



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 2024-01163

# Verksamhetsplan

DATUM: 2024-12-10  
AVDELNING: Stabsavdelningen

## Riksbankens verksamhetsplan 2025

Inledning, sammanfattning .....	2
Vårt uppdrag .....	2
Fokus 2025, sammanfattning .....	2
Förutsättningar för våra övergripande mål .....	3
Strategisk plan .....	4
Strategiska förflyttningar för att nå visionen .....	4
Genomförande av strategin .....	5
Resursutveckling .....	5
Uppföljning och omprioritering .....	6
Riskanalyser .....	6
Fördjupning per verksamhetsområde .....	6
PENNINGPOLITIK .....	7
BETALNINGAR .....	8
FINANSIELL STABILITET .....	10
TILLGÅNGSFÖRVALTNING och implementering av penningpolitiken .....	12
DATA OCH STATISTIK .....	13
BANKGEMENSAMMA, MÖJLIGGÖRANDE VERKSAMHETSOMRÅDEN .....	14
Bilaga: Fokusområden per strategisk förflyttning	

## Inledning, sammanfattning

### Vårt uppdrag

Riksbanken är Sveriges centralbank och en myndighet under riksdagen. Riksbankens verksamhet regleras sedan 2023 i en omarbetad riksbankslag. Enligt denna ansvarar Riksbanken för penningpolitiken med målet att upprätthålla varaktigt låg och stabil inflation. Utan att åsidosätta prisstabilitetsmålet ska Riksbanken dessutom bidra till en balanserad utveckling av produktion och sysselsättning (realekonomiska hänsyn). Riksbanken ska också bidra till att det finansiella systemet är stabilt och effektivt. 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, även 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.

### Fokus 2025, sammanfattning

I december 2023 beslutade Riksbanken om en ny strategisk plan för perioden 2024–2027. Den snabba förändringstakten och osäkra omvärldsläget förstärkte behovet av att bygga förmågor att möta det som kommer. Det är också essensen i strategiska planen; att med ny och befintlig data, ny teknik, stärkt beredskap, utvecklade arbetsformer och samarbeten, uttolka hur förändrade förutsättningar påverkar våra uppdrag och svara upp med välriktade åtgärder. Mer om det i detta dokument.

Genomförandet av strategin är basen för verksamhetsutvecklingen. Men i planerna ligger även många andra högprioriterade initiativ, som krävt och kräver resursökningar – såsom stora infrastrukturprojekt på betalningsområdet, omställning till uppdrag enligt den nya riksbankslagen (depåstruktur med mera) och stora förflyttningar på beredskaps-/säkerhetsområdet som påbörjats redan innan nuvarande strategiska plan togs fram.

I den nya strategin fortsätter – och breddas – den analytiska förflyttning som hittills till stor del drivits fram inom dataområdet och den penningpolitiska analysen. Med den nya infrastruktur för data som nu kommit på plats ökar fokus på att göra befintlig data bredare tillgänglig och pröva ny data i policyprocesser samt mer strukturerat utforska och utnyttja ny teknik (inte minst AI) och ta nya initiativ för att pröva nya arbetsformer.

Sammantaget kommer bankens viktigaste fokusområden i verksamhetsutvecklingen under 2025 vara (1) Genomförandet av strategiska planen, (2) HK 2.0, renovering och ombyggnation av huvudkontoret, (3) Initiativ kopplade till Riksbankens intjäning<sup>1</sup> och (4) Infrastrukturprojekt inom betalningar och övrig IT-infrastruktur.

---

<sup>1</sup> översyn avgiftsintäkter, implementering nytt inlåningskrav och åtgärder för högre avkastning i förvaltningen av valutareserven

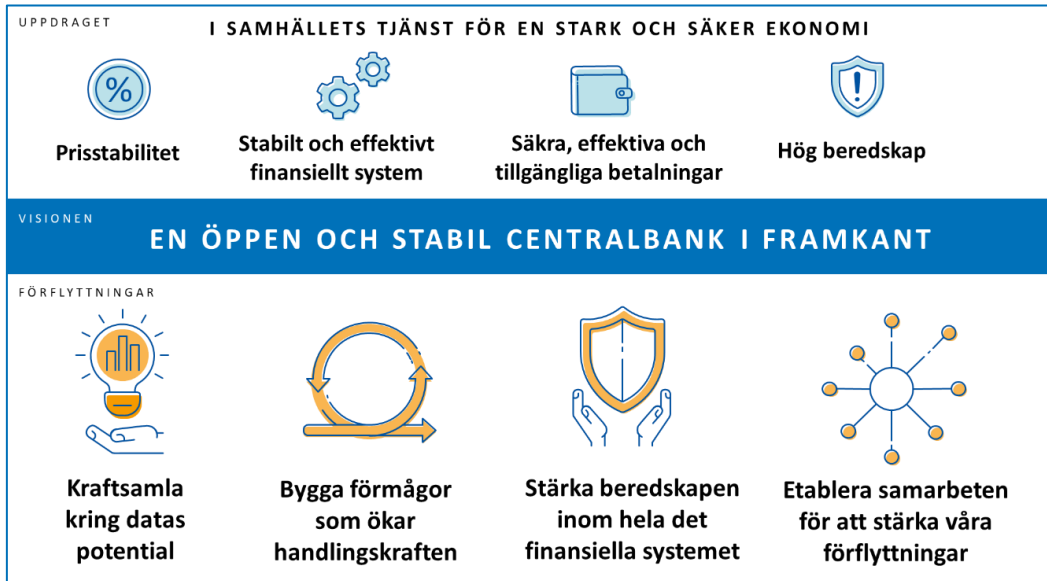
## Förutsättningar för våra övergripande mål

Förutsättningarna att uppnå Riksbankens övergripande mål påverkas alla av en strukturomvandling i samhället, en ökad förändringstakt och osäkerhet – tendenser som förstärktes på grund av effekter av pandemin och Rysslands invasion av Ukraina.

- **Prisstabilitet:** Spelplanen för penningpolitiken har genomgått stora skiften de senaste åren. Under 2024 dämpades och stabiliserades inflationstrycket men den geopolitiska oron och ekonomiska politiken i omvärlden gör att inflations- och konjunkturutsikter är osäkra. Men förändrings- och utvecklingstakten är också hög när det gäller faktorer som möjliggör ökad kvalitet och effektivitet i arbetet med att ta fram underlag för penningpolitiken. Riksbanken ska utnyttja de möjligheter som ny data, ny teknik och nya arbetsformer kan erbjuda.
- **Säkra, effektiva och tillgängliga betalningar:** Digitaliseringen och den minskande kontantanvändningen har skett snabbare i Sverige än i de flesta länder. Digitaliseringen är i grunden positiv men skapar också nya sårbarheter, exempelvis kopplat till motståndskraft vid störningar, påverkan på inkludering på betalningsmarknaden och på kontantinfrastrukturen. Det pågår många initiativ kring både infrastruktur och betalningsmedel och nya aktörer med nya affärsmodeller vill in på betalmarknaden. 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. Riksbanken har på senare år närmat sig eurosysteemets plattformar, först genom att införa en plattform för omedelbara betalningar som sedan början av 2024 hanterar alla swishbetalningar. Beslut har dessutom fattats att fortsätta arbeta för en anslutning till eurosysteemets avvecklingssystem, Target 2.
- **Stabilt och effektivt finansiellt system:** Det finansiella systemet möter många utmaningar i efterdyningen av ett högt ränteläge efter en lång lågränteperiod. 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 Riksbanken ska analysera och övervaka i det finansiella systemet – och vilka risker som är viktigast – är frågeställningar som löpande måste återbesökas. Här är användningen av ny data, ny teknik och nya arbetsformer en viktig del av arbetet. En annan central uppgift är planering och förberedande arbete för att ha en god förmåga att kunna hantera olika typer av störningar i det finansiella systemet.
- **Hög beredskap:** Stärkt beredskap har länge varit en prioriterad förflyttning. Krig i vårt närområde har tyvärr ökat det behovet mer än vad vi tidigare kunnat föreställa oss. Riksbanken har på senare år gjort mycket på beredskapsområdet, men en hel del återstår. Vi har ett beredskapsansvar för all vår samhällsviktiga verksamhet där ett starkt och ständigt uppdaterat skydd mot hot i informationsmiljön är en viktig pelare. Vi har valt att ge området en särställning som eget övergripande mål i strategiska planen, givet det försämrade omvärldsläget och nuvarande riksbankslag – som dessutom gav ett nytt och tydligt uppdrag när det gäller allmänhetens betalningar under fredstida kriser och vid höjd beredskap.

## Strategisk plan

Den strategiska planen 2024–2027 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 riksbankslagen formulerat vårt uppdrag, våra övergripande mål samt vår vision. För att uppnå visionen har vi bestämt oss för fyra stora förflyttningar som banken behöver göra de kommande åren.



Med 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.

### Strategiska förflyttningar för att nå visionen

För att uppnå den visionen, i en miljö med ökad förändringstakt och komplexitet, beslutade vi oss för fyra stora förflyttningar som banken ska göra de kommande fyra åren. De två första är nya stora strategiska förflyttningar, den tredje var redan igång sedan förra strategin men nu med högre prioritet. Den fjärde fyller inget eget syfte utan ska bidra till att vi, en relativt liten centralbank, ska lyckas med de höga ambitioner vi lägger fram i de tre första förflyttningarna. De fyra förflyttningarna är och innebär:

#### 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 snabbbrörliga.
  - 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.

## Genomförande av strategin

Varje förflyttning och varje delmål ovan har under 2024 fått en ägare i ledningsgruppen som ansvarar för att det tas fram en definition av vad som ska känneteckna att vi är framme ("definition of done") och att färdplaner tas fram och följs upp. Färdplanerna konkretiseras med initiativ i en rullande portföljstyrning som introducerades i januari 2024. I kommande avsnitt kommenteras de prioriterade utvecklingsspåren per verksamhetsområde och i bilaga illustreras kopplingen till strategin – vilka utvecklingsområden som är i fokus per strategisk förflyttning.

## Resursutveckling

Som statlig myndighet åligger det Riksbanken att hushålla effektivt med resurserna. Riksbanken minskade personalresurserna under en lång period och höll kostnadsutvecklingen stabil. Nya krav och satsningar finansierades länge med omprioriteringar inom befintlig bemanning. Antalet årsarbetare minskade från omkring 1150 st. (inklusive helägda bolag) i mitten av 1990-talet till som lägst omkring 320 st. 2018. Men i och med den förra strategiska planen med start 2019, antogs nya stora utmaningar som krävde relativt stora resursökningar, framför allt inom betalningar och beredskap, för IT samt för anpassningar till kraven i den nya riksbankslagen som bland annat innebar uppbyggnaden av fler sedeldepåer.

Trots resursökningarna på senare år är det tydligt att Riksbanken är – och fortsätter vara – en liten centralbank i ett internationellt perspektiv. Riksbankens storlek, kostnader och

intäkter på längre sikt kommer bland annat att bero på de vägval som görs på betalnings- och beredskapsområdet. Nettokostnaderna för att driva Riksbanken påverkas naturligtvis även av möjligheter till intjäning. I förvaltningsbudgeten är de möjligheterna framför allt kopplade till avgiftsintäkter, särskilt när det gäller kostnadstäckningen för betalningssystemen. I ett bredare perspektiv ser Riksbanken även över möjligheterna till ökad och mer stabil intjäning via inlåningskrav och ökad avkastning på guld- och valutareserven.

Resursinsatsen måste fortsatt öka 2025 för några specifika områden, det handlar om utökade beredskapsinsatser för vidareutveckling av IT-infrastruktur och IT-säkerhet samt en ny sedeldepå. I övrigt präglas budgeten av konsolidering och återhållsamhet. Se separat dokument "Budget för Riksbanken 2025" för mer information.

## Uppföljning och omprioritering

Det vi presenterar här är vår bästa bedömning nu om hur Riksbankens verksamhet bör bedrivas och utvecklas under 2025. Vi beskriver det mer övergripande än i tidigare verksamhetsplaner, eftersom grunden för en ny rullande portföljstyrning – som introducerades under 2024 – är att den övergripande inriktningen ska vara tydlig men att vi måste klara av skifta fokus och anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar när det behövs. Det gör vi framför allt i samband med våra tertialuppföljningar, då vi diskuterar och gör eventuella revideringar för nästa tertial respektive nästa kalenderår.

## Riskanalyser

Avdelningarnas riskanalyser, riskavdelningens och internrevisionens rapportering har varit ett viktigt bidrag till de åtgärder som prioriteras i planerna. 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.

## Fördjupning per verksamhetsområde

Mål, indikatorer, verksamhetsutveckling och kostnadsnivå per verksamhetsområde

**Mål och indikatorer 2025:** Här presenteras mål och indikatorer som direktionen föreslås få statusrapportering för under året, med särskilt fokus på att sätta ambitionsnivån för den löpande verksamheten. Strukturen nedan, indelningen i verksamhetsområden, har setts över under 2024 – det har också målen och indikatorerna. En översyn som för vissa områden fortsätter in på 2025.

Målen ska spegla våra övergripande mål utifrån uppdraget (vit bakgrund) och våra underliggande mål för att driva Riksbanken och skapa förutsättningar för att vi uppnår de övergripande målen. För varje mål finns indikatorer som tillsammans ska ge en bild av hur det går för Riksbanken på området. De indikatorer som även används för att spegla om vi rör oss den riktning som strategiska planen anger, märks med [SP].

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 bokstavlig mening. Målen och indikatorerna ska ses över årligen och löpande kunna anpassas till förändrat fokus och förändrade ambitionsnivåer.

**Prioriterat utvecklingsarbete 2025:** Kommentarer som täcker de utvecklingsområden som är mest prioriterade hösten 2024 inför kalenderåret 2025. Varje tertial ska det prövas i den rullande portföljstyrningen huruvida planerade initiativ fortsatt bidrar på bästa sätt till att vi når målen.

**Kostnadsnivå 2025:** De totala förvaltningskostnaderna fördelade till de verksamhetsområden som direkt kopplar till våra uppdrag kommenteras, som en indikation på hur resursinsatsen förändras för området jämfört med tidigare år.

## PENNINGPOLITIK

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2025
Pristabilitet	KPIF (12-månadersförändring)	2 %
	Inflationsförväntningar 5 år (medelvärde)	
	Samlad bedömning av resursutnyttjandet utifrån ett antal mått och indikatorer (t ex BNP- och sysselsättningsgap samt RU-indikatorn)	Konjunkturrell balans
God prognosprecision	Indikatorn "relativ prognosprecision" för KPIF	Prognosfel < överraskning
	Årlig prognosutvärdering	God kvalitet
Analytisk förflyttning ger avtryck	Initiativ kopplade till strategiska planen avrapporteras i fördjupningsrutor, direktionens tal, ekonomiska kommentarer och dylikt [SP]	Minst 15 publicerade artiklar
	Modellinfrastruktur utvecklas och används [SP]	Minst två nowcast-modeller baserade på AI implementerade i policyprocessen
	Kvalitativ extern bedömning årligen av analys [använda årlig CeMOF-utvärdering] [SP]	God kvalitet
Effektiv extern kommunikation	Samlad bedömning utifrån tal, publikationer etc.	<i>Indikator behöver utvecklas. Nå olika aktörer och allmänhet.</i>
Stort förtroende för den penningpolitiska analysen	Årlig målgruppsanalys. <i>Nollmätning klar tidigt 2025, därefter sätts konkret målnivå.</i>	Hög kunskap
		Högt förtroende

Högsta prioritet är att genom välgrundad ekonomisk analys, som proaktivt tar sig an svåra frågor i en föränderlig omvärld, bidra till välgrundade penningpolitiska beslut, tydlig

kommunikation kring penningpolitiken och en fortsatt trovärdighet för inflationsmålet. Det ger förutsättningar för en god ekonomisk utveckling för Sverige.

För att uppnå detta behöver avdelningen för penningpolitik bistå direktionen med analys, beslutsunderlag och utformning av kommunikationen. För att hålla hög kvalitet i alla dessa delar behövs en gedigen förståelse av den ekonomiska utvecklingen i Sverige och omvärlden, samt hur olika penningpolitiska verktyg kan användas för att uppnå penningpolitikens mål. Det kräver i sin tur god förståelse av nationalekonomisk forskning – både teori och empiri – som är av relevans för penningpolitiken.

### Prioriterat utvecklingsarbete 2025

Under 2025 kommer utvecklingsarbetet att fortsätta att kretsa kring den strategiska förflyttningen "Kraftsamla kring datas potential". Det kommer att handla om att skapa förutsättningar för den analytiska förflyttningen genom att implementera den rutinbeskrivning för policyprocessen som tas fram under 2024. Samtidigt kommer mycket kraft att läggas på att implementera den utvecklade analysplattformen i avdelningens arbete genom olika initiativ. Bland annat handlar det om att tillgängliggöra penningpolitisk data i den bankgemensamma datasjö som etablerats under 2024 (se även området Data och Statistik).

Utveckling av modellverktyg fortsätter att vara en prioritering, både de som används för att uppskatta ekonomins kortsiktiga utveckling (nowcasting-modeller) och makromodeller. Även användning av ny data är prioriterad. Det gäller såväl datakällor som redan finns inom banken som exempelvis finansiell mikrodata om lån och värdepapper, som ny mikrodata på pris- och arbetsmarknadssidan och ad hoc-mässigt insamlad data som hjälper oss att förstå och tolka aktuella fenomen i ekonomin. Ny data belyser olika delar av ekonomin som hjälper oss att tolka olika skeden och bättre kunna anpassa penningpolitiken. Mikrodata ger insikter om strukturella förändringar som inte går att observera i aggregerade data eftersom det kan finnas olika motverkande trender. Det analytiska arbetet med klimat och penningpolitik ska samtidigt få en bättre struktur genom utvecklingen av en målbild för detta.

**Kostnadsnivå 2025:** De totala budgeterade kostnaderna för penningpolitisk analys och beredning, när alla kostnader fördelas ut till verksamhetsområden, uppgår till 250, i stort samma nivå som budget 2024 (245 mkr).

### BETALNINGAR

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2025
Säkra, effektiva och tillgängliga betalningar	En kvalitativ bedömning i betalningsrapporten	Betalningar i Sverige har god tillgänglighet, är beskaffade med låg risk och tillhandahålls till rimliga priser
	Bedömd förmåga att säkerställa att allmänheten kan göra betalningar under kris och krig [SP]	Förmågan utvecklas enligt framtagen struktur för uppföljning.
Ett väl fungerande betalningssystem	Tillgänglighet RIX RTGS	Minst 99,85 % (rullande 12 månader)
	Tillgänglighet RIX INST	Minst 99,90 % (rullande 12 månader)
	Kostnader och intäkter RIX RTGS och RIX INST	100 %, +/- 10 % (utvärderas på 3-årsperiod)



	<i>Stabil drift och förvaltning av RIX och kringliggande system</i>	<i>Genomförande enligt förvaltningsplan</i>
Säkra och effektiva kontanter och kontanthantering	Tillgänglighet till Riksbankens fullservicedepåer	Minst 98 %

Riksbankens övergripande mål för betalningsområdet är att betalningar i Sverige ska vara säkra, effektiva och tillgängliga. Betalningar ska dessutom fungera under fredstida krissituationer och vid höjd beredskap. Högsta prioritet är att tillhandahålla en säker, effektiv och tillgänglig betalningsinfrastruktur som möjliggör avveckling i centralbankspengar samt att försörja landet med sedlar och mynt. Riksbanken har nu, vintern 2024, tre fullservicedepåer och en ytterligare kontinuitetsdepå.

Riksbanken har under de senaste åren närmat sig Europeiska centralbankens betalningssystem, dels genom anslutningen till TIPS-plattformen som nu används av Swish, dels genom beslutet att ansluta till Target 2-plattformen. Dessutom analyseras möjligheterna att ansluta till TIPS funktionalitet för valutaöverskridande betalningar. Vi förhåller oss också till utvecklingen inom digitala centralbanksvalutor, framförallt när det gäller digital euro och hur den skulle påverka ställningstaganden kring en möjlig e-krona.

Ovanstående inriktning kommer att kräva resursinsatser under en lång tid framöver och kommer att innebära stora förändringar av löpande drift och förvaltning, samt nya former för styrning och påverkan.

### Prioriterat utvecklingsarbete 2025

En uppgift med hög prioritet är att allmänheten ska kunna göra betalningar även under fredstida kriser och i höjd beredskap (kap 5 i riksbankslagen). Detta arbete bedrivs i huvudsak inom strukturen civil beredskap betalningar (CBB), tillsammans med de företag som bedöms vara av särskild betydelse för genomförandet av betalningar och därför omfattas av Riksbankens föreskrifter inom området.

Kontantutredningen beräknas lämna sina förslag vid årsskiftet 2024/2025 och infrastrukturen ska analyseras och ses över utifrån utredningen och utifrån annan utveckling på en föränderlig marknad. Systemstöd och lagerhantering för bankens kontanthantering ska uppgraderas. Två nya sedeldepåer ska dessutom färdigställas för kunna vara i drift den 1 januari 2026.

På betalningssystemområdet fortsätter stora infrastruktursatsningar såsom övergången till ny meddelandestandard (ISO 20022), planering för införandet av Target 2, fortsatt analys av om det är möjligt att i framtiden ansluta till Targetsystemets kommande funktion för valutaöverskridande betalningar samt uppgradering av det system som hanterar säkerheter för krediter i RIX-systemet. Förberedelser genomförs också för att uppfylla lagändringar som träder ikraft i april 2025 om att betalningsinstitut och utgivare av elektroniska pengar ska få delta i avvecklingssystem för betalningar och värdepapper.

I början av 2025 publicerar Riksbanken den årliga betalningsrapporten med analys och policyrekommendationer inom betalningsområdet.

**Kostnadsnivå 2025:** Den totala kostnaden för området betalningar budgeteras till 608 mkr (581 mkr i budget 2024). Ökningen sker till stor del inom det avgiftsfinansierade betalningssystemområdet (ökar till 257 mkr, från 225 mkr i budget 2024). Inga sedel-myntinköp budgeteras för 2025 (26 mkr i budget 2024).

## FINANSIELL STABILITET

MÅL	INDIKATORER <sup>2</sup>	MÅLNIVÅ 2025
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, bedömning och kommunikation av FS, som adderar värde	Ev "relevansmått" som bygger på "skrapning" av andras FS-publikationer [SP]	Rätt fokus och nivå i analysen och i hur den förmedlas i relation till andra centralbanker och best practise
	Självutvärdering	Aktivt arbete med modellutveckling och dataintag inom prioriterade fokusområden
	Självutvärdering	Fördjupad analys i utvalda tematiska fokusområden utöver löpande övervakning
	Självutvärdering av genomslag av analys och policy inhemskt och internationellt [SP]	Rätt fokus och genomslag av såväl analys, policy och internationellt deltagande
	Extern bedömning av analys [använda FiUs-granskning när den finns aktuell] [SP]	God kvalitet
Mycket god beredskap att hantera finansiella kriser	Uppdaterad krishandbok, som speglar ev. lärdomar från krisövningar och finansiella störningar [SP]	Årligen se över att krishandboken är aktuell och är avstämd med berörda avdelningar
	Antal krisövningar [SP]	Minst 2 per år (inkl faktiskt beredskapsarbete), där lärdomar tas om hand strukturerat
	Uppdaterat beredskapsbehov VR	Årlig uppdatering som stäms av med direktionen
Stort förtroende för analysen av FS	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper. Nollmätning klar tidigt 2025, därefter sätts konkret målnivå.	Hög kunskap, Högt förtroende, kvantifieras efter nästa mätning.

Det övergripande målet för området och avdelningen för finansiell stabilitet (AFS) är att bidra till att det finansiella systemet är stabilt och effektivt. Merparten av verksamheten avser övervakning (bedöma och analysera) det finansiella systemet och den finansiella infrastrukturen. Det innefattar även beredskapsansvaret, att ha en god och ständigt uppdaterad förmåga att motverka allvarliga störningar i det finansiella systemet, inte minst genom likviditetsstödjande åtgärder. Övervakningen ska utvecklas och anpassas till det inriktningsdokument som AFS tagit fram under 2024, över vilka delar av det finansiella

<sup>2</sup> Avdelningen för finansiell stabilitet återkommer under 2025 med formerna för bedömningen av kvalitativa indikatorer.

systemet som bör övervakas och hur en god finansiell krishantering upprätthålls utifrån ett allt mer komplext finansiellt system med nya aktörer och betydande sammanlänkningsrisker.

Arbetet för att stärka motståndskraften mot cyberrisker och andra operativa risker som kan påverka systemviktig (och samhällsviktig) verksamhet fortsätter att vara ett prioriterat område. I januari 2025 påbörjas Riksbankens DORA-tester (utifrån EU:s regelverk Digital Operational Resilience Act) som en del i den löpande verksamheten vid sidan av de TIBER-tester som tidigare utförts. Syftet med testerna är att höja motståndskraften hos de aktörer som deltar i testerna.

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. En viktig uppgift på den internationella arenan de närmaste åren blir att säkerställa att riksbankschefen får bra stöd i sin nya roll som ordförande i Baselkommittén.

## Prioriterat utvecklingsarbete 2025

---

Verksamhetsutvecklingen på området kommer 2025 att fokusera kring de strategiska förflyttningar som handlar om att "Kraftsamla kring datas potential" och det delmål på beredskapsområdet som handlar om att "Utveckla vår finansiella policyberedskap". Inom dataförflyttningen ska nya datateam ta sig an uppgiften att integrera stabilitetsdata till den gemensamma datasjön och utifrån den skapa dataflöden som stärker styrningen av data och ökar effektiviteten och användbarheten i analysen. AFS ska dessutom, i samarbete med forskningsenheten, ta fram en ny analysmetod för att täcka in sammanlänkingsrisker i det finansiella systemet på ett mer strukturellt sätt.

För att stödja den löpande övervakningen av systemrisker ska AFS även fortsätta att driva initiativ för att göra nya analyser av s.k. horisontella risker såsom klimat-, cyber- och operativa risker som kan hota stabiliteten i det finansiella systemet. En ny klimatrappport kommer att publiceras i början av 2025 och utgår från NGFS rekommendationer om centralbankers klimatredovisning.

Andra viktiga utvecklingsområden 2025 blir att ta fram en ny struktur för att ta in och analysera marknadsinformation (market intelligence) och därigenom skapa en bättre förståelse för hur finansiella marknadens funktion påverkar den finansiella stabiliteten. Ett annat område, som behöver utvecklas i samarbete med avdelningen för betalningar, är ökad förståelse för de risker som betalningssystemet kan innebära för det finansiella systemet. Under 2025 kommer även ett nytt format för FSR att lanseras.

**Kostnadsnivå 2025:** Den totala kostnaden för området budgeteras till 223 mkr, en viss ökning jämfört med budget 2024 (213 mkr). Nytt för 2025 är till exempel att Riksbanken genomför DORA tester, som i likhet med TIBER testerna är en avgiftsfinansierad verksamhet.

## TILLGÅNGSFÖRVALTNING och implementering av penningpolitiken

MÅL <sup>3</sup>	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2025
God förmåga att genomföra policyuppgifterna	Krisövningar	Minst en beredskapsövning per år
Värna om RB:s finansiella oberoende	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

Uppdraget för avdelningen för marknader (AFM) är att bereda och 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 relaterade uppgifter såsom marknadsbevakning och Riksbankens balansräkningsanalys.

AFM kommer utöver prioriterad utveckling fokusera på att utveckla balansräkningsanalysen med t ex tertialvis uppföljning av behovet av finansiella riskavsättningar och vidareutveckling av balansräkningsmodeller och verktyg. Vidare kommer åtgärder för att stärka beredskap och förvaltning av guld och valutareserven genomföras, såsom att stärka den operativa guldberedskapen. Andra satsningar inbegriper en översyn av regelverket för Swestr samt att via Analysprogrammet fortsätta att utveckla den analytiska förmågan, effektivisera arbetssätt och minska operativa risker genom automatisering och att utveckla penningmarknadsanalysen.

### Prioriterat utvecklingsarbete 2025

Hög prioritet under 2025 blir att utreda en långsiktig lösning för utmaningar om Riksbankens finansiering genom att undersöka möjligheter till – och utveckla former för – det inlåningskrav som möjliggjorts genom det lagförslag som regeringen lagt fram under 2024. En annan grundläggande utredning – den pågående översynen av guld- och valutareserven – ska slutföras och implementeras via nya styrdokument, förändrade processer, eventuella systemuppdateringar med mera. I arbetet ingår även att utveckla och tillämpa ny process, metod och uppföljning för SA (strategisk allokering) samt att utveckla hållbarhetsaspekter.

För att upprätthålla operativ beredskap ska ett ramverk för beredskap utvecklas vilket inbegriper att identifiera prioriterade policyåtgärder. En strukturell portfölj i statsobligationer, som också blir det långsiktiga obligationsinnehavet, ska implementeras under 2025 med syfte att bibehålla kompetens genom viss aktivitet på statsobligationsmarknaden. Inom ramen för BIS Working Group on Central bank reserves ska Riksbanken dessutom delta i ett utvecklingsarbete som analyserar vilken roll tillsyn, reglering och centralbanker har för likviditetsrisker i banksystemet. Vidare fortgår arbetet

<sup>3</sup> Mål och indikatorer för verksamhetsområdet ses över inom ramen för översynen av guld- och valutareservförvaltningen – beslut planeras till mitten av februari 2025.

med att förbereda för att Riksbanken ska kunna motta och sända swiftmeddelanden med den nya meddelandestandarden ISO 20022.

**Kostnadsnivå 2025:** De budgeterade totala kostnaderna 2025 för området ökar till 286 mkr från 268 mkr i budget 2024. Bemanningen är i stort oförändrad och de ökade kostnaderna avser framför allt ökade gemensamma kostnader (för bland annat IT och beredskap).

## DATA OCH STATISTIK

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2025
Framställa och offentliggöra data och statistik av god internationell standard som stödjer Riksbankens uppdrag och bidrar till effektivt beslutsfattande.	Kvalitetsbedömning av framställd data och statistik	God kvalitet utifrån produktspecifika mått på exempelvis: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Täckning/bortfall</li> <li>- Tekniska incidenter</li> <li>- Rapporteringsfel</li> <li>- Publiceringstid</li> <li>- Kostnadseffektivitet</li> </ul>
	Utvärdering av utvecklingsarbete internt respektive externt utifrån fastställda behov	+/- 15 procent i kostnad och tid
	Indikator på användarnöjdhet internt och externt	Sätta målnivå under 2025
Riksbanken har en tydlig styrning, hantering och dokumentation över data- och statistikällor som används i policyarbetet.	Andel datamängder sökbara och dokumenterade i dataplattformen	95 %
	Andel datamängder med en utsedd ägare	100 %

Verksamheten omfattar såväl det ansvar som Riksbanken har för huvuddelen av Sveriges finansiella statistik (där merparten produceras via uppdrag till Statistiska Centralbyrån), som rollen som stor användare av statistik. På senare år, accentuerat av den nya strategiska planen, har banken ett ökat fokus på detta område, med stora satsningar för att öka kvaliteten och effektiviteten i hur vi försörjer vår policyanalys med nya data, och med befintliga data på nya sätt.

### Prioriterat utvecklingsarbete 2025

Förflyttningen "Kraftsamla kring datas potential" 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. Ett arbete som genomförts inom ramen för Analysprogrammet med agila arbetsmetoder där tvärfunktionella team med representanter från såväl it, policyenheter och statistikverksamheten deltagit. Med ny infrastruktur och i takt med att nya kompetenser kommit på plats, ligger fokus 2025 på att tillgängliggöra fler datatyper och använda data och statistik mer effektivt i den nya gemensamma dataplattformen. Ett viktigt fokusområde 2025

<sup>4</sup> Data science – kombinerar domänkunskap, matematik/statistik och programmering. Data engineering – kombinerar programmeringskunskap, datastrukturer och automatiserade flöden.

är dessutom att ta fram en struktur för det fortsatta arbetet, det vill säga i vilken form verksamhetsområdet Data och Statistik ska styras när det tidsbegränsade Analysprogrammet införlivas i den fasta organisationen. Ett alternativ är att komplettera med en ny tvärfunktionell styrmodell som samexisterar med nuvarande organisationsmodell.

Under 2025 förväntas en ny föreskrift för en uppgraderad betalningsstatistik beslutas som möjliggör utveckling av en detaljerad och mer frekvent statistik över betalningsmarknaden. Vidare fortsätter arbetet med att integrera och kombinera befintliga finansiella mikrodata med andra källor för att skapa än bättre förutsättningar för fördjupad policyanalys.

**Kostnadsnivå 2025:** Den totala kostnaden för området budgeteras till 162 mkr, vilket är en ökning med 11 mkr jämfört med budget 2024. Ökningen beror framför allt på en omfördelning av kostnader för vissa system, som ska föras till området i högre grad än tidigare (omfördelning från penningpolitik).

## BANKGEMENSAMMA, MÖJLIGGÖRANDE VERKSAMHETSOMRÅDEN

Bankgemensamma verksamhetsområden (Internationell samverkan, Kommunikation, IT och digitalisering, Arbetsplatsen/HR, Forskning och Verksamhetsstyrning och stöd) 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 parallellt.

I nuvarande planer för 2025 finns fortsatt många initiativ som handlar om att banken ska ha rätt styrning, stöd och kontroll för att lyckas med uppdraget och utvecklingsarbetet; kommunikationsinsatser för att bland annat förklara det penningpolitiska läget, stärkt beredskap och inte minst att fortsätta genomförandet av de stora förflyttningar som strategiska planen lägger fast.

MÅL

INDIKATORER

MÅLNIVÅ 2025

### Internationell samverkan

Nytt område, samordnas av ny enhet – konkretiseras med förslag till mål/indikatorer under 2025

Många av de utmaningar som Riksbanken står inför är gränsöverskridande, vilket gör den internationella dimensionen viktig för penningpolitik, betalningsfrågor och finansiell stabilitet. Geopolitiska spänningar innebär både nya risker och osäkerheter. Riksbanken är en liten centralbank med ambitionen att vara i framkant och för att klara det måste vi tillgodogöra oss analys och lärdomar från andra centralbanker och internationella organisationer. Samarbetet ger oss också möjlighet att vara med och påverka svaren på globala utmaningar som även drabbar oss.

Det handlar både om att stärka bilaterala relationer och att bidra till det multilaterala arbetet i viktiga forum som t ex Baselkommittén (som tar fram globala standarder, riktlinjer och rekommendationer för tillsyn och reglering av banker). För Riksbanken som organisation innebär det att kraftsamla kring prioriterade frågor och internationella kontaktytor där vi kan spela en central roll, exempelvis att säkerställa att riksbankschefen får bra stöd och underlag för sitt arbete som ordförande i Baselkommittén.

Dessutom fortsätter vårt arbete med SIDA-finansierad teknisk assistans till ett urval samarbetsländer. På senare tid inte minst till centralbanken i Ukraina, där samarbetet utvecklats och intensifierats under 2024, bland annat utifrån riksbankschefens besök i Kiev och den ukrainska centralbankschefens besök i Stockholm.

## Prioriterat utvecklingsarbete 2025

Internationell samverkan är nytt som separat verksamhetsområde och ett nytt sekretariat på stabsavdelningen har från hösten 2024 fått i uppdrag att under 2025 se över Riksbankens prioriteringar inom det internationella arbetet och ta fram förslag på hur strategisk styrning, samordning och arbetsformer på området ska utvecklas.

Målet är att vässa arbetet på prioriterade internationella områden för att uppnå en hög och jämn nivå på underlag och deltagande – med ett bra stöd och standardiserade underlag för medarbetarna i det löpande arbetet. En viktig planerad leverans under tertiäl 1, är att föreslå vilka tematiska områden samt bilaterala och multilaterala relationer och plattformar som ska vara i fokus.

## Kommunikation

Högt förtroende för Riksbanken	Tertiälvis mätning av allmänhetens förtroende för Riksbanken	Bedömn KOM utifrån Verians mätning och analys
Effektiv extern kommunikation	Årlig målgruppsundersökning (TBD) Nollmätning klar tidigt 2025, därefter sätts konkret målnivå.	Finans- och arbetsmarknadens aktörer ska förstå våra analyser/avvägningar
Effektiv intern kommunikation	Årlig medarbetarundersökning	T v minst 70 % nöjda på banknivå

**Externt:** Ökningen av antalet penningpolitiska möten har inneburit fler möjligheter att kommunicera en samlad bild av det ekonomiska läget och penningpolitiken. Satsningen på ökad närvaro lokalt/regionalt fortsätter. Det gör även ambitionen att i olika digitala former berätta på ett kortfattat och lättillgängligt sätt om penningpolitiken.

**Internt:** Riksbanken har på senare år rekryterat många nya medarbetare som behöver förstå uppdraget, den strategiska riktningen och kulturen. Det ställer högre krav på internkommunikationen. De strategiska förflyttningarna innebär dessutom förändrade 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.

## Prioriterat utvecklingsarbete 2025

Ett strategiskt fokusområde för 2025 är ökad internkommunikation om de framsteg som görs i arbetet med att nå målen i den strategiska planen. I den externa kommunikationen ska de läromedelsfilmer som tagits fram under 2024 marknadsföras. En utvecklingsaktivitet kopplad till strategiska förflyttningen på data-/teknikområdet är att utreda möjligheten att använda maskinöversättning även för mycket känslig information.

## 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
	Antal cyberrelaterade intrång [SP]	0
Digitalisering och innovation för ökad effektivitet	Antal processer som automatiserats för ökad effektivitet [SP]	Minst 2 administrativa processer automatiserade
	Andel verksamhetsutvecklingsprojekt med mätbara resultat i form av uppfyllda effekter (effekthemtagning) [SP]	År 1: 20 % År 2: 50 %
	AI-mognad (AI Sweden) [SP]	[Sätts efter att de utfört nollmätning för oss]

Riksbanken är en relativt liten organisation men med en stor och krävande operativ systemmiljö med höga krav på tillgänglighet. En stabil drift och förvaltning har högst prioritet, inte minst för det centrala betalningssystemets infrastruktur med systemen RIX RTGS respektive RIX INST där den senare hanterar swishbetalningarna sedan 2024. Det ingår dessutom i det löpande uppdraget att möjliggöra bankens digitalisering.

### Prioriterat utvecklingsarbete 2025

Flertalet utvecklingsinitiativ som redovisas inom andra verksamhetsområden kräver insatser av avdelningen för IT och Digitalisering (AID). Dessutom planeras vissa större initiativ med infrastruktur- och beredskapsfokus, som AID själva äger. Det gäller till exempel hanteringen av kommande IT-sourcing och uppbyggnad av förbättrad IT-infrastruktur utifrån ett beredskapssyfte. Dessutom ska utvecklingen av Riksbankens AI-stöd drivas vidare och IT-styrningen anpassas till nya tvärfunktionella arbetsformer i takt med att dessa införs. Ett nytt viktigt initiativ är att skapa bättre förutsättningar för automatisering/effektivisering av processer genom uppbyggnaden av en bankgemensam ärendehanteringslösning.

### Arbetsplats/HR (flertalet används även per avd, som mål/ind för arbetsklimatet)

En lärande och inkluderande organisation	Medarbetarnas lojalitet och attityd till banken (eNPS)	Minst 20
	Nyckeltal Engagemang [SP]	Minst 7,0
	Nyckeltal Välmående	Minst 7,0
	Personalomsättning	10-12 %



	Intern rörlighet	Minst 6 %
	Ledarskap [SP]	Minst 8,0
	Kompetens [SP]	Minst 8,0
	Mångfald Könsfördelning chefer	Underrepr. kön ≥ 40 %
	Index "Våra processer" [SP]	Minst 7,0
	Sjukfrånvaro	Högst 2,0 %

Riksbankens långsiktiga ambition för våra arbetsformer och vår arbetskultur framgår av en särskild förflyttning i den strategiska planen, där fokus för 2025 framgår nedan. Men våra arbetssätt ingår även i de områden i strategin som handlar om data och teknik. Vi ska löpande pröva om ny teknik, ny data och/eller smartare rutiner kan effektivisera våra processer.

Samtidigt har vi de närmaste åren andra typer av utmaningar i och med att en stor del av personalstyrkan arbetar på ny plats när stora renoveringar och ombyggnationer genomförs på huvudkontoret vid Brunkebergstorg (mer om det – och om projektet HK 2.0 nedan under "Verksamhetsstyrning och stöd").

### Prioriterat utvecklingsarbete 2025

Under 2025 ska nya steg tas när det gäller att utveckla vad som ska vara bankens modell för nya, mer tvärfunktionella arbetsformer när det bedöms vara mer effektivt.

Det ska bland annat prövas om verksamhetsområdet Data och Statistik ska övergå till löpande tvärfunktionell styrning när nuvarande Analysprogram avslutas. Utöver nya arbetsformer ska arbetet med arbetsgivarvarumärket utvecklas tillsammans med kommunikationsenheten, för att möta fler kompetensgrupper och stärka vår profil som arbetsgivare. Vår kultur är en guldgruva och i det kommande arbetet ska vi identifiera vad vi behöver stärka respektive vad vi behöver tona ned för att lyckas med våra förflyttningar i strategin. Därutöver ska förberedelser göras för ett nytt system inom lön och HR som ska stödja en digitalisering/automatisering av HR-processer.

### Forskning

Policyrelevant forskning av hög internationell standard	Vetenskapliga publikationer på forskningsenheten, kvalitetsvägt	> 75 p/forskare PP
		> 75 p/forskare FS
	Relevans- och kvalitetsbedömning av FOE:s bidrag till andra avdelningars verksamhet (APP, AFS, AFM och AFB)	Hög relevans och god kvalitet

Syftet med forskningsverksamheten på Riksbanken är att bibehålla och utveckla analytisk spetskompetens inom Riksbankens verksamhetsområden för att ge ett vetenskapligt underlag till Riksbankens policybeslut. Målen för forskningsverksamheten är att (i) bedriva forskning av hög internationell standard, (ii) bidra till policyavdelningarnas- och direktionens verksamhet, (iii) bidra till kompetensutveckling på Riksbanken, och (iv) vara en länk mellan Riksbanken och den akademiska världen.

### Prioriterat utvecklingsarbete 2025

Under 2025 ska vi fortsätta hålla hög standard i forskningen, och vi ska utveckla vårt stöd till policyavdelningarna och samarbeten med forskare på universitet och andra centralbanker. Utvecklingsarbetet kommer bland annat att bygga på rekommendationerna från den externa utvärderingen av forskningsverksamheten som gjordes 2024.

## Verksamhetsstyrning och stöd<sup>5</sup>

Effektiv styrning och effektivt stöd	Bedömd förmåga att upprätthålla verksamheten under kris och krig [SP]	Förmågan utvecklas enligt en framtagen uppföljningsstruktur med tydliga milstolpar per år
	Bedömt skydd mot hot i informationsmiljön [SP]	
	Bedömd kvalitet i avtalsförvaltningen	
	Kostnadseffektiv verksamhet, benchmark med andra CB	Bland de mest kostnadseffektiva enligt bedömning utifrån BIS- och nordisk benchmark
	Bedömd utveckling av förmågan avseende informationshantering [SP]	Förmågan utvecklas enligt en framtagen uppföljningsstruktur
Riskmedvetet beslutsfattande	Fungerande riskanalysprocesser – tertiälviss för avdelningar och i LG samt löpande vid större verksamhetsförändringar (bedömning RIA)	Väl fungerande processer
God regelefterlevnad	Kontroller/Stickprov RIA	Inga allvarliga avvikelser
God intern styrning och kontroll	Åtgärdsplaner inom riskhantering och regelefterlevnad	> 75 % slutförda inom ursprunglig tidplan
		Max 2 st > 1,5 år
	Risker från internrevisionsgranskningar	> 50 % åtgärdade inom ursprunglig tidplan
		Max 2 st > 1,5 år
En hållbar centralbank i framkant	Bedömd utveckling av det interna hållbarhetsarbetet <sup>6</sup>	Hållbarhetsarbetet utvecklas enligt framtagen struktur för uppföljning

Verksamhetsområdet är brett och omfattar stöd-, styr- och kontrollfunktioner på Riksbanken som är bankgemensamma och inte är egna verksamhetsområden. Det inkluderar andra och tredje ansvarslinjen. De avdelningar som närmast driver olika delar av området framåt är avdelningen för intern styrning och verksamhetsstöd (AIS), stabsavdelningen (STA), internrevisionsavdelningen (IR) och riskavdelningen (RIA). Mål och indikatorer kan variera år från år utifrån vilket behov som finns av att följa resultatet på området. Riksbankens vision – en öppen och stabil centralbank i framkant – sätter den övergripande ambitionsnivån för arbetet, tillsammans med effektivitetsperspektivet, vi ska hushålla väl med statens resurser.

<sup>5</sup> Beredskap m fl perspektiv på den interna styrningen befinner sig i en utvecklingsfas och föreslås bedömas utifrån framdrift. Målen ska dessutom kompletteras med mål och indikatorer som tydligare omfattar stabsavdelningens leverans.

<sup>6</sup> För policyrelaterade insatser på hållbarhetsområdet – se verksamhetsområden

## Prioriterat utvecklingsarbete 2025

---

Förmågan att hantera och prioritera mellan stora parallella projekt blir allt viktigare. En krävande löpande verksamhet (den operativa såväl som den policyorienterade) ska styras parallellt med genomförandet av en ambitiös strategisk plan, samtidigt som Riksbanken har stora och komplexa infrastrukturprojekt att hantera – på betalningsområdet, inom IT-infrastrukturen och inte minst på fastighetssidan, med renovering och ombyggnation av huvudkontoret ("HK 2.0"), dubbla huvudkontor, beredskapskrav och uppbyggnaden av en ny depåstruktur för kontanthantering. Inte minst kommer projektet HK 2.0 vara en viktig och prioriterad utmaning. Renoveringen är nödvändig eftersom den inventering som gjorts av de tekniska systemen, såsom värme, ventilation och elsystem, visar på omfattande renoveringsbehov. Arbetet försvåras av höga antikvariska värden och höga säkerhetsvärden. Därutöver finns ett behov av att modernisera och verksamhetsanpassa lokalerna för att bidra till nya arbetssätt.

Under 2025 fortsätter därför utvecklingen av den nya portföljstyrningen och de prioriteringsmekanismer som behövs på alla nivåer, från enheter/avdelningar till riksbanksnivån. För att stödja de utmaningar Riksbanken har framför sig ökar också ambitionen och resursinsatsen för den interna finansiella controllerverksamheten. Upphandlingsenheten fortsätter sin förflyttning med bland annat mer centralisering inom upphandlingsverksamheten samt utvecklade metoder för avtalsförvaltning. Dessutom ska resultatet av den juridiska översynen operationaliseras under inledningen av 2025.

Med en ny riksbankslag och många nya medarbetare initierades projektet Riksbanken i staten under hösten 2024 som en påminnelse om den statliga värdegrunden. Initiativet kommer att pågå under ett år och syftar till att ge samtliga medarbetare ökad kunskap om de krav som ställs på en myndighet med hjälp av kunskapshöjande aktiviteter och kontroller om de regelverk som rör Riksbanken i sin egenskap av myndighet under riksdagen.

Uppbyggnaden av bankens – och hela det finansiella systemets – beredskap fortsätter i enlighet med de utvecklingsplaner som ligger sedan tidigare, och inkluderar samtliga samhällsviktiga verksamheter. Arbetet innefattar exempelvis övning och utbildning, tillpassning av Riksbankens alternativa verksamhetsplatser, kontinuitetsplaner som tar höjd för hela hotskalan samt utveckling av myndighetens krigsorganisation. Under 2025 kommer bl.a. en större övning som kräver insatser från stora delar av Riksbanken att genomföras. På säkerhetsområdet fortsätter arbetet med ett utvecklat säkerhetsledningssystem med syfte att tydliggöra och fastställa Riksbankens grundläggande säkerhetsnivå kopplat till aktuella risker och hot. Likaså tydliggörs roller och ansvar inom området. Riksbanken bedriver verksamhet som är viktig för Sveriges säkerhet. Därför omarbetas Riksbankens säkerhetsskyddsanalys tillsammans med verksamheten för att säkerställa att vi möter det skärpta säkerhetsläget i vår omvärld.

Som även framgår under område "HR/Arbetsplatsen" är ett annat prioriterat område under 2025 att ta hjälp av ny teknik och ny data, för att automatisera, eller åtminstone effektivisera, bankgemensamma processer, för att frigöra resurser och hantera risker.

## Dessutom, övergripande resursmål 2025

God hushållning med resurserna	Utfall i förhållande till budget förvaltningskostnader	Utfall < 1 554 mkr
--------------------------------	--	--------------------

Förslaget till kostnadsbudget exklusive sedel-/myntinköp för 2025 uppgår totalt till 1 554 mkr. Föreslagen budgetnivå utgår från motsvarande budget 2024 (1 460 mkr), med tillägg för uppräknig motsvarande pris- och löneomräkning, PLO, för myndigheter under regeringen (+ 47), avdrag för besparingskrav på alla avdelningar (- 12), tillägg för kostnadsökningar som finansieras med avgifter<sup>7</sup> (+ 26) och budget för särskilda beredskapsinsatser 2025<sup>8</sup> (33).

Se separat dokument "Budget för Riksbanken 2025" för mer information om budget och investeringsplaner för 2025.

---

<sup>7</sup> Avser avgiftsintäkter för betalsystem, inlösen, Doratester och korrespondentbanktjänster

<sup>8</sup> Avser utökade beredskapsinsatser för vidareutveckling av IT-infrastruktur och IT-säkerhet samt en ny sedeldepå.

## Fyra strategiska förflyttningar, med fyra fokusområden 2025

### KRAFTSAMLA KRING DATAS POTENTIAL



1. Tillgängliggöra fler datatyper i datasjön och etablera fler datateam
2. Automatisera dataflöden och rapporter
3. Fortsätta analytisk förflyttning med ändamålsenlig data och metoder
4. Utvecklad styrning för framdrift med AI-stöd

### BYGGA FÖRMÅGOR SOM ÖKAR HANDLINGSKRAFTEN



1. Etablera metoder och process för verksamhetsutveckling
2. Förslag tvärfunktionell styrning för verksamhetsområde Data och statistik. (Efter analysprogrammet)
3. Utveckla Riksbankens verktygslåda för tvärfunktionella/agila arbetsformer.
4. Etablera god arbets- och förvaltningskultur: Riksbanken i staten m.m.

*Tertial 1, fokus AI: tydliggöra roller/ansvar o vad medarbetare kan göra*

### STÄRKA BEREDSKAPEN INOM HELA DET FINANSIELLA SYSTEMET



1. Allmänhetens betalningar i kris och krig. Prioriterade åtgärder: Offline-betalningar och alternativa clearinglösningar
2. Prioritera och färdigställa alternativa verksamhetsplatser och infrastruktur m.m.
3. Stärkt finansiell policyberedskap genom ny styrform
4. Effektivare säkerhetsstyrning: Nytt säkerhetsledningssystem m.m.

### ETABLERA SAMARBETEN FÖR ATT STÄRKA VÅRA FÖRFLYTTNINGAR



1. Strategi internationella samarbeten (uppgift för nytt sekretariat)
2. Utveckla samarbetet med AI-aktörer
3. Stärka myndighetssamarbetet inom beredskap
4. Stärka myndighetssamarbetet inom informations-/cybersäkerhet