. Pröva och anpassa den penningpolitiska tankeramen
3. Öka integrationen mellan penningpolitik/finansiell stabilitet
4. Bredda och utnyttja vår internationella plattform
5. Öka den operativa flexibiliteten
6. Slutföra projekt i kontanthantering
7. Utveckla intern och offentlig statistik
8. Genomföra en ny struktur för IT-drift och support
9. Arbeta för fler standardiserade IT-lösningar
10. Skapa tydligare och mer effektiva processer

## ■ Fokus verksamhetsplan 2012

**Policyområden:** Efter de senaste årens finansiella oro står Riksbanken inför nya utmaningar inom båda våra huvuduppgifter, penningpolitik och finansiell stabilitet. På stabilitetsområdet behöver vi spela en mer aktiv och tydlig roll både inom det "traditionella" stabilitetsarbetet och i övervakningen av systemriskerna samt tillämpning av makrotillsyn. Inom penningpolitiken behöver till exempel större hänsyn tas till finansiella aspekter och kunskapen fördjupas om effekterna av en stärkt makrotillsyn. Kriserfarenheterna har dessutom föranlett ett markant ökat internationellt utbyte och Riksbanken ska ta tillvara de möjligheter riksbankschefens internationella uppdrag ger för att påverka det internationella regleringsarbetet.

**Operativt:** Även inom operativa funktioner behöver Riksbanken utvecklas med lärdomar från krisen. Krisberedskapen behöver stärkas så att vi snabbt kan agera vid oroligheter och dessutom har krisen visat att vi har behov av mer, och andra typer av, statistikunderlag för vår analys. Därutöver pågår sedan tidigare två stora projekt inom kontantförsörjningen, ett nytt kontor för kontanthantering (som ska ersätta de två nuvarande) samt en ny sedel- och myntserie.

**Resurser:** Sammantaget innebär detta att Riksbanken under några år behöver frångå regimen med nominellt oförändrad ram, som gällt sedan 2007.

## Mål, risk, prioriterade handlingsplaner och kostnadsnivå 2012 per målområde

Riksbankens verksamhet delas in i målområden som utgörs av kärnprocesser, respektive bankgemensamma funktioner.

- **Mål och indikatorer:** För varje område presenteras här mål för våra olika verksamheter. Målen är uppbyggda enligt 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. En exakt utvärdering av resultatet av alla våra uppgifter är inte möjlig, men det ska inte hindra oss från att hitta olika sätt att spegla om vi rör oss i rätt riktning, därför används begreppet "indikatorer". För många områden är ambitionsnivån visionens "bland de bästa". För centralbanksspecifika uppgifter innebär det att vi försöker prestera i nivå med centralbanker som vi bedömer vara "bland de bästa". För andra uppgifter görs jämförelser med andra institutioner.
- **Riskperspektivet** som presenteras är en översiktlig beskrivning av de risker som är mest prioriterade att begränsa, samt genom vilka åtgärder detta kommer att ske.
- **Prioriterade handlingsplaner:** De utvecklingsområden som ledningsgruppen vill fokusera på under 2012, utifrån den strategiska planen och utifrån identifierade risker.
- **Kostnadsnivå 2012:** 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   | MÅLNIVÅ 2012   |
|--|---|--|
| 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   |
|  | Kvalitativ 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              | 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:** Risken för otillräcklig tydlighet i den penningpolitiska beslutsprocessen behöver begränsas. Samtidigt måste det säkerställas att beslutsunderlaget är robust och att risker och osäkerhet ges tillräcklig betydelse i de penningpolitiska rekommendationerna. Detta hanteras bland annat genom utveckling av beslutsunderlaget och i översynen av den penningpolitiska processen.

### Prioriterade handlingsplaner:

- **Utvecklingen av beslutsunderlaget** fortsätter under 2012, nu i ett antal delprojekt med fokus på att implementera de nya verktygen i det löpande arbetet. Målet för projektet är att tydliggöra varför APP rekommenderar en viss räntebana framför en annan, med metoder som är välstrukturerade och robusta. Viktigt i detta sammanhang blir att säkerställa att modeller och expertbedömningar interagerar på ett bra sätt samt att osäkerhet och risker ges tillräcklig betydelse i de penningpolitiska rekommendationerna. Projektet syftar även till att tydliggöra varför olika direktionsledamöter landar i olika slutsatser om vilken penningpolitik de föredrar. (APP)
- **Penningpolitik, finansiell stabilitet och makrotillsyn:** Makrotillsynen har betydelse för Riksbankens arbete med såväl finansiell stabilitet som penningpolitik. Projektet är tredelat och omfattar (1) en samordnad bevakning av forskningen på området, (2) en modellutvecklingsdel samt (3) en beredningsprocess för Riksbankens deltagande i ett tillfälligt makrotillsynsråd. (APP, AFS, FOE)

- **Utvecklad finansiell analys, fortsättning:** ett antal delprojekt för att utveckla processer, rutiner och modeller. Under 2012 fokuseras arbetet bland annat på att vidareutveckla metoder som tar hänsyn till att det finns ett spektrum av räntor som spelar roll för den ekonomiska utvecklingen, samt att utveckla nya prognosrutiner så att förändringar i finansiella förhållanden får ett tydligare avtryck i prognosen. (APP, FOE, AFS)
- **Nowcasting** (fortsättning på "ökad prognosförmåga"): utveckla och tillhandahålla metoder för kortsiktprognoser till stöd för den penningpolitiska analysen. (APP)
- **Fördjupad analys av arbetsmarknadens funktionssätt:** fördjupad analys av arbetsmarknadens funktionssätt på kort och lång sikt, bland annat mot bakgrund av de stora förändringar som skett under senare år i den ekonomiska politiken och som syftat till att ändra incitamentsstrukturen på arbetsmarknaden. (APP)
- **KIX:** implementera KIX-vikter vid sammanvägning av omvärldsvariabler i det penningpolitiska analysarbetet (APP)
- **Penningpolitisk process – en översyn:** Innefattar bland annat förstärkta rutiner för att öka spårbarheten och trygga dokumentationen i den penningpolitiska processen. Innefattar även att arbeta in resultat från projektet "utvecklat beslutsunderlag" ovan. (APP)
- **Ordning och reda i beräkningarna (ORBA):** Långsiktigt projekt för förbättrad ordning och reda i beräkningar så att effektivitet, kontinuitet och kvalitet i analyserna ökar. Projektet hör nära samman med syftet bakom det nya Databiblioteket och den enhetliga standard avseende programvaror och rutiner som tas fram inom ORBA ska fungera bra ihop med Databiblioteket. Under 2012 kommer projektet främst att kartlägga behoven och följa införandet av Databiblioteket. (APP)
- **Operativt mandat MAO – nästa fas:** Säkerställa att operativ kompetens finns för att kunna vidta extraordinära åtgärder. Ett konkret förslag har tagits fram under 2011 och planen är att det ska implementeras under 2012. (APP, AFS, KAP)
- **Banksystemets likviditetsöverskott i betalningssystemet:** kartläggning av de olika sätten som finns för Riksbanken att vid behov vända bankernas likviditetsöverskott gentemot Riksbanken i betalningssystemet till ett underskott. I projektet ingår att studera vilka konsekvenser de olika sätten får på Riksbankens balansräkning samt implementering av penningpolitiken. (APP, AFS, KAP)

**Kostnadsnivå 2012:** De totala kostnaderna för penningpolitiken budgeteras till 194 mkr. Utökade personalresurser planeras för såväl policyanalys som forskning.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Den totala fördelade kostnaden för målområdet i internbudgeten sjunker däremot något jämfört med budgetfördelningen 2011 på grund av en förändrad fördelningsnyckel och som en följd av att resurserna för finansiell stabilitet planeras öka mer och därmed bär en högre andel av de gemensamma kostnaderna. En djupare översyn av metoderna för budget- och kostnadsfördelningen ska genomföras 2012.

## FINANSIELL STABILITET

| MÅL  | INDIKATORER  | MÅLNIVÅ 2012                                       |
|--|--|--|
| 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 (formaliseras 2012)                 |
| God förmåga att analysera/värdera risker   |  |  |
| Minska identifierade risker i det finansiella systemet                                       | Genomslag rekommendationer   | Formaliseras 2012                                  |
| 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 av åtgärder   | God förmåga  |
|  | Ej kris: Antal övningar resp. övningsresultat  | Minst 1 per år<br>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 och trovärdig kommunikation   | Läsarundersökningar alt. mediebild   | Formaliseras 2012                                  |
| Effektiv analysprocess   | Benchmark  | Bland de bästa                                     |
| Stort förtroende för Riksbankens stabilitetsanalys och krishanteringsförmåga                 | Förtroendemätning hos viktigare målgrupper   | Hög kunskap  |
|  |  | Högt förtroende                                    |

**Risk:** Snabbt ökande krav på övervakning, analys och reglering i en turbulent tid innebär ökad risk i beslutsprocesser, i datainsamling och i analyser. Detta hanteras i ett flertal av de prioriterade handlingsplanerna och med planerade resursförstärkningar.

### Prioriterade handlingsplaner:

- **Regleringar:** Ett antal delprojekt planeras för att följa/påverka regleringsagendan samt verka för tidig och specifik svensk implementering av vissa delar av denna. Arbetet innefattar att i Baselkommittéen och andra fora följa och påverka regleringsarbetet dels för bankväsendet (kapitaltäckningskrav, likviditetsreglering, riskvägda tillgångar), dels för infrastruktur och marknader. (AFS)
- **Riksbankens roll och verktyg:** En fortsättning av arbetet med att utveckla makrotillsyn i Sverige, dels genom att starta ett temporärt råd med andra berörda myndigheter, dels genom att utveckla den långsiktiga synen på makrotillsyn, mandat, verktyg och tillämpning. (AFS, APP)

- **Förbättra den löpande analysen:** Fyra delprojekt för att (1) utveckla nya indikatorer, metoder och modeller för systemrisk, (2) se över och utveckla stabilitetsanalysens modeller, (3) bredda bankanalysen och (4) färdigställa och operationalisera påbörjat projekt om övervakningen av den finansiella infrastrukturen. (AFS, punkt 1 även FOE-projekt)
- **Utveckla statistikunderlaget:** Nya statistikbehov ska utredas vilket innefattar fortsatt utredning om mikrodatabaser för hushåll och företag och en översyn av möjligheterna till en harmonisering av statistiken för företagets finansiering. I kartläggningen av nya behov ingår att se över statistiken över interbankmarknaden och databehovet inom infrastrukturbevakningen. Dessutom ska de interna statistikrutinerna förbättras och kvalitetssäkras. (AFS, APP)
- **Strukturomvandling efter krisen:** Ett långsiktigt arbete ska inledas för att analysera möjliga strukturomvandlingar i den finansiella sektorn som en följd av krisen. Innefattar en analys av strategiska utmaningar för banksektorn efter krisen och konsekvenser av en ökad internationalisering av den finansiella infrastrukturen. (AFS)
- **Likviditetsstöd:** Två delprojekt för att se över formerna för Riksbankens likviditetsstöd. (AFS, KAP, APP)
- **Stärka interna processer:** Stärka processen för arbetet med rapporten Finansiell Stabilitet, för arbetet med makrotillsyn och för internationella frågor. Den sistnämnda innefattar att bygga upp en fullgod stödfunktion för Baselkommittén och ESRB:s tekniska kommitté (ATC), båda under riksbankschefens ordförandeskap. (AFS, STA, APP)
- **Kontracyklisk kapitaltäckning:** Utvecklad analys av en modell som tillåter tidsvarierande kapitalkrav. I modellen (som kommer att skattas på svenska data och eventuellt också kan utvecklas till en öppen ekonomi) ska man kunna analysera avvägningarna mellan penningpolitik och makrotillsynspolitik och eventuellt också utvärdera optimal penningpolitik. (FOE, AFS, APP)

**Kostnadsnivå 2012:** Personalresurser och totala fördelade kostnader ökar på grund av de resursförstärkningar som budgeteras för avdelningen för finansiell stabilitet. Den totala kostnaden för finansiell stabilitet budgeteras till 162 mkr.

## BETALNINGSSYSTEMET RIX

| MÅL                                 | INDIKATORER            | MÅLNIVÅ 2012                     |
|-------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Ett väl fungerande betalningssystem | Tillgänglighet RIX     | > 99,85 %                        |
| Effektivt betalningssystem          | Kostnader och intäkter | Kostnadstäckning RIX             |
|                                     | Benchmark              | Bland de bästa                   |
| Nöjda kunder i betalningssystemet   | Andel nöjda kunder     | > 80 % (repr. > 70 % av volymen) |

**Risk:** Omställningen av IT-driften och ökande volymer i RIX-systemet innebär en förhöjd risknivå under 2012. Fokus för riskhanteringen är därför att behålla driftsmiljön stabil

och att utveckla nya kontinuitetslösningar. Därutöver ska den mer långsiktiga risken med att upprätthålla ett egenutvecklat systemstöd för hantering av säkerheter begränsas genom en utredning av möjliga framtida alternativ.

#### Prioriterade handlingsplaner:

- **Target 2 Securities (T2S):** Förberedelserna för ett nytt europeiskt system för avveckling av säkerheter fortsätter under 2012. Riksbanken deltar i arbetet och ska under processen ta ställning till ett eventuellt svenskt deltagande, där också de svenska marknadsaktörernas synpunkter ska vägas in. (KAP, AFS)
- **Utbyte av systemstöd säkerheter:** Påbörjat arbete med att utreda möjliga framtida alternativ till det egenutvecklade systemstödet för hantering av säkerheter (Colin) fortsätter under 2012. (KAP, ITA)
- **Förbereda uppgradering av RIX:** Betalningssystemet RIX ska förberedas under 2012 för uppgradering till en ny version under 2013. (KAP, ITA)

**Kostnadsnivå 2012:** Den budgeterade kostnadsnivån för RIX uppgår till 65 mkr för 2012 och är i stort sett oförändrad i jämförelse med budget för 2011. Kostnaderna för RIX-systemet ska täckas av deltagarnas avgifter (+/- 10 %, vilket stäms av för en treårsperiod).

#### KONTANTFÖRSÖRJNING

| MÅL   | INDIKATORER  | MÅLNIVÅ 2012                                  |
|---|--|---|
| 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 skyddsnivå respektive Bedömd efterlevnad av EKF-regler   | Inga externa angrepp.<br>Hög regelefterlevnad |
|   | Benchmark (både för hanteringen och för inköp sedlar och mynt)   | Bland de bästa                                |
| Stort förtroende för sedlar och mynt resp. för Riksbankens kontantförsörjning | Förtroendemätningar (växelvis hos allmänheten resp hos kontanthanteringens aktörer)                          | > 75 % högt/mycket högt                       |

**Risk:** Verksamheten har stora operativa risker, vilka ska begränsas med ett nytt kontor i Broby. Riskhanteringen under 2012 är därför i första hand relaterad till detta projekt.

#### Prioriterade handlingsplaner:

- **Ny sedel- och myntserie:** fortsätter enligt nuvarande plan, vilket för 2012 bland annat innefattar slutlig formgivning samt beslut om plan för införande och utbyte. (ADM, STA)
- **Broby:** Det pågående projektet för ett nytt kontanthanteringskontor (som ska ersätta de två nuvarande) fortsätter i enlighet med beslutad projektplan. (ADM, ITA)



■ **Kostnadsnivå 2012:** De totala kostnaderna för kontantförsörjningen budgeteras till 121 mkr vilket är något högre än budget 2011 till följd av temporära kostnader i Broby-projektet.

## KAPITALFÖRVALTNING

| MÅL                                 | INDIKATORER   | MÅLNIVÅ 2012   |
|-------------------------------------|---|--|
| God beredskap för policyuppdragen   | Andel mest omsättningsbara tillgångar i EUR och USD | 30-60% EUR och 40-65% USD i statsobligationer emitterade i statens egen valuta |
| God riskjusterad avkastning         | Sharpekvot lokal valuta                             | $SR_{VR} > SR_{policy}$  |
|                                     | Modifierad duration                                 | 3,5 - 6,0  |
| God kontroll i kapitalförvaltningen | Limit- och mandatöverträdelser                      | ≤ 3 per år   |
|                                     | Utbetalda ersättningskrav från motpart.             | ≤ 3 händelser och/eller ≤ 300 tkr  |
| Kostnadseffektiv kapitalförvaltning | Benchmark   | Bland de bästa   |

**Risk:** Fokus för riskhanteringen under 2012 är att fortsätta att begränsa riskerna i de operativa processerna, vilket görs inom ramen för flera av de prioriterade handlingsplanerna. Därutöver ska risken för otillräcklig beredskap för krisåtgärder begränsas.

### Prioriterade handlingsplaner:

- **Vidareutveckla investeringsprocessen:** Under 2011 har investeringsprocessen kartlagts och förbättringsområden identifierats. I syfte att ytterligare förbättra förutsättningarna för att erhålla en god riskjusterad avkastning ska system- och modellstöd utvecklas. (KAP)
- **Utvärdera och utveckla förvaltningen av guldinnehavet:** Utifrån policybehovet ska såväl valet av depåer som storleken på guldinnehavet utvärderas och eventuella förslag till åtgärder tas fram. (KAP)
- **Vidareutveckla uppföljningen och utvärderingen av kapitalförvaltningen:** Metoder och rutiner för identifiering och detaljerad uppföljning av olika riskers bidrag till avkastningen ska fastställas. (KAP)
- **Översyn av egen reponeringsverksamhet:** Som ett viktigt led i krishanteringsberedskapen ska omfattningen och genomförandet av den egna reponeringsverksamheten i utländska tillgångar ses över. (KAP)
- **Affärssystemet Dimension ska kompletteras** med ny funktionalitet, för ett flexiblare och säkrare systemstöd. (KAP, ITA, ADM)
- **Förutsättningar och behov av deltagande i central motpartsclearing av OTC-derivat** för att begränsa motpartsrisken, ska utredas. (KAP, AFS)
- **Effekter på balansräkningen:** En samlad analys av olika åtgärders påverkan på Riksbankens balansräkning. (KAP, APP, AFS, ADM)

- **Kostnadsnivå 2012:** De totala kostnaderna för målområdet budgeteras till 104 mkr, vilket är samma nivå som budget för 2011.

## STATISTIK

| MÅL   | INDIKATORER  | Målnivå 2012   |
|---|--|----------------|
| Garanterar en stabil och effektiv statistikproduktion av bra kvalitet | Bedömning av sju kvalitetsdimensioner per statistikprodukt | God kvalitet   |
|   | Benchmark  | Bland de bästa |

**Risk:** Nya informationsbehov i kombination med osäkra framtida ansvarsförhållanden innebär risker som behöver hanteras, vilket görs i de prioriterade handlingsplanerna. Därutöver finns risker relaterade till databiblioteksprojektet.

### Prioriterade handlingsplaner:

- **Strategi för Riksbankens statistik:** ta fram en ny inriktning för Statistikenheten och till Riksbankens statistikframställning till följd av de nya statistik- och informationsbehov som följt efter krisen där en rad nya statistikområden nu är under utveckling och utredning. (APP, AFS)
- Det långsiktiga arbetet med att upprätta en **svensk värdepappersdatabas** i linje med den europeiska motsvarigheten fortsätter, med planerad produktionssättning 2013. (APP)
- **Detaljerad information för policyanalys:** En utredning av förutsättningarna för att åstadkomma förbättringar av underlaget för analys av hushållens och företagens tillgångar, skulder och inkomster till grund för upprättandet av en så kallad mikrodatabas när det gäller datainnehåll, frekvens och tidsgränser. (APP, AFS)
- **Databiblioteket:** Planeras att produktionssättas maj 2012, om en tillräckligt hög andel av prognosprocessens beståndsdelar är kvalitetssäkrad och klar. Planering och utveckling av en andra version av Databiblioteket med utökade funktionalitet pågår under 2012. (APP, AFS)

**Kostnadsnivå 2012:** Personalresurser och kostnader för statistikområdet ökar, dels till följd av nya avtal med Statistiska Centralbyrån för den externa statistiken, dels på grund av nya behov för Riksbankens egen policyanalys. Den totala kostnaden beräknas till 93 mkr för 2012.

## ■ BANKGEMENSAMT (färgade fält ska även följas på avdelningsnivå)

**Risk:** Under 2012 är risknivån inom många målområden förhöjd till följd av den pågående IT-utkontrakteringen. Ett viktigt fokus inom stödverksamheten är därför att begränsa riskerna under 2012 relaterade till detta projekt, både när det gäller IT-miljöns säkerhet och stabilitet såväl som personalrelaterade risker. Hanteringen sker utöver specifika handlingsplaner även inom ramen för det löpande arbetet. Andra risker av bankövergripande karaktär som ska hanteras under 2012 är risken för bristande tydlighet i vår externa kommunikation, risker för bristande regelefterlevnad samt risken för otydlighet och otillräckligt samarbete i bankövergripande interna processer. Dessa risker ska begränsas genom handlingsplaner inom respektive område.

| MÅL | INDIKATORER | Målnivå 2012 |
|-----|-------------|--------------|
|-----|-------------|--------------|

### Kommunikation

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
| Högt förtroende för Riksbanken | SOM-institutets årliga undersökning  | Minst 50 % bra / mycket bra               |
|                                | Medieanalys: Extern bedömning av medias rapportering om Riksbanken   | Bra genomslag                             |
| God intern kommunikation       | Frågor i medarbetarundersökningen om hur behovet av information om (1) banken, och (2) enheten tillgodoses | > 70 % nöjda (banken)<br>> 80 % (enheten) |

- Fokus på kommunikationsområdet ligger fortsatt på ökad tydlighet, med **färre men mer välplanerade medieinsatser**. (STA, APP, AFS)
- **Riksbankens webbplats** ska bli mer pedagogisk, med hjälp av såväl text, bild som film. (STA)
- **Klarspråksarbetet** ska fokuseras med ambitionen att involvera språkcoaching tidigt i textplaneringen för viktigare kommunikationsinsatser. (STA)

### Medarbetare

|                                |  |                                    |
|--------------------------------|--|------------------------------------|
| Gott arbetsklimat <sup>2</sup> | Andel som känner motivation för arbetet                              | ≥ 75 %                             |
|                                | Samarbete inom enheten   | Minst 4,2                          |
|                                | Samarbete med andra enheter respektive avdelningar                   | Minst 3,8                          |
|                                | Möjlighet till egen påverkan på arbetsuppgifter                      | Minst 4,0                          |
|                                | Möjlighet till egen påverkan på arbetstid                            | Minst 4,0                          |
|                                | Sjukfrånvaro   | 2-4 %                              |
|                                | Stressindikator (andelen som dagligen upplever negativ stress)       | Ingen enhet över benchmark (5,0 %) |
|                                | Diskussionsklimat  | Minst 4,0                          |
|                                | Utveckling och förbättring   | Minst 3,7                          |
|                                | Könsfördelning chefer totalt, i avdelningsledning samt för rådgivare | Underrepr. kön > 40 %              |

<sup>2</sup> Merparten av indikatorerna mäts med frågor i den medarbetarundersökning som genomförs vartannat år

|                       | Mångfald  | Mångfaldsgrad $\geq$ riksgenomsnittet |
|-----------------------|---|---------------------------------------|
| Rätt kompetens        | Genomsnittligt antal dgr komp.utv.  | $\geq 5$ dgr                          |
|                       | 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 4,0                             |
|                       | Antal som studerar på universitet (årsarb. exkl FOE)                            | Minst 2                               |
|                       | Antal på andra centralbanker eller andra internationella institutioner (årsarb) | Minst 4                               |
|                       | Teknisk assistans (motsv ersättning från SIDA)                                  | Minst 3 mkr                           |
| Attraktiv arbetsplats | Placering i Företagsbarometern (NEK-studerande)                                 | Bland de bästa (topp 3)               |
|                       | Placering i Karriärbarometern (analytiker "young professionals")                | Bland de bästa (topp 5)               |

- Utvecklingsarbetet för Riksbanken som arbetsplats fortsätter med nuvarande inriktning. Under 2012 ska det påbörjade arbetet med en **medarbetarpolicy** färdigställas. Dessutom ska Riksbankens **arbetsmiljöarbete** vidareutvecklas. (ADM, alla)
- Även arbetet med att marknadsföra Riksbanken som arbetsplats (**employer branding**) fortsätter med nuvarande inriktning. Dessutom genomförs ett nytt **traineeprogram** under 2012 i samarbete med Riksgälden och Finansinspektionen. (ADM, AFS)
- I övrigt fokuseras HR-arbetet på konsekvenser av övriga verksamhetsplanen, att hantera personalkonsekvenser av IT-utkontrakteringen, stödja rekryteringsökningen på policyavdelningarna samt fastställa former för utbytestjänstgöringar. (ADM, ITA, AFS, APP)

### Ledning och styrning

|                                  |  |   |
|----------------------------------|--|---|
| Gott ledarskap                   | Andel chefer som genomgått ledarutbildning                             | > 95 %  |
|                                  | Ledarskapsindex  | $\geq 65$ % bra eller mycket bra                        |
| God intern styrning och kontroll | Sammanfattad uppföljning av intern styrning och kontroll (Riskenheten) | Beslutad nivå enl självutvärdering ISK ska vara uppnådd |
|                                  | Öppna revisionsanmärkningar  | Max 10 st > 1,5 år                                      |
| Effektiva interna processer      | Fråga i medarbetarundersökningen om arbetsorganisation                 | Minst 4,0   |

- **Ledarutvecklingen** fortsätter med nuvarande inriktning, på frivillig basis, för såväl chefer som rådgivare. (ADM, alla)
- Den **interna styrningen och kontrollen** ska utvecklas vidare med nuvarande inriktning. Under 2012 planeras bland annat fortsatt utveckling av processkartläggningar och av riskarbetets styrning. Dessutom ska en utvecklad

■ **compliancefunktion** arbeta för att begränsa riskerna för bristande regelefterlevnad, bland annat ska de **etiska reglerna** uppdateras. (STA, alla)

- En bankgemensam **kontinuitetsövning** planeras för 2012. Dessutom ska en genomgång göras för att säkerställa att reservrutinerna är uppdaterade. (STA, alla)
- Förberedelser ska ske för ett eventuellt riksdagsbeslut om att Riksbanken från och med 2013 åläggs ett samordningsansvar för den **nationella krisberedskapen för betalningssystemet**. (STA, AFS, KAP)

### IT

|                                 |  |  |
|---------------------------------|--|--|
| Rätt IT-stöd                    | Kundmätning                            | > 75 % nöjda/mycket nöjda                  |
| Rätt säkerhet i infrastrukturen | Antal säkerhetsrelaterade incidenter   | Inga                                       |
| Förenklad IT-miljö              | Antal PC                               | Högst 525                                  |
|                                 | Andel virtualiserade servrar           | Minst 70 %                                 |
|                                 | Antal egenutvecklade system            | Högst 25                                   |
|                                 | Antal plattformar för operativsystem   | Högst 5                                    |
|                                 | Antal telefoner per anställd           | Färre än 2                                 |
| Effektivt IT-stöd               | Benchmark med europeiska centralbanker | Bättre än genomsnittet i kostnadsbenchmark |

- Pågående **upphandling av IT-drift och support** avslutas och därefter följer två delprojekt för själva införandet under 2012. (ITA, alla)
- Den nya standard som levererats från projektet "**rätt IT-säkerhet**" (RITS) ska successivt införas för Riksbankens IT-system. (ITA, STA)

### Administrativt stöd och service

|                                   |                       |   |
|-----------------------------------|-----------------------|---|
| Rätt stöd och service             | Andel nöjda användare | > 75 % nöjda/mycket nöjda   |
| Rätt stöd för dokumenthanteringen | Användarenkät         | Förenklad livstids-hantering och korrekt dok.hantering (mäts i projekt David) |
| Kostnadseffektiv service          | Benchmark             | Bland de bästa  |

- Nya **verktyg och rutiner för diarieföring och arkivering** ska integreras med dokumenthanteringssystemet (projekt David). (ADM, STA, ITA)

### Miljö

|                       |   |                       |
|-----------------------|---|-----------------------|
| Minskad miljöpåverkan | Elförbrukning (kWh/år)                          | ≤ - 20 % jmf med 2010 |
|                       | Andel inrikes tjänsteresor med tåg (%)          | Minst 60 %            |
|                       | Koldioxidutsläpp genom flyg (ton)               | Lägre                 |
|                       | Andel medarbetare som genomgått miljöutbildning | Minst 75 %            |

- Riksbankens miljöarbete fortsätter under 2012 med nuvarande inriktning. (ADM, alla)

### Resurser

|                                |   |                   |
|--------------------------------|---|-------------------|
| God hushållning med resurserna | Nettokostnad för Riksbankens förvaltning exkl. sedlar och mynt och "övriga kostnader" | < 655 mkr 2012    |
|                                | Antal årsarbetare   | < 330 årsarb 2015 |

För personalresurser finns sedan tidigare en treårig ram som förutsätter att antalet årsarbetare ska ned till 340 stycken under 2012, en nivå som redan nåtts under 2011. Till följd av de satsningar som nu görs, framför allt inom våra policyområden, kommer personalramen att tillåtas att öka under 2012 för att sedan sjunka som en konsekvens av Broby-projektet och utkontrakteringen av delar av IT-verksamheten. Den beräknade nivån på personalramen för 2015 är 330 årsarbetare.

Förslaget till kostnadsbudget för 2012 uppgår till 759 mkr, varav sedlar och mynt 28 mkr. Förslaget till budget för förvaltningsintäkter uppgår totalt till 99 mkr, varav 76 mkr inräknas i direktionens ram till ledningsgruppen.

Riksbanken har haft en regim med nominellt oförändrad ram sedan 2007. Till följd av de satsningar som görs i verksamhetsplanen föreslås ramen utökas med ca 5 %. Förslaget till budget innebär att direktionens ram för Riksbankens förvaltning uppgår till 655 mkr för 2012.

För en utförlig beskrivning av Riksbankens budget 2012, se "Budget för Riksbanken 2012", dnr 2011-619-STA.