



# Verksamhetsplan

DATUM: 2023-12-14  
AVDELNING: Stabsavdelningen

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 2023-01164

## Riksbankens verksamhetsplan 2024

Inledning, planeringsförutsättningar.....	2
Ny strategisk plan.....	4
Fokus 2024 .....	5
Resursutveckling.....	5
Uppföljning och omprioritering.....	6
Riskanalyser .....	7
Fördjupning per verksamhetsområde.....	7
PENNINGPOLITIK .....	7
BETALNINGAR .....	9
FINANSIELL STABILITET .....	11
MARKNADER OCH TILLGÅNGSFÖRVALTNING .....	13
STATISTIK OCH INFORMATIONSFÖRSÖRJNING .....	15
KOMMUNIKATION, IT, BEREDSKAP, ARBETSPLATSEN och andra bankgemensamma perspektiv .....	16

## Inledning, planeringsförutsättningar

### Vårt uppdrag

Riksbanken är Sveriges centralbank och en myndighet under riksdagen. Riksbankens verksamhet regleras från 2023 i den nya riksbankslagen. Enligt denna ansvarar Riksbanken för penningpolitiken med målet att upprätthålla varaktigt låg och stabil inflation. Riksbanken ska också bidra till att det finansiella systemet är stabilt och effektivt, inbegripet att allmänheten ska kunna göra betalningar. Vidare ska Riksbanken bidra till att det finns tillgång till kontanter i betryggande utsträckning i hela Sverige. Riksbanken ska även ha en god förmåga att upprätthålla sin verksamhet, och se till att allmänheten kan göra betalningar, under fredstida krissituationer och vid höjd beredskap. Riksbanken förvaltar också betydande finansiella tillgångar i syfte att kunna fullgöra sina uppgifter och befogenheter samt generera tillräcklig avkastning för att finansiera sin verksamhet.

Även om den nya lagen i grova drag innebär att Riksbankens huvuduppgifter är desamma som under den tidigare lagen, så medför den vissa förändringar. Lagen utökar bland annat Riksbankens mandat när det gäller ansvar för kontanthantering och krisberedskap samt förstärker granskningen av Riksbanken.

### Riksbanken 2024

Utöver ny lag fick Riksbanken vid årsskiftet 2023/2024 en ny ledning och sedan hösten 2022 ett nytt Riksbanksfullmäktige. Med ny ledning och ny lag har banken dessutom tagit fram en ny strategisk plan för de kommande fyra åren. När vi nu påbörjar en ny strategisk färdplan, gör vi det i ett omvärldsläge som är minst sagt utmanande. Rysslands fullskaliga invasion av Ukraina, krig i Mellanöstern, en global inflation som på senare tid prognostiserats kräva räntenivåer som är "higher for longer", samtidigt som tillväxtutsikter är låga och stabilitetsrisker förhöjda.

Den stora osäkerheten kring förutsättningarna för våra uppdrag stärker behovet av att bygga en centralbank med förmågor att möta det som kommer. Det är också essensen i den nya strategiska planen; att med ny och befintlig data, nya modeller, stärkt beredskap, utvecklade arbetsformer och samarbeten följa med i vår tid, uttolka hur förändrade förutsättningar påverkar våra uppdrag och snabbt svara upp med välriktade åtgärder. Mer om det längre fram.

### Förutsättningar för våra övergripande mål

Förutsättningarna att uppnå Riksbankens övergripande mål påverkas alla av en kraftig strukturomvandling – tendenser som dessutom har förstärkts på grund av effekter av pandemin och Rysslands invasion av Ukraina.

- **Prisstabilitet:** Inflationsmålet är fortsatt helt centralt för Riksbankens verksamhet och spelplanen för penningpolitiken har genomgått ett stort skifte de senaste åren. Inflationen steg snabbt efter en period då låga globala realräntor och pandemins krishantering innebar att centralbankerna behövde använda många olika penningpolitiska verktyg för att motverka en alltför *låg* inflation. Det ledde i sin tur till att de stora centralbankerna höjde styrräntorna i en snabbare takt än vanligt och det globala ränteläget steg påtagligt. Detta påverkade självklart även svenska

förhållanden och svensk penningpolitik. I den senaste penningpolitiska rapporten, november 2023, konstaterades att inflationstrycket dämpats tydligt, men att inflationen fortsatt är för hög och att det kvarstår risker för att den inte ska fortsätta sjunka tillräckligt snabbt och stabiliseras vid målet.

- **Säkra, effektiva och tillgängliga betalningar:** Kontantanvändningen har fortsatt att minska och det sker sedan flera år stora initiativ kring både infrastruktur och betalningsmedel. En central drivkraft är den pågående digitaliseringen och med den en global harmonisering, bl.a. av betalningsmeddelanden. Frågan om centralbankens – och centralbankspengars – roll givet denna utveckling är en viktig utmaning. Vilka tekniska lösningar som står till buds och väljs i andra länder påverkar också Sveriges valmöjligheter. Riksbankens stora infrastrukturprojekt fortsätter och under året kommer swishbetalningar migreras till RIX samt beslut fattas om en eventuell anslutning till T2/T2S.
- **Stabilt och effektivt finansiellt system:** Det finansiella systemet möter betydande utmaningar i rådande höga ränteläge. Efter en lång period med låga räntor, stigande tillgångspriser och ökad skuldsättning är det osäkert hur det finansiella systemet och ekonomin klarar av att anpassa sig till nya finansiella förhållanden. Därutöver bidrar den tekniska utvecklingen, globaliseringen, klimateffekter och nya regleringar till en strukturomvandling med nya risker, nya affärsmodeller och nya aktörer (som inte är banker) som nyttjar ny teknik för sitt tjänsteutbud. Vilka aktörer och tjänster som utgör det finansiella systemet – och vilka risker som är viktigast att förstå och övervaka – är frågeställningar som löpande behöver återbesökas.
- **Hög beredskap:** Redan föregående strategiska plan hade beredskap som en prioriterad förflyttning. Pandemi och krig i vårt närområde har tyvärr förhöjt det behovet mer än vad vi tidigare kunnat föreställa oss. Riksbanken har på senare år gjort mycket på beredskapsområdet, men mycket återstår. Vi har ett beredskapsansvar för all vår samhällsviktiga verksamhet, det ingår självklart i de övergripande målen ovan. Vi har ändå nu valt att ge det en särställning som eget övergripande mål i den nya strategin, givet det försämrade omvärldsläget och den nya riksbankslagen – som ger ett nytt och tydligt uppdrag när det gäller allmänhetens betalningar under fredstida kriser och vid höjd beredskap.

I planerna för 2024 fortsätter många större initiativ som initierats under den förra strategiska planen men som innebär mer långsiktiga förflyttningar och krävt stora resursökningar – såsom långtgående omställningar till den nya riksbankslagen (depåstruktur med mera), stora infrastrukturprojekt på betalningsområdet, stora förflyttningar på beredskaps-/säkerhetsområdet. Till detta kommer betydande policyutmaningar inom penningpolitiken, för finansiell stabilitet och inom tillgångsförvaltningen – områden inom vilka vi redan under 2023 initierat stora förflyttningar.

## Ny strategisk plan

Direktionen beslutade den 14 december om en ny strategisk plan för Riksbankens verksamhet<sup>1</sup>. Den tar sin utgångspunkt i den allt mer komplexa miljö och ökade förändringstakt vi möter i våra uppdrag, vilket beskrivs övergripande i föregående avsnitt. I den strategiska planen har vi utifrån det – och utifrån den nya riksbankslagen – omformulerat vårt uppdrag, våra övergripande mål samt vår vision för de kommande åren.

Uppdrag:

**SVERIGES RIKSBANK**  
– i samhällets tjänst för en stark och säker ekonomi

Övergripande mål:



Vision:

**En öppen och stabil centralbank i framkant**

Med den nya visionen vill vi understryka att Riksbanken ska vara (1) Öppen: En transparent och tydlig centralbank vars arbete är lätt att utvärdera och som har en öppen kommunikation anpassad till våra målgrupper. Fokus även på att delta i globala nätverk och att aktivt söka nya typer av samarbetsformer. (2) Stabil: God förmåga att möta osäkerhet och förändringar samtidigt som vi bevarar tillförlitligheten i våra analyser och säkrar leveransen av våra tjänster. Vi strävar efter att (3) ligga i framkant bland centralbanker inom de områden som är viktiga för att vi ska uppnå våra mål.

För att uppnå den visionen, i en miljö med ökad förändringstakt och komplexitet, har vi beslutat oss för fyra stora förflyttningar som Riksbanken ska göra de kommande fyra åren:

### 1. Kraftsamla kring datas potential:

- Genomföra en analytisk förflyttning med ändamålsenlig data och metod.
- Med hjälp av nya verktyg och data öka förmågan till datadrivet internt beslutsfattande.
- Skapa en ny teknisk infrastruktur för datahantering för ökad stabilitet och flexibilitet.
- Utforska möjligheter för bättre analys med ny teknologi.

### 2. Bygga förmågor som ökar handlingskraften:

- Skapa en gemensam verktygslåda för arbetsformer så att vi blir mer snabbrörliga.

---

<sup>1</sup> Publiceras på <http://www.riksbank.se/>

- Bygga en arbetskultur för en nyfiken, modig och lärande organisation.

### 3. Stärka beredskapen i hela det finansiella systemet:

- Säkerställa att allmänheten kan göra betalningar under fredstida kriser och vid höjd beredskap.
- Höja förmågan att upprätthålla verksamheten under fredstida kriser och vid höjd beredskap.
- Utveckla vår finansiella policyberedskap så att vi alltid är redo att sätta in de åtgärder som krävs för att hantera störningar i det finansiella systemet.
- Bygga upp ett starkt och ständigt uppdaterat skydd mot hot i informationsmiljön.

### 4. Etablera samarbeten för att stärka våra förflyttningar:

- Etablera nya strategiska samarbeten med centralbanker så att vi både kan samla och bidra med kunskap.
- Öka samarbetet med andra myndigheter för att möta nya utmaningar och lära av varandra.
- Skapa samarbeten med andra sektorer för nya perspektiv och ny data.

## Fokus 2024

Sammantaget kommer bankens fokusområden i verksamhetsutvecklingen under 2024 tills vidare innebära att (1) svara upp mot de penningpolitiska utmaningarna och relaterade stabilitetsrisker, (2) ta stora kliv på beredskapsområdet, inklusive vårt nya uppdrag om allmänhetens betalningar, (3) klargöra frågorna om Riksbankens finansiering och (4) driva de viktiga betalinfrastrukturprojekten enligt plan.

För att stötta bankens utveckling med relevant data, ny teknik, mer effektiva arbetsformer och samarbeten – och därmed ta Riksbanken mot den nya visionen ”en öppen och stabil centralbank i framkant”, ska vi inte minst (5) successivt utveckla, prioritera och genomföra den färdplan som vi tar fram för den strategiska planen. Hur vi bäst prioriterar vårt arbete avgör vi i en ny typ av tvärfunktionell och rullande planering, med start Q1 2024.

## Resursutveckling

Med Riksbankens höga grad av självständighet följer ett ansvar att hushålla effektivt med resurserna. Riksbanken har under en lång period minskat personalresurserna och hållit kostnadsutvecklingen stabil. Nya utmaningar och satsningar finansierades länge med omprioriteringar inom befintlig bemanning. Men på senare år, med nya utmaningar inte minst inom betalningar och beredskap, en ambitiös strategisk plan, ny riksbankslag och konsekvenser av pandemin, blev det allt tydligare att det krävdes relativt stora resursökningar.

Personalutvecklingen sedan mitten på 90-talet illustreras i diagrammet (antal årsarbetare över tid). Sedan 90-talskrisen har uppbyggnaden av inflationsmålspolitiken

och stabilitetsanalysen kunnat ske trots krympande antal medarbetare genom rationalisering och i vissa fall utkontraktering inom andra verksamhetsområden. Antalet årsarbetare minskade från omkring 1150 st. (inklusive helägda bolag) i mitten av 1990-talet till som lägst omkring 320 st. 2018.

Sedan 2019 befinner sig banken i en ny brytningstid med omfattande förändringar av verksamheten, men det är nu nya områden som vuxit, inte minst betalningar och beredskap. Pandemin tydliggjorde ytterligare resursbehov, bland annat inom området krisberedskap, kontinuitet och krishantering, inklusive genomförandet av penningpolitik i kristid.

Riksbankens storlek, kostnader och intäkter på lång sikt kommer att bero på vilka vägval som görs om en eventuell e-krona, om en anslutning till Eurosystemets plattformar för betalningar och värdepappersavveckling och med vilka verktyg penningpolitiken bedrivs.

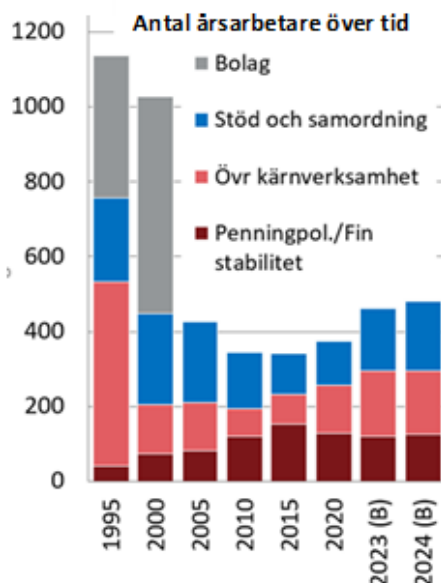
Riksbanken har alltså vuxit kraftigt i antal medarbetare de senaste åren. Nya medarbetare behöver komma in i verksamheten och en viss utökning och omfördelning behöver ske för att skjuta till resurser för penningpolitisk analys och beredskapsfrågor. Utöver detta – och helårseffekter av redan fattade beslut – präglas resursramarna för 2024 av konsolidering och återhållsamhet. Trots resursökningarna på senare år är det tydligt att Riksbanken är – och fortsätter vara – en liten centralbank i ett internationellt perspektiv.

I detta dokument sammanfattas målen för den löpande verksamheten, de större utvecklingsprojekten och kostnadsutvecklingen för respektive verksamhetsområde. I dokumenten "Budget för Riksbanken 2024" och "Internbudget och uppföljningsplan 2024" presenteras budgeten mer i detalj.

## Uppföljning och omprioritering

Det vi presenterar här är vår bästa bedömning nu om hur Riksbankens verksamhet bör bedrivas och utvecklas under 2024. Men det ska understrykas att det i en föränderlig värld måste finnas beredskap för justeringar under året, speciellt nu med en ny strategisk plan som ska genomföras och när förändringstakten är snabb och osäkerheten stor inom våra verksamhetsområden.

Från och med 2024 prövar vi att växla över till en ny, mer tvärfunktionell och rullande planeringsmodell. Startpunkten blir en ny genomförandeplanering kvartal 1 med utgångspunkt i den nya strategiska planen och övriga utvecklingsområden som presenteras i denna verksamhetsplan. Omprioriteringar diskuteras och redovisas i våra verksamhets- och budgetuppföljningar, som kräver extra fokus under tider med stora utmaningar för våra huvuduppgifter.



## Risکانالyser

Avdelningarnas riskanalyser och riskenhetens rapportering har varit ett viktigt bidrag till de åtgärder som prioriteras i planerna för 2024. I takt med att utmaningarna, bemanningen och de externa kraven ökat behöver också strukturen för hur vi styr och följer upp verksamheten (intern styrning och kontroll) anpassas. Ledningsgruppen analyserar och diskuterar löpande vilka risker och utmaningar som skulle kunna hindra framdrift och måluppfyllelse i en så pass ambitiös verksamhetsplan. En stor andel av utvecklingsarbetet har därför en riskbegränsande funktion.

## Fördjupning per verksamhetsområde

### Mål, indikatorer, verksamhetsutveckling och kostnadsnivå per verksamhetsområde

**Mål och indikatorer 2024:** Här presenteras mål och indikatorer för den löpande verksamheten, som direktionen föreslås få statusrapportering för under året. Målen ska spegla våra övergripande mål utifrån uppdraget (vit bakgrund) och våra underliggande mål för att driva Riksbanken. För varje mål finns indikatorer som tillsammans ska ge en bild av hur det går för Riksbanken på området. Mål/indikatorer vars utveckling vi använder i vår uppföljning av den strategiska planen kommer att tas fram 2024.

En perfekt utvärdering av resultatet av alla våra uppgifter är inte möjlig. Det ska inte hindra oss från att hitta olika sätt att spegla om vi håller en hög kvalitet och rör oss i rätt riktning, därför används begreppet "indikatorer" i bokstavig mening. Indikatorerna för 2024 är i stort desamma som 2023, men ambitionen är att under 2024 se över målstyrningen.

**Prioriterat utvecklingsarbete 2024:** De utvecklingsarbeten som ligger med i verksamhetsplanen initialt. Till viss del utvecklingsområden som pågår eller redan är initierade och några inledande initiativ kopplade till den nya strategiska planen.

**Kostnadsnivå 2024:** 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 2024
Prisstabilitet	KPIF (12-månadersförändring)	2 %
	Inflationsförväntningar 5 år (medelvärde)	
Uppdaterad omvärldsanalys	VP-projekt kopplade till strategiska planen avrapporteras i fördjupningsrutor, ekonomiska kommentarer och dylikt.	Minst 15 publ artiklar
	Vetenskapliga publikationer på forskningsenheten, kvalitetsvägt	> 75 p/forskare

	Självutvärdering, tertialavstämning	Rätt fokus (bedömn.)
Penningpolitiska beslutsunderlag i framkant	Indikatorn "relativ prognosprecision" för KPIF, samt jämförelse med andra prognosinstitut	Prognosfel < överraskning, resp. bland de bästa
	Kvalitativ extern bedömning av analys	Bland de bästa
Effektivt policystöd från forskningen	Relevans- och kvalitetsbedömning	Hög relevans och god kvalitet
Stort förtroende för den penningpolitiska analysen	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap
		Högt förtroende

Högsta prioritet är att ge direktionen bra underlag för penningpolitiska beslut och att beredningen sker utifrån ett brett och robust underlag som tar hänsyn till förändringar i omvärlden. Riksbanken har i likhet med andra centralbanker haft att hantera en tydlig och snabb omläggning av förutsättningarna för penningpolitiken. Uppgången i inflation och räntor har inneburit en avmattning och risken för en mer betydande global lågkonjunktur kvarstår. Även andra trender och risker i ekonomin kvarstår. Det gäller bland annat digitalisering samt energi- och klimatrisker. Dock finns tendenser till att trenden med ökad globalisering bryts eller t.o.m. reverseras.

En analytisk förflyttning har påbörjats för att möta en ökad komplexitet och förändringstakt i de förutsättningar som påverkar svensk penningpolitik. Samtidigt effektiviseras processerna för de olika publikationer och produkter som avdelningen för penningpolitik har.

Analyserna som ligger till grund för direktionens beslut bör ha god grund i forskning. Forskningsenheten bidrar till detta genom att bedriva forskning av hög internationell klass och genom stöd till policyverksamheten (kommenteras här men gäller all policyverksamhet).

#### Prioriterad utveckling 2024

- Inflationens drivkrafter:** en serie analyser kopplade till den höga inflationen, som till exempel analys av persistens kopplat till högre kapitalkostnader, utfallet av lönerörelsen, analys av prissättningsbeteende baserat på uppdaterad PRISMA-data (mikrodata i KPI-systemet). Även inflationsutvecklingen i ljuset av höga och volatila energipriser. (APP)
- Ökat fokus på djupare analys:** Här ingår under 2024 fortsatt arbete med förändrade arbetsformer, en översyn av publicerade produkter och direktionsunderlag – dels med tanke på den analytiska förflyttningen, dels med tanke på den förändrade mötesstrukturen. (APP, STA/KOM)
- Hållbarhet och penningpolitik:** är fortsatt i fokus, bland annat beträffande hur klimatförändringar och energiomställning kommer påverka inflationens nivå och variabilitet, samt analys av hur penningpolitiken ska agera på det. Avdelningen för penningpolitik kommer fortsatt delta i NGFS-nätverket (Network for Greening the Financial System). (APP)
- Utvecklad kortsiktsanalys för inflationen och andra variabler:** både genom att utveckla nya modeller och att införliva annan statistik i analysen. APP planerar dessutom att arbeta fram modeller med heterogena agenter för att bättre kunna analysera aktuella penningpolitiska frågor. (APP)



**Kostnadsnivå 2024:** De totala budgeterade kostnaderna för penningpolitisk analys och beredning, när alla kostnader fördelas ut till verksamhetsområden, ökar till 245 mkr (från 213 mkr i budget 2023). Ökningen beror framför allt på ökad bemanning, och med det även ökad andel av de bankgemensamma kostnaderna.

## BETALNINGAR

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2024
Säkra, effektiva och tillgängliga betalningar	Bedömning i betalningsrapporten	Betalningar i Sverige har mycket god tillgänglighet, är beskaffade med låg risk och tillhandahålls till rimliga priser
Ett väl fungerande betalningssystem	Tillgänglighet RIX RTGS	Minst 99,85 %
	Tillgänglighet RIX INST	Minst 99,90 %
	Kostnadstäckning RIX RTGS och RIX INST	100 %, +/- 10 % (utvärderas på 3-årsperiod)
	Stabil drift och förvaltning av RIX och kringliggande system	Genomförande av aktiviteter enligt förvaltningsplan
Säkra och effektiva kontanter och kontanthantering	Tillgänglighet till Riksbankens depåer	Minst 98 %
	Handläggningstid inlösen	Kompleta ärenden <100 tkr: 15 dgr
	Antal upptäckta falska sedlar	< 300 per kvartal
Hög beredskap	Deltagande i samverkans-, övnings- och analysgrupper med sektorn	RIX och EKA deltar i grupper som sätts upp.
	Höjd förmåga hos RIX och EKA	Minst två förmågehöjningar kan identifieras under 2024
Uppdaterad omvärldsanalys	Självutvärdering, tertial-avstämning	Rätt fokus (bedömning)
	Årsrapport betalningar	Minst samma genomslag vid nästa rapportering som 2022
Effektivt policystöd från forskningen	Relevans- och kvalitetsbedömning	Hög relevans och god kvalitet
Ha en stark position internationellt	Internationellt engagemang	Minst samma engagemang i relevanta internationella org./samarbeten som under 2023 (bedömning)
Effektiv kommunikation	Mediegenomslag enl KOM:s mätningar	Högt genomslag motsvarande 2022 (ska preciseras)
Stort förtroende för RB:s arbete med betalningar	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap, Högt förtroende

Högsta prioritet är att säkerställa att Riksbankens drift av infrastruktur och tjänster (RIX och kontanter) fungerar säkert och effektivt. Det gäller i såväl normala tider som i kris och ofred. Utifrån det kraftiga förändringstrycket på betalmarknaden har Riksbanken flera stora

infrastrukturprojekt som initierades i den förra strategiska planen och som fortsätter i flera år till.

Riksbankens målbild är att betalningar ska vara effektiva, säkra och tillgängliga. För att uppnå detta behöver Riksbanken förstå framtida behov på betalningsmarknaden för att möta de förväntningar samhället har.

Behovet av samarbete på betalningsmarknaden har ökat, både nationellt och internationellt. Riksbankens beredskap för framtida kriser och höjd beredskap behöver dessutom stärkas.

## Prioriterad utveckling 2024

---

5. **Migrering av Swish till RIX-INST:** Riksbanken har tidigare produktionssatt ett avvecklingssystem för små betalningar, RIX-INST, via Eurosystemets TIPS-plattform (Target Instant Payment System). Under kvartal 1 2024 ska swishbetalningar migreras till RIX-INST. (AFB, AID, AFM)
6. **Standardmodellen på INST:** För att möjliggöra ytterligare tjänster för omedelbara betalningar kommer en standardmodell lanseras. Detta kommer att ske under kvartal 4 2024. (AFB, AID, AFM)
7. **ISO 20022 betalningssystem:** Fortsatt utveckling av RIX-RTGS och säkerhetshanteringssystemet QCMS samt affärssystemet SimCorp Dimension för att stödja det nya meddelandeformatet från SWIFT som innehåller mer information och bygger på en ny struktur. Migreringen påverkar system, processer och rutiner inom Riksbanken, såväl som för alla externa RIX-deltagare. Arbetet ska vara klart under 2025. (AFB, AID, AFM)
8. **E-kronan:** Fokus för e-kronarbetet under 2024 kommer att vara att följa den internationella utvecklingen på området samt att påbörja arbetet med legala frågor. (AFB, AID, STA/KOM)
9. **Target2/Target2 Securities (T2/T2S):** I RIX-programmet fortsätter en fördjupad analys av förutsättningarna för Riksbanken att i framtiden använda eurosystemets T2/T2S-plattformar för avveckling av stora betalningar och värdepapper. I arbetet ingår att ta fram underlag inför beslut om huruvida Riksbanken ska inleda avtalsförhandlingar med eurosystemet om ett så kallat Currency Participation Agreement. (AFB, AFS, AID, AFM)
10. **Gränsöverskridande betalningar:** Fortsatt samarbete med ECB och Italiens centralbank kommer ske om möjligheterna att använda plattformen TIPS för valutaöverskridande omedelbara betalningar. Samtidigt fortsätter samarbetet om valutaöverskridande betalningar inom ramen för BIS/CPMI (Committee on Payments and Market Infrastructures) och i en G20-grupp om Future of Payments. (AFB, AFS, AID)
11. **Två nya kontantdepåer:** Fortsatta förberedelser för ny depå i södra Sverige samt planering för ytterligare depå i norra Sverige. (AFB, AIS, AID)
12. **Kontanthantering i framtiden:** Analys av scenarier för utvecklingen på kontantförsörjningsmarknaden och möjliga konsekvenser för Riksbanken. (AFB, AIS)
13. **Systemstöd kontantförsörjning:** Livstidsförlängning av systemstödet för kontanthanteringen. Pågår till 2025. (AFB, AID)
14. **Nya lösningar mot penningtvätt:** Systemlösningar ska införas för att ytterligare minska risken för penningtvätt i inlösenhanteringen. (AFB, AID)

**Kostnadsnivå 2024:** De totala kostnaden för området betalningar är i stort oförändrad förutom att sedel- och myntinköpen budgeteras att bli 105 mkr lägre än i budget 2023. Den totala kostnaden för området budgeteras till 581 mkr (674 mkr i budget 2023). Kostnaderna för RIX (som finansieras av avgifter) ökar, vilket balanseras av att budgeten för e-kronaarbetet (framför allt konsultinsatser) minskar.

## FINANSIELL STABILITET

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2024
Bidra till ett stabilt och effektivt finansiellt system	Samlad och publicerad stabilitetsbedömning (FSR) inkl urval av relevanta indikatorer som stödjer bedömningen och policyåtgärder	Att det finansiella systemet är stabilt och effektivt och har en hög motståndskraft mot störningar
Analytisk och proaktiv övervakning	Prioriterade projekt enligt plan	100 % eller väl avvägda prioriteringar
	Årlig bedömning extern granskare	Rätt fokus och nivå i analysen
Kommunikation som påverkar	Medieanalys, andel nyckelmedier som återger RB:s budskap och talespersoner	Minst 20 % <sup>2</sup>
		Huvudbudskap i utvalda nyckelmedier (TT, SR Ekot, Dagens Industri, DN, SvD)
	Antal publikationer AFS	Minst 2 möten med investerare/ chefsekonomer per år*
Mycket god beredskap att hantera finansiella kriser	Aktivt arbete med att förnya och förbättra krishandboken	Minst 10 publikationer inklusive ordinarie rapporter. Kvalitativ bedömning av relevans.
	Antal krisövningar	Ja (årlig)
	Uppdaterat beredskapsbehov VR	Minst 2 st per år anordnade av Rb eller andra, inklusive skarpa beredskapsarbeten vid stressade omvärldslägen.
	Upprätthålla nordiskt/baltiskt samarbete om krisberedskap	Ja (årlig)
Genomslag av arbetet med policy och reglering, inkl i det internationella arbetet	Självutvärdering, tertialavstämning med direktionen	Ett möte/år, löpande kontakter
		Väl avvägda prioriteringar

<sup>2</sup> Medieanalys per FSR från Kantar Sifo, mäter hur stor andel av Riksbankens utvalda nyckelmedier som återger ett budskap och citerar en talesperson i samband med FSR.

Effektivt policystöd från forskningen	Självutvärdering	Hög relevans och god kvalitet
---	------------------	-------------------------------

Det övergripande målet för området är att bidra till att det finansiella systemet är stabilt och effektivt. Detta innefattar att övervaka (bedöma och analysera) det finansiella systemet och den finansiella infrastrukturen. Det innefattar även att planera för och ha en god beredskap för att kunna tillföra likviditet för att hantera störningar i det finansiella systemet.

Mer specifikt är målet för den löpande stabilitetsanalysen under 2024 att göra mer fördjupad analys av de delar av det finansiella systemet (marknader och aktörer) som påverkas av höga räntor och en osäker ekonomisk utveckling. Utöver analys av banksektorn (storbanker men även mellanstora banker och nischbanker) och dess låntagargrupper, kommer analysen även att inrikta sig på viktiga finansieringsmarknader och andra finansiella aktörer såsom fonder, försäkrings- och pensionsbolag och nya finansiella aktörer som är viktiga utifrån ett systemperspektiv. Tillgång till aktuell och relevant data är centralt för sådan fördjupad analys och riskbedömning.

Arbetet för att stärka motståndskraften mot cyberrisker och andra operativa risker som kan påverka systemviktig (och samhällsviktig) verksamhet kommer att vara ett prioriterat område även under 2024. Inte minst förberedelser inför att EU förordningen (DORA) ska tillämpas.

Utifrån det utökade övervakningsansvaret i riksbankslagen övervakar AFS flera finansiella infrastrukturer. Det uppdraget kräver en strategi för att täcka in fler aktörer med oförändrade resursramar, vilket resulterar i en riskbaserad övervakning och fokus på samarbete med relevanta myndigheter.

Många av de utmaningar som det finansiella systemet står inför, och möjliga åtgärder, är gränsöverskridande. Det betyder att den internationella dimensionen är viktig och bör genomsyra arbetet. Vid sidan om att verka för ett robust globalt finansiellt system, är ambitionen att tillgodogöra oss analys och lärdomar från andra centralbanker och internationella organisationer. En del i detta är att delta i de fora som är mest relevanta och översätta lärdomar till svenska förhållanden.

## Prioriterad utveckling 2024

---

15. **Översyn stabilitetsanalys och övervakning av det finansiella systemet:** Översynen syftar till att, i ljuset av förändrad struktur i det finansiella systemet och ny riksbankslag, se över våra fokusområden och formerna för vår stabilitetsanalys. (AFS)
16. **Effektiv kommunikation om finansiell stabilitet:** Möjligheterna att modernisera Riksbankens kommunikation ses över, med utgångspunkt i vad andra centralbanker gör och vad riksbankslagen anger. (AFS, STA/KOM)
17. **Den svenska finansmarknaden 2024:** En ny version av den tidigare publikationen som beskriver det finansiella systemet, är främst en utbildningsprodukt för en intresserad allmänhet, inte minst för studerande. (AFS, AFM, APP, AFB, STA/KOM)
18. **Översyn beredskapsbehov:** En större översyn av modellen för att beräkna olika delar av beredskapsbehovet i utländsk valuta. (AFS, AFM, AIS/RIE)
19. **TIBER-SE:** Arbeta med fortsatta TIBER-tester med syfte att öka motståndskraften mot cyberrisker i det finansiella systemet. (AFS)

20. **Cyberstrategi ur ett stabilitetsperspektiv:** En strategi för arbetet med cyber/operativa incidenter för att tydliggöra AFS roll. Målet för arbetet är även att hitta samverkansytor för AFS med andra delar av Riksbanken. (AFS, AIS, AID)
21. **Referensräntor i Sverige:** Fortsatt arbete för att driva utestående frågor för att stötta Riksbankens målbild om en ordnad övergång till fullt ut transaktionsbaserade referensräntor i Sverige. (AFS, AFM, APP/STE)
22. **Klimatanalys inklusive Klimatrapport:** Fortsatt analys av klimatrisker, främst inom ramen för internationell samverkan med andra centralbanker och tillsynsmyndigheter, men även utifrån ett systemriskperspektiv för det finansiella systemet. Samt en klimatrapport för 2024. (AFS, APP, AFM, AFB, AIS, STA/KOM)
23. **AFS delar i Analysprogrammet:** Utveckla arbetssätt och systemstöd för ett effektivt data- och policyanalysarbete. Automatisering, utveckling databaser, samarbete med finansinspektionen, bland annat med gemensam databas. (AFS, APP, AID)
24. **Vision för framtidens svenska infrastruktur för massbetalningar:** Visionen ska vara ett verktyg att använda tillsammans med sektorn i arbetet med att ta fram en modern svensk betalinfrastruktur för massbetalningar (i ljuset av P27). (AFS, AFB)

**Kostnadsnivå 2024:** Den totala kostnaden för finansiell stabilitet budgeteras till 213 mkr, en ökning jämfört med budget 2023 (196 mkr) som framför allt avser pris- och löneuppräknings- och ökade gemensamma kostnader.

## MARKNADER OCH TILLGÅNGSFÖRVALTNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2024
God operationell beredskap att hantera likviditet i SEK och utländsk valuta	Storlek, sammansättning och omsättningsbarhet i guld- och valutareserven	Uppdaterad analys minst årligen <b>75% av policybehovet:</b> USD: 55%, EUR: 15%, GBP: 3%, DKK: 1% NOK: 1%
	Förmåga att genomföra ändamålsenliga åtgärder i regelbundna beredskapsövningar	Minst en beredskapsövning per år
Värna om Riksbankens finansiella oberoende <sup>3</sup>	Riskavvikelsemandat mätt som Value-at-Risk i SEK	VaR i SEK för GoVR < VaR i SEK för Policyportfölj + toleransnivå
	Total avkastning i SEK i GoVR jämfört med policyportföljen	Total avkastning i SEK GoVR ska på lång sikt överstiga policyportföljens
Effektivt genomförd penningpolitik	Dagslåneränta	Styrräntan +/-10 bp
	Swestr	Styrräntan +/-20 bp
	Limit- och mandatöverträdelser	≤ 3 per år

<sup>3</sup> Indikatorer för målet "Värna om Riksbankens finansiella oberoende" ses över under 2024

God kontroll i den operativa verksamheten	Allvarliga incidenter (ersättningskrav, ryktesrisk mm)	≤ 3 incidenter per år
---	--	-----------------------

Uppdraget för avdelningen för marknader (AFM) är att genomföra Riksbankens finansiella transaktioner och bidra till likviditetsförsörjningen genom att ha operationell, finansiell och analytisk beredskap och förmåga. Det innebär att AFM med kort varsel ska kunna genomföra policyåtgärder i svenska kronor och i utländsk valuta. AFM förvaltar även guld- och valutareserven samt ansvarar för Riksbankens balansräkningsanalys.

AFMs verksamhetsplan 2024 fokuserar främst på det strategiska området *hög beredskap*. Stigande räntor har inneburit fortsatta finansiella förluster för Riksbanken vilket under 2023 aktualiserat behovet av djupgående analys av balansräkningens risker, långsiktiga intjäningsmöjligheter samt utformandet av framställan till Riksdagen för att återställa det egna kapitalets nivå. Under 2024 kommer även en översyn av förvaltningen av guld- och valutareserven att ske med syfte att hitta en ändamålsenlig modell för förvaltning och uppföljning.

Vidare kommer det penningpolitiska styrsystemet ses över där bland annat utökad motpartskrets och kassakrav kan stödja genomförandet av penningpolitiken samt öka förmåga och beredskap att stödja och upprätthålla finansiell stabilitet i händelse av kris. För att bibehålla den operativa förmågan att snabbt kunna genomföra åtgärder som innebär köp- och försäljningar i obligationer, utreds även förutsättningarna för att upprätta en strukturell portfölj av t ex statsobligationer likt den portfölj Riksbanken, med samma syfte, etablerade 2012.

#### Prioriterad utveckling 2024

25. **Eget kapital och långsiktig intjäning:** Utforma en framställan till Riksdagen för att återställa Riksbankens egna kapital i linje med riksbankslagen. Utöver detta fortgår arbete med att säkerställa Riksbankens långsiktiga intjäning. (AFM, APP, AFS, STA)
26. **Utredning av guld- och valutareserven:** En bred översyn av guld- och valutareservens sammansättning, investeringsprocess (risk, avkastning, hållbarhet) och vilka styrdokument som ska vägleda området. (AFM, AFS, AIS/RIE, APP)
27. **Nya typer av säkerheter, instrument och motparter (SIM):** Fortsatt arbete med att se över det penningpolitiska styrsystemets utformning kring frågor som gäller ändamålsenlig motpartskrets samt vägledande principer för lämpliga säkerheter. I arbetet ingår att utreda kassakrav alternativt avgift, samt att undersöka om och i så fall hur icke-banker kan få tillgång till ändamålsenliga likviditetsfaciliteter i Riksbanken. (AFM, APP, AFS, AFB)
28. **Strukturella portföljer:** Fortsatt arbete för att ta ställning till om strukturella portföljer i SEK kan vara ett verktyg att bibehålla den operativa förmågan att genomföra köp och försäljningar även på längre sikt. (AFM, AFS, APP)
29. **ISO 20022 för tillgångsförvaltningen:** Fortsatta förberedelser för att Riksbankens system för tillgångsförvaltning ska kunna motta och sända Swift-meddelanden med den nya meddelandestandarden. I arbetet ingår att kartlägga Riksbankens depå- och korrespondentbankers planer för migreringen till ISO 20022 samt utveckla det sätt på vilket Riksbanken använder meddelanden, för att ta tillvara de ökade möjligheter som den nya meddelandestandarden ger. (AFM, AFB, AID)

**Kostnadsnivå 2024:** De budgeterade totala kostnaderna 2024 för området ökar till 268 mkr från 243 mkr i budget 2023. Bemanningen är i stort oförändrad och de ökade kostnaderna

avser framför allt ökade gemensamma kostnader (för bland annat flytten till ett andra huvudkontor, IT och beredskap).

## STATISTIK OCH INFORMATIONSFÖRSÖRJNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2024
Upphandla en stabil och effektiv statistikframställning av god kvalitet	Kvalitetsbedömning av publicerad statistik	God kvalitet
	Utvärdering av externt utvecklingsarbete	Enligt plan för att möta ställda krav
	Benchmarking mot andra	Kostnadseffektiv produktion
Förse banken med relevant data och statistik genom egen insamling och vidareutveckling	Kvalitetsbedömning av framtagen statistik och data	God kvalitet
	Effektivt internt utvecklingsarbete	Projekt enligt plan

Riksbanken ansvarar för huvuddelen av Sveriges finansiella statistik och är samtidigt en stor användare av statistiska uppgifter. Statistiken bygger i allt högre grad på mycket detaljerade mikrodata. Också användningen av icke-traditionella data påskyndades under Coronakrisen då snabba statusuppdateringar kunde genomföras med nya typer av realtidsdata. De växande datamängderna behöver hanteras säkert och effektivt.

Utvecklingsarbetet 2024 kommer till stor del att baseras på pågående Analysprogram och den nya strategiska planen, som innehåller en förflyttning som rubriceras: "Kraftsamla kring datas potential" och tar upp behovet av en analytisk förflyttning med ändamålsenlig data och metod men innefattar även ny teknik, ny infrastruktur och en kompetensförflyttning mot en ökad andel data scientists och data engineers<sup>4</sup> inom våra analysområden.

### Prioriterad utveckling 2024

- 30. Anpassning till nya ECB-krav:** Nya och förändrade krav från ECB innebär internt utredningsarbete inom bland annat betalningsstatistiken och en fortsatt utredning av ny sammanslagen rapportering av finansiell statistik inom Europa (IReF) (**APP/STE**, AFB)
- 31. Ny betalningsstatistik:** AFB rekommenderar i samråd med STE att Riksbanken förbättrar betalningsstatistiken genom att anamma ECB:s rekommendationer. Riksbanken genomför en konsekvensanalys av förslaget om en utökad insamling. Förslaget omfattar även att Riksbanken utfärdar en förordning om rapporteringen. Statistikinsamlingen går från att vara årlig till kvartalsvis och antalet inrapporterade uppgifter liksom rapportörer ökar kraftigt. (**APP/STE**, AFB)

<sup>4</sup> Data science – kombinerar domänkunskap, matematik/statistik samt programmering - data engineering – kombinerar programmeringskunskap, datastrukturer samt automatiserade flöden

**Kostnadsnivå 2024:** Den totala kostnaden för statistik och informationsförsörjning budgeteras till 151 mkr, vilket är en ökning med 10 mkr jämfört med budget 2023. Ökningen beror framför allt på pris- och löneuppräknings och ökade fördelade gemensamma kostnader.

## KOMMUNIKATION, IT, BEREDSKAP, ARBETSPLATSEN och andra bankgemensamma perspektiv

Riksbankens bankgemensamma funktioner (HR, kommunikation, IT, övrig verksamhetssupport, intern styrning och kontroll, riskhantering, beredskap, säkerhet med mera) ska säkerställa att banken har rätt förutsättningar för att lyckas med sina uppgifter, hantera sina risker och nå sina mål. Kraven på den interna styrningen har ökat dels i form av behov av ökad samordning i takt med att fler frågor skär över avdelningsgränserna, dels i form av tydliga prioriteringar när vi genomför så många stora projekt samtidigt.

I planerna för 2024 finns ett stort antal initiativ för att banken ska ha rätt styrning, stöd och kontroll för att lyckas med uppdraget och utvecklingsarbetet; kommunikationsinsatser för att förklara det penningpolitiska läget, stärkt beredskap och inte minst – påbörja en ny strategisk färdplan med stora förflyttningar inom våra arbetsformer, hur vi arbetar med data och ny teknik och hur vi använder samarbeten av olika slag för att stärka våra förflyttningar.

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2024
-----	-------------	--------------

### Arbetsplatsen<sup>5</sup>

En nyfiken, modig och lärande organisation	Arbetstillfredsställelse	Minst 70 % (svar 7-10)
	<i>Index kompetensförsörjning, frågor i halvårsmätning</i>	Minst 70
	Internationellt utbyte	Minst 4 årsarbetare
	Personalomsättning	8-12 %
	Intern rörlighet	Minst 6 %
	Ledarindex utifrån 360	Minst 4,0
	Självledarskap?	
	Könsfördelning ledning	Underrepr. kön ≥ 40 %
	<i>Index nytänkande och inkluderande arbetsmiljö, frågor i halvårsmätning</i>	Minst 70
	Teknisk assistans <sup>6</sup>	Följer programplan
Anamma gemensamma arbetsformer	<i>Index effektiva, hållbara arbetsformer, frågor i halvårsmätning</i>	Minst 70
	Sjukfrånvaro	Högst 2 %
	Återhämtning – balans, prioriteringar	

<sup>5</sup> Nya målformuleringar, indikatorer och enkätfrågor för området kommer att tas fram under 2024

<sup>6</sup> Upp till tre årsarbetare, finansierat av SIDA (fördelning: STA: 1 årsarbetare, APP: 1, AFS och AFM: sammanlagt 0,5 och övriga banken: 0,5.)



Den nya strategiska planen innebär en hög ambition när det gäller att utveckla mer effektiva och tvärfunktionella styr- och arbetsformer – men även beträffande att utveckla en arbetskultur som utvecklar våra medarbetare och stödjer såväl stora förflyttningar som det löpande arbetet med ständiga förbättringar.

Samtidigt har vi mer kortsiktiga utmaningar i och med att en stor del av personalstyrkan behöver arbeta på ny plats när stora ombyggnader och underhållsarbeten genomförs på huvudkontoret vid Brunkebergstorg. Under 2024 påbörjas arbetet med att tillsammans arkitekter och tekniska konsulter utreda de rumsliga och tekniska förutsättningarna för en omformning av lokalerna vid HK till framtida arbetsformer. Parallellt med detta fortsätter också renovering och uppgradering av viss infrastruktur vid HK, främst hissar och avlopp, som nått sin tekniska livslängd.

### Prioriterad utveckling 2024

32. **Hållbara arbetsformer-programmet:** Ett paraplyprojekt för Riksbanken som arbetsplats där fokus 2024 främst är att säkra effektiva arbetsformer vid en övergång till två huvudkontor samt att sätta gemensamma spelregler. Under Q1 2024 planeras för att HK Klaras lokaler skall vara färdigställda för att kunna påbörja de första inflyttarna. (AIS, alla)
33. **Employer Branding:** Fastställa en EB-strategi för att öka kännedomen om Riksbanken som en attraktiv arbetsgivare främst inom områden där vi inte tidigare sökt kompetens. (AIS/HR, STA/KOM, LG)
34. **Digital utveckling:** Stöd av verktyg för bl.a. olika enkätbehov och utveckling av feedback-stöd. (AIS/HR, AID)
35. **Förändrade arbetssätt och tvärfunktionella team:** Identifiera aktiviteter utifrån ny strategi, delfinansieras av medel från Trygghetsstiftelsen. (AIS/HR)
36. **Värdegrundsarbete:** Verksamheten har vuxit och med en ny strategi från 2024 och fyra år framåt skapas förutsättningar för en översyn av värdegrunden så att alla arbetar tillsammans i samma riktning. (AIS/HR, LG, alla)

### Kommunikation

Högt förtroende för Riksbanken	Tertialvis mätning av allmänhetens förtroende för Riksbanken	Minst 50 % högt/ mycket högt
	Medieanalys, andel av nyckelmedier som återger RB:s budskap och talespersoner	Minst 50 % genomslag enl. Kantar-Sifos modell
Riksbanken förklarar penningpolitiken	Direktionens besök ute i landet, riksdagens utskott besöker Riksbanken, riksbankens egna seminarier och externa tal i externa arrangörers regi samt digitalt innehåll	8-10 besök utanför Stockholm 2 öppna forum 2 politikerbesök Filmer, explainers räckvidd
Riksbanken förklarar sin roll i samhället	Lärardagar på RB, studiematerial, filmer på externwebben, broschyren Riksbankens roll i samhället görs om	2 lärardagar, 2 filmer (totalt 4) och studiematerial klart
Effektiv intern kommunikation	Frågor om hur behovet av information om (1) banken och (2) enheten tillgodoses	≥ 70 % nöjda (banken) ≥ 80 % (enheten)

**Externt:** Allmänhetens förtroende är viktigt för att Riksbanken ska lyckas med sina uppdrag. Ett utmanande ekonomiskt läge innebär att vi behöver lägga mer kraft på denna breda målgrupp. Det ska vi göra genom ökad närvaro lokalt/regionalt och genom där det är möjligt prioritera bredare nyhetsmedier på riksnivå och lokalt. Ökningen av antalet penningpolitiska möten från fem till åtta ger oss fler möjligheter att kommunicera en samlad bild av det ekonomiska läget och penningpolitiken. Vi kommer även att fokusera vår digitala utveckling på att berätta på ett kortfattat och lättillgängligt sätt om penningpolitiken.

**Internt:** De senaste åren har Riksbanken kunnat rekrytera många nya medarbetare. Det ställer högre krav på internkommunikationen. De nya behöver förstå kulturen och värdegrunden. Den nya strategiska planen innebär dessutom fokus på att förändra våra arbetssätt. Slutligen kommer vi under många år framöver att arbeta i två huvudkontor. Vi behöver säkerställa att alla medarbetare känner gemenskap, stolthet och är med på vad som händer.

## Prioriterad utveckling 2024

---

### 37. Fokus internkommunikation:

- Stödja Riksbankens initiativ som avser värdegrund, nya arbetsformer och kulturen (**AIS/HR** leder och **STA/KOM** stödjer med personalträffar och Banconät-information)
- Genomföra en särskild undersökning om hur medarbetarna upplever informationen från sin närmaste chef, avdelningschefen och direktionen med anledning av de större förändringar som pågår i Riksbanken (**STA/KOM**)
- en ny startsida på Banconätet (intranätet) för att förbättra läsoplevelsen (**STA/KOM**)

38. **Förklara penningpolitiken:** proaktiv plan som säkerställer att direktionen är ute i olika delar av landet, väl spritt geografiskt och med relevanta externa möten som inkluderar näringsliv, länsstyrelser, universitet/högskolor och lokala medier. (**STA/KOM**, APP)

### 39. Fokus externwebben 2024: Enligt följande

- en målgruppsanalys för att kartlägga hur vi kan öka användarnyttan (**STA/KOM**)
- en ny lättbegriplig sida för penningpolitisk kommunikation, med tydliga hänvisningar till intressanta analyser på området. (**STA/KOM**, APP)
- webbrapportsprojektet, som fokuserar på automatisk konvertering av pdf-rapporter till mer lättlästa webbrapporter (**STA/KOM**, APP, AFS, AID?)

40. **Ny grafisk form för presentationsbilder:** Vi uppdaterar Riksbankens grafiska profil för att göra våra presentationsbilder visuellt tydligare, lättare att använda och mer moderna. (**STA/KOM**)

## IT och digitalisering

Stabil drift och förvaltning	Uppföljning av IT-leveranser – Applikationsdrift ...	Inga väsentliga (prio1 och prio2) avvikelser från avtalad leverans
	... respektive Arbetsplats	SLA uppfyllnadsgrad

	Antal förändringar som föranleder incident i produktionsmiljön	0
Effektiva arbetsformer	Antal områden som automatiserats för ökad effektivitet	Ett område automatiserat via processtöd
Digitalisering och innovation för ökad effektivitet	Antal genomförda förbättringar och experiment där AID bidragit	Minst 3 genomförda förbättringar/ experiment
Analysförmåga för fler och bättre analyser med nya former av data	Antal genomförda aktiviteter där AID bidragit till att förbättra möjligheter till analys	Minst 2 som ger tydlig nytta
Stärkt förmåga att möta morgondagens cyberhot	Antal cyberrelaterade intrång	0
Framtidssäkrad och robust IT-arkitektur	Målarkitektur och färdplan	Målarkitektur och färdplan framtaget för minst 3 nya områden

## Prioriterad utveckling 2024

Flerålet utvecklingsarbeten som redovisas inom andra verksamhetsområden behöver stöd av AID – här redovisas högprioriterad utveckling som ägs av avdelningen för IT och Digitalisering (AID).

41. **Sourcingstrategi:** Förstudie inför kommande upphandling och ersättning av befintligt IT-driftavtal. (AID, AIS, AFB m fl)
42. **Framtidssäkrad IT-arkitektur:** Implementera valda delar av den målarkitektur som tagits fram under 2023, för att framtidssäkra vår IT-arkitektur. (AID)
43. **Molnstrategi:** Ta fram och besluta om en uppdaterad molnstrategi. (AID, STA/RÄT, AIS)
44. **Analysprogrammet:** En pågående förflyttning inom analysområdet, genom att successivt bygga upp Riksbankens nya data- och analysmiljö samt tillhörande arbetssätt. Målet är att ge bättre möjligheter till åtkomst och analys av data samt bidra till högre kvalitet och ett effektivare arbete för hela analysprocessen. Arbetet sker tillsammans med policyavdelningarna enligt ett agilt arbetssätt i tvärfunktionella team för att effektivisera och korta ledtiderna i Riksbankens analysarbete. (AID, APP, AFS, AFM, AFB)
45. **Modern workplace:** Vidareutveckla vår digitala arbetsplats där medarbetarens behov står i centrum och stöds av moderna arbetsverktyg som är väl anpassade för dagens hybrida arbetssätt och ständiga kommunikation. Under 2024 ska bland annat våra personatorer bytas ut. (AID)
46. **Fortsatt vidareutvecklat skydd mot cyberhot:** Fortsatt utveckling av Riksbankens cyberskydd. Bl a genom arbete inom CRISP-projektet med syfte att förbättra vår motståndskraft mot olika typer av IT- och cybersäkerhetsshot (Cyber Resilience). (AID)

47. **Vidareutvecklad IT-infrastruktur (VIS):** Etablera ytterligare IT-infrastruktur utifrån beredskapsperspektivet. (AID, AIS)

## Beredskap och Säkerhet

Nytt bankgemensamt område provas. Mål-/indikatorkort tas fram under 2024

Målet för Riksbankens arbete inom området beredskap och säkerhet är att Riksbanken ska ha en god förmåga att upprätthålla verksamheten, inbegripet att allmänheten kan göra betalningar, under fredstida krissituationer och vid höjd beredskap. Vidare ska Riksbanken ha en god säkerhet genom att vi är trygghetsskapande med ett förebyggande och uppföljande arbetssätt och i alla lägen leder och stödjer säkra och trygga beslut med ett bibehållet högt förtroende.

### Prioriterad utveckling 2024

---

48. **Civil beredskap allmänhetens betalningar:** En samverkansstruktur för arbetet med företagen ska etableras, betalningsflöden ska analyseras, utbildningar och övningar ska genomföras, en funktion för operativ hantering ska etableras, former och inriktning för övervakning ska fastställas och ansvarsfördelningen mellan Riksbanken och Finansinspektionen ska tydliggöras. (AIS, AFB, AFS)
49. **Styrning av civil beredskap:** En regel för civil beredskap och en plan för Riksbankens övnings- och utbildningsverksamhet ska tas fram. Arbetet med civil beredskap ska inriktas, samordnas, följas upp och rapporteras i syfte att höja förmågan att upprätthålla den samhällsviktiga verksamheten vid fredstida krissituationer och höjd beredskap. (AIS och alla som har samhällsviktig verksamhet)
50. **Omarbetad säkerhetsskyddsanalys:** Riksbankens säkerhetsskyddsanalys uppdateras i enlighet med gällande lagstiftning. Genom gemensamma workshoppar med verksamheten ökar kunskapen om dess säkerhetskänsliga verksamhet. En ny säkerhetsskyddsplan tas fram och ansvaret för aktiviteterna resurssätts och tidplaneras. (AIS och alla som har säkerhetsskyddskänslig verksamhet)
51. **Höjt säkerhetsmedvetande:** Ett säkerhetsmedvetande-program arbetas fram med årligt återkommande aktiviteter för att successivt höja säkerhetsmedvetandet hos medarbetarna (AIS samt alla medarbetare)
52. **Nytt säkerhetsledningssystem:** Påbörja arbetet att implementera ett säkerhetsledningssystem baserat på standarden ISO 27000. Styrande dokument konsolideras och struktureras om. (AIS/SÄK)
53. **Säkra kommunikationer:** Kartlägga Riksbankens behov av att kommunicera säkert internt såväl som externt. Säkerställa att det finns säkra och robusta kommunikationslösningar för verksamhetens behov (AIS)
54. **Säkra och robusta lokaler i ett nytt säkerhetspolitiskt läge:** Riksbanken bedriver lokalprojekt med fokus på att tillhandahålla lokaler som är funktionella, dimensionerade och anpassade för att upprätthålla samhällsviktig verksamhet (AIS, AID)

## Internt stöd, styrning och riskhantering

God intern styrning och kontroll	Sammanfattad uppföljning av intern styrning och kontroll (Riskenheten)	Betryggande ISK (RIE:s bedömning)
	Genomförande av direktionsbeslut (ny indikator ska diskuteras)	100 %
	Risker från internrevisionsgranskningar	> 50 % åtgärdade risker inom urspr. tidplan Max 2 st > 1,5 år
Leverantörstrohet	Andel transaktioner i Agresso från leverantörer som Riksbanken har ingått avtal med (registrerade i avtalslistan).	> 70 % av totala antalet transaktioner
Kostnadseffektiv service	Benchmark	Bland de bästa
Centralbanker och hållbarhet	Fortsatt analys av klimatförändringars konsekvenser för centralbankers verksamheter	Enligt färdplan
Minskad klimatpåverkan	El resp. total energiförbrukning (kWh/år)	Lägre än 2023
	Koldioxidutsläpp totalt, resp för flygresor	(förutom för flygresor – jmf med 2019)
	Minskat matavfall	

Den höga förändringstakten inom banken och i omvärlden ställer ökade krav på intern styrning och sund riskhantering. En ny bankgemensam modell för verksamhetsplanering kommer att implementeras för att effektivisera uppföljning och stödja verksamheten i genomförande av löpande arbete och prioriterad utveckling.

Riskarbetet under 2024 kommer till stor del att präglas av värdeskapande aktiviteter för att höja verksamhetens riskmedvetenhet, förenkla och förbättra processer och metoder för verksamhetens riskhantering samt öka tydlighet i roller och ansvar. Insatser kommer även att riktas mot att stödja verksamheten inom prioriterade riskområden, i syfte att förbättra verksamhetens förmåga att identifiera och hantera både befintliga och nya risker.

### Prioriterad utveckling 2024

55. **Effektiv verksamhetsutveckling:** Som ett led i övergången till ett förändrat arbetssätt med en mer tvärfunktionell struktur tas första steg genom en mer rullande modell för verksamhetsplanering. Initiativet ska införa en ny form av tvärfunktionell genomförandeplanering och en utvecklad projekt-/portföljstyrning inkl samplanering och gemensam prioritering, med start i februari 2024. **(AID, STA, alla)**
56. **Översyn mål och indikatorer:** En översyn av strukturen, mål och målnivåer, bland annat utifrån den nya visionen och strategiska planen. **(STA, alla)**
57. **Utvecklade metoder för avtalsförvaltning:** Till följd av att en stor del av Riksbankens avtalsförvaltning behöver utvecklas och systematiseras kommer tydligare processer och metoder för uppföljning och kvalitetssäkring att kommuniceras till och implementeras i organisationen under 2024. Test av avtalsmodulen i upphandlingsverktyget utvärderas och beslut om fortsättning eller alternativ lösning fattas. **(AIS)**

58. **Inköpsorganisation:** Under 2024 kommer den förstärkta upphandlingsfunktionen att utvärderas i syfte att föreslå inriktning för det fortsatta arbetet mot en inköpsorganisation. (AIS)
59. **Påbörja arbetet med en försörjningsstrategi för Riksbanken:** För att uppnå verksamhetsmålen behöver Riksbanken försörja sin organisation med egna eller inköpta resurser. Parallellt med AID:s förstudie avseende IT-driftens sourcing bör därför ett arbete påbörjas med att ta fram en riksbanksövergripande försörjningsstrategi. (AIS)
60. **Ny riskhanteringspolicy och förankring samt implementering av riskramverk:** Upprättande av en riskhanteringspolicy som definierar Riksbankens principer för riskhantering på en övergripande och sammantagen nivå, i syfte att skapa ett heltäckande riskramverk som är förankrat med verksamheten. (RIE, alla)
61. **Framtagande av finansiell riskpolicy:** Upprättande av en finansiell riskpolicy som definierar Riksbankens finansiella riskhantering och beskriver hur Riksbanken mäter och värderar finansiella risker. (RIE, AFM)
62. **Implementering av ny ISK-utvärderingsmodell:** En vidareutvecklad utvärderingsmodell för intern styrning och kontroll (ISK) som i större utsträckning åskådliggör Riksbankens verksamhet och bygger på en verksamhetsdriven självutvärdering av centrala delar inom ISK. (RIE, alla)
63. **Utvärdering av systemstöd för riskhantering:** Arbetet riktas främst in mot två av Riksbankens befintliga system med en parallell leverantörsdialog avseende alternativa system. Målet är att arbetet ska leda till ett beslut och implementering av ett systemstöd för riskhantering. (RIE, AID, alla)
64. **Miljöledningssystem:** I januari 2024 tillsätts en ny tjänst som Miljösamordnare vars initiala uppgift kommer att vara framtagande av ett förslag till miljöledningssystem. (AIS)

*För policyrelaterade insatser på hållbarhetsområdet – se verksamhetsområden*

## Resurser

God hushållning med resurserna	Förvaltningskostnader i direktionens ram till ledningsgruppen	1 249 mkr 2024
	Antal årsarbetare (exkl sedel- och myntutbytet)	485 årsarb 2024

Förslaget till kostnadsbudget för 2024 uppgår totalt till 1 486 mkr (1 493 i budget 2023), varav inköp av sedlar och mynt 26 mkr (131). I direktionens budgetram till ledningsgruppen behandlas vissa kostnader och intäkter separat. Det gäller budgeterade inköp av sedlar och mynt, kostnader som beräknas finansieras av RIX-avgifter 207 mkr (175) och intäkter från SIDA 4 mkr (4).

Budgetramen för 2024 fastställs till 1 249 mkr (1 183) och innebär en ökning med ca 6 % jämfört med motsvarande budget för 2023. Ökningen jämfört med 2023 är huvudsakligen till följd av tidigare fattade beslut kring strategiska prioriteringar. Kostnadsökningarna 2024 beror framför allt på helårseffekten av rekryteringar gjorda 2023, lönerrevision och ökade pensionskostnader (+ 60 mkr), ökade omkostnader för att möjliggöra dubbla huvudkontor under renovering och underhåll av riksbankshuset (+ 45). Övriga kostnadsökningar (prisjusteringar, nya depåer, nya licenser med mera) hanteras genom neddragningar på andra områden, framför allt av minskade kostnader för utvecklingsarbetet om e-kronan.



När det gäller bemanning är det huvudsakligen resurser för analys inom penningpolitiken och beredskap som stärks 2024 för att möta nya behov. I personalramen för 2024 budgeterar ledningsgruppen för personalresurser motsvarande 485 årsarbetare (463 st 2023).

(Se separat dokument "Budget för Riksbanken 2024" för mer information om resursplaneringen för 2024.)