



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 2017-00731

Verksamhetsplan

DATUM: 2017-12-08
AVDELNING: Stabsavdelningen

Riksbankens verksamhetsplan 2018

Inledning, planeringsförutsättningar

Uppdraget

Riksbanken är Sveriges centralbank och en myndighet under riksdagen. Riksbanken ansvarar för penningpolitiken med målet att upprätthålla ett fast penningvärde. Banken har också i uppdrag att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende.

Den andra uppgiften innebär att Riksbanken ger ut sedlar och mynt, främjar säkra och effektiva betalningar samt förebygger och hanterar kriser i det finansiella systemet. Riksbanken förvaltar också betydande tillgångar som ska säkerställa att vi har en god beredskap för att fullgöra våra huvuduppgifter och säkra den självständiga ställning riksdagen gett oss.

Planering och uppföljning

Direktionen beslutade den 28 september 2017 om planeringsförutsättningar för verksamhetsplanen för 2018. Utgångspunkten är fortsatt den strategiska plan som fastställdes hösten 2014 (2014-273-STA). Andra utgångspunkter för planeringen för 2018 har varit de strategiska diskussioner som förts under hösten och de riskanalyser som löpande genomförs i verksamheten.

I denna verksamhetsplan presenteras Riksbankens övergripande fokus, mål och prioriterade handlingsplaner för 2018. Dessutom sammanfattas resursinsatsen för respektive målområde. I ett separat dokument "Budget för Riksbanken 2018" presenteras budgeten mer i detalj. I ett tredje dokument "Internbudget och plan för uppföljning 2018" specificeras budgeten per avdelning och område. I det sistnämnda dokumentet beskrivs dessutom hur verksamhetsplan och budget ska följas upp under 2018.

Vision och strategisk inriktning

Riksbankens vision är att vara bland de bästa när det gäller kvalitet och effektivitet och därigenom behålla ett högt förtroende. Vi ska fullgöra våra uppgifter med hög kvalitet till rimliga kostnader. På så vis bidrar Riksbanken till en stabil ekonomisk utveckling för företag och hushåll i Sverige. Visionens ambitionsnivå, bland de bästa, konkretiserar vi i verksamhetsmål och resultatindikatorer för våra olika områden.

Den strategiska plan som beslutades i september 2014 tog sikte på 2018 då Riksbanken fyller 350 år och rubriceras ”En 350-åring i täten”. Den ställer upp tre utvecklingsmål som åskådliggörs i 10 strategiska prioriteringar som ska vara vägledande i verksamhetsplaneringen. Se bilaga 1 för en sammanställning av uppdrag, vision och strategiska mål/prioriteringar.

Fokus 2018

Riksbanken befinner sig i ett läge där vi enligt våra nuvarande prognoser närmar oss en normaliseringsfas i penningpolitiken, det pågår en snabb strukturomvandling i det finansiella systemet och speciellt på betalningsmarknaden som vi måste förhålla oss till, vi ser en utveckling med ökade cyberhot och vårt mandat ses över i den pågående lagöversynen.

Mot den bakgrunden resulterade diskussionerna i bankens ledningsgrupp och direktionen under planeringsarbetet tidigt i fem fokusområden:

- **Penningpolitik mot ett nytt normalläge:** Innefattar vår penningpolitiska analys, våra verktyg och vår kommunikation i en normaliseringsfas, men även vår analys av de risker som byggts upp under en lång lågränteperiod och mer specifikt på till exempel bostadsmarknadens funktionssätt.
- **Strukturomvandlingen på betalningsmarknaden:** Betalningsmarknaden i Sverige är under starkt omvandlingstryck i spåren av den teknologiska utvecklingen och med bland annat en snabbt minskad kontantanvändning. Riksbankens roll i denna omvandling tar sig exempelvis uttryck i en ny vision/strategi för RIX-systemet, fortsatt analys av en e-krona och dialog med berörda parter. Arbetet kommer att kräva relativt stora resurser vilket möjliggörs genom interna omprioriteringar, framför allt från stabilitetsanalysen.
- **Vår roll och modell för att främja finansiell stabilitet:** En översyn av vår roll och vårt fokus i arbetet med att främja finansiell stabilitet, inklusive vårt fokus i internationella arbetsgrupper. I arbetet ingår även att identifiera centrala frågeställningar för den svenska finansiella infrastrukturen som teknikutvecklingen, ökade cyberrisker, strukturella förändringar, internationalisering och förändrade regelverk och hur dessa samverkar med finansiell stabilitet.
- **Informations- och Cybersäkerhet:** Fortsatt förstärkning av vårt skydd och vår organisation för att hantera ökade cyberhot och andra risker som kan drabba RIX och vår övriga IT-miljö. Innefattar även åtgärder i tillgångsförvaltningen för ökad säkerhet i våra transaktioner med motparter och vår roll i att främja effektiva skydd mot cyberrisker i det finansiella systemet genom övervakning. En samlad plan med förtydligade roller och eventuella interna samordningsfördelar presenteras 2018.

- **Den pågående lagöversynen:** Bankens mandat, styrning och finansiella ställning ses över och vi ska medverka till att utredningen får bra förutsättningar genom att bidra med den kompetens, analys och sakinformation utredningen har behov av.

Dessutom behöver vi se över Riksbankens civila beredskap och vår roll i totalförsvaret, vi ska utreda behovet av ny statistik över hushållens tillgångar och skulder och bestämma hur vi på bästa sätt kan styra och hantera vår informationsförsörjning.

Internt är det tid att ta fram en ny strategisk plan som ska vägleda kommande års verksamhetsplaner. Ett viktigt och resurskrävande projekt på IT-området, förutom fortsatt arbete med IT-/Cybersäkerheten, är en ny upphandling av våra utkontrakterade IT-tjänster.

Vi arbetar vidare med att stärka den interna kontrollen med riskprocessen som nav. Inom denna process ska avdelningarna planera och genomföra sina riskreducerande åtgärder. Större insatser 2018 ingår som prioriterade handlingsplaner i detta dokument.

Vi fortsätter även att utveckla vår arbetsmiljö utifrån ett bra utgångsläge. Tydligare prioriteringar och arbetsfördelning ska säkra att vi har en utvecklande och hållbar arbetsplats. Vi ska också ta fram nya verktyg för att stödja arbetet med vår kompetensförsörjning.

Slutligen fyller Riksbanken 350 år 2018. Det kommer vi att uppmärksamma med olika aktiviteter riktade till en bredare publik, i syfte att sprida kunskap om Riksbankens roll i svensk ekonomi och om de viktiga framtidsfrågorna inom vårt område.

Resursallokering

Av självständigheten följer ett ansvar att effektivt hushålla med resurserna. Riksbanken är idag en förhållandevis liten centralbank och satsningar ska i första hand finansieras med omprioriteringar inom befintliga ramar. En särskilt resurskrävande satsning framöver är, som nämnts ovan, hur Riksbanken ska positionera sig på en framtida betalningsmarknad. Under 2018 behöver uppgifter och resurser omprioriteras från framför allt den finansiella stabilitetsanalysen till betalningsområdet för att göra den satsningen möjlig.

Mål, prioriterade handlingsplaner och kostnadsnivå 2018 per målområde

Riksbankens verksamhet delas in i målområden som utgörs av kärnprocesser, respektive bankgemensamma funktioner. Varje målområde presenteras i tre perspektiv:

- **Mål och indikatorer:** Målen är uppbyggda med visionens ambitionsnivå ”bland de bästa” och i visionens tre perspektiv; kvalitet, effektivitet och förtroende. För varje mål finns indikatorer som tillsammans ska ge en bild av hur det går för Riksbanken på området. För vissa uppgifter kan ”bland de bästa” innebära att vi försöker prestera i nivå med centralbanker som vi bedömer vara ”bland de bästa”. För andra uppgifter görs jämförelser med andra institutioner, vi jämför till exempel vår prognosförmåga med andra prognosmakare i Sverige, vårt arbetsklimat och vår attraktionskraft som arbetsgivare relateras till andra myndigheter och företag etc. En perfekt utvärdering av resultatet av alla våra uppgifter är inte möjlig. Om det saknas en självklar definition av de övergripande målen är det en utmaning att exakt mäta framgång. Dessutom kommer det att finnas målkonflikter¹. 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”.
- **Prioriterade handlingsplaner:** Detta är de utvecklingsområden som avdelningarna vill fokusera på under 2018, utifrån den löpande verksamhetens behov, strategiska planen, omvärldsförändringar och identifierade risker. Handlingsplanerna presenteras här per målområde, den struktur vår styrning och uppföljning följer. För en matchning mot de strategiska prioriteringarna – se bilaga 2.

Men det ska understrykas att en verksamhetsplan inte kan vara huggen i sten, vi måste samtidigt ha förmågan att vid behov göra tydliga omprioriteringar utifrån hur vår omvärld utvecklas. Dessa omprioriteringar redovisas i våra tertialuppföljningar.

- **Kostnadsnivå 2018:** 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.

¹ Målet om förutsägbar penningpolitik är en typisk sådan. Förutsägbarheten är viktig för oss men självklart underordnad uppgiften att värna ett fast penningvärde. Marknadens förväntningar styr inte det penningpolitiska beslutet, men det är viktigt för oss att följa hur väl marknadsaktörerna och andra parter förstår skälen bakom besluten.

PENNINGPOLITIK

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2018
Ett fast penningvärde	KPIF (12-månadersförändring)	2 %
	Inflationsförväntningar 5 år (medelvärde)	
Internationellt erkänd penningpolitisk analys	Indikatorn "relativ prognosprecision" för KPIF, samt årlig jämförelse med andra prognosinstitut	Hög (prognosfel < överraskn), resp. bland de bästa
	Publicerad policyanalys	Minst 10 st artiklar
	Kvalitativ extern bedömning av analys	Bland de bästa
Forskning av hög kvalitet	Vetenskapliga publikationer, kvalitetsvägt	Antal årsarb inom penn. pol. x 100 p (grönt fr 75 p)
Effektivt policystöd från forskningen	Intern kvalitetsbedömning	God kvalitet
Effektiv analysprocess	Benchmark	Bland de bästa
Effektivt genomförande	Dagslåneränta	Repo +/- 10 punkter varje dag
Förutsägbar penningpolitik	Förändring 1-mån STINA-swappar vid räntebeslut	≤ 5 punkter
Stort förtroende för den penningpolitiska analysen	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap
		Högt förtroende

Nuvarande prognoser talar för att en gradvis normalisering av penningpolitiken kommer att inledas under 2018. Att ge direktionen bra beslutsunderlag i denna fas har naturligtvis högsta prioritet. De prioriterade handlingsplanerna har alla nära koppling till den löpande verksamheten.

Prioriterade handlingsplaner

- **Penningpolitik i en ny miljö:** Fortsättning från 2017. Under 2018 ligger fokus på strategier för själva normaliseringen och för penningpolitiken i det "nya normala". Projektet innefattar även fördjupad analys av de okonventionella åtgärderna, av balansräkningens utveckling och av former för "forward guidance". (APP, AFM, STA/KOM)
- **Risker på bostadsmarknaden:** Ett projekt ska undersöka olika aspekter av ekonomins känslighet för störningar när skuldsättningen är hög, med fokus på bostadsmarknadens roll. Samordnas med avdelningen för finansiell stabilitets projekt om motsvarande risker för den finansiella stabiliteten. (APP, AFS, STA/KOM)
- **Arbetsmarknad och inflation:** Ett projekt för att dra slutsatser av de strukturella förändringar som skett under de senaste 10-15 åren, med tonvikt på konsekvenserna för inflationen och penningpolitiken. (APP, FOE)

- **Modellstöd i en föränderlig värld:** En fortsättning på ett flerårigt projekt som 2018 fokuserar på att ta fram en ny kärnmodell ("Ramses III") och en ny struktur för arbetet, med en svit av modeller i policymiljö. Bland annat handlar det om att förbättra hanteringen av den internationella utvecklingens påverkan på prognoserna. (APP, FOE)
- **Transmissionsmekanismen via det finansiella systemet:** Nya indikatorer ska presenteras för att löpande bevaka och identifiera störningar i transmissionsmekanismen. Ska bland annat innefatta räntebanan och marknadsräntor, internationella finansiella spillovers och spreadar på bostadsmarknaden. (APP, AFM)
- **Översyn av den penningpolitiska processen:** Syftar till att effektivisera arbetet med underlaget för penningpolitiken, med målet att ha en ny process på plats till PPR oktober 2018. (APP)

Kostnadsnivå: De totala kostnaderna för penningpolitiken (när alla kostnader fördelats ut till våra verksamhetsområden) budgeteras till 187 mkr, vilket är en ökning med 3 % jämfört med budget 2017 (181). Ökningen beror framför allt på att ökade gemensamma kostnader har fördelats till penningpolitiken.

FINANSIELL STABILITET

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2018
Ett säkert och effektivt betalningsväsende (se även betalningssystem och kontantförsörjning)	Bankernas finansiella motståndskraft och bedömning av finansiella marknadens funktionssätt	God motståndskraft respektive god funktion
	Utvärdering av betalningssystemets infrastruktur	Väl fungerande
God förmåga att identifiera (nya) potentiella risker	Kvalitativ bedömning av analys/övervakning	Bland de bästa (ej formaliserat)
God förmåga att analysera/värdera risker		
Minska identifierade risker i det finansiella systemet	Genomslag rekommendationer	Bra genomslag enl utvärd. i FSR
Forskning av hög kvalitet	Vetenskapliga publikationer, kvalitetsvägt	FOE årsarb inom fin. stab. x 100 p (grönt fr 75 p)
Effektivt policystöd från forskningen	Kvalitetsbedömning	God kvalitet
God förmåga att hantera kriser i det finansiella systemet	Under kris: extern bedömning	God förmåga
	Ej kris: Antal övningar resp. övningsresultat	Minst 1 per år God förmåga
Inflytande över finansiell regelbildning i Sverige och internationellt	Kvalitativ utvärdering av genomslag i remisser och av påverkan på profilfrågor i det internationella arbetet	Mycket bra
Effektiv kommunikation	Medieanalys, andel nyckelmedier som återger RB:s budskap och talespersoner	Minst 40 % ²
Effektiv analysprocess	Benchmark	Bland de bästa
Stort förtroende för RB:s stabilitetsanalys och krishanteringsförmåga	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap
		Högt förtroende

Riksbankens analys och kommunikation utvecklas i ljuset av de förändringar som har skett såväl i Sverige som i omvärlden. Under 2018 ska en ny affärsstrategi tas fram för att vägleda avdelningen för finansiell stabilitet i det löpande arbetet med att identifiera, analysera och kommunicera kring risker i det finansiella systemet inklusive dess infrastruktur. Under 2018 fokuseras analysen bland annat på risker kopplade till storbankernas likviditet, Nordeas planerade flytt samt utvecklingen på bostadsmarknaden.

² Tertiärs medieanalys från Kantar Sifo, mäter hur stor andel av Riksbankens utvalda nyckelmedier som återger ett budskap och citerar en talesperson i samband med FSR. Målsätts även bankgemensamt under "Kommunikation".

Prioriterade handlingsplaner:

Översyn Riksbankens roll och affärsmodell

- **Avdelningen för finansiell stabilitets (AFS) långsiktiga affärsmodell:** Syftar till att presentera ett konkret förslag till synen på Riksbankens mandat och mål inom finansiell stabilitet och de uppgifter som hänger samman med detta. Tanken är att förtydliga vilka arbetsområden som är mest centrala för AFS att arbeta med. I det fortsatta arbetet ingår även att identifiera centrala frågeställningar för den svenska finansiella infrastrukturen som teknikutvecklingen, ökade cyberrisker, strukturella förändringar, internationalisering och förändrade regelverk och hur dessa samverkar med finansiell stabilitet. Arbetet behöver bedrivas i samarbete med samordningen av input till Riksbanksutredningen. I projektet ingår också att se över AFS nuvarande publikationer inklusive processer. **(AFS, STA/KOM)**
- **Internationell strategi:** Som en liten öppen ekonomi med gränsöverskridande finansiell sektor är det internationella beroendet stort. Tillväxtländernas ökade betydelse, Brexit, EU:s bankunion, Nordeas planerade flytt med mera kommer att påverka Sveriges och Riksbankens internationella inflytande framöver. En strategi ska tas fram för hur Riksbanken bör agera mot bakgrund av förändrade förutsättningar. Projektet bedrivs i nära samarbete med projektet om AFS affärsmodell. **(AFS)**

Utveckling stabilitetsanalys

- **Finansiella stabilitetsaspekter kopplat till låga och stigande räntor:** Centrala aktörer i det finansiella systemet ska analyseras med fokus på deras sårbarhet för stigande räntor. Projektet avser att resultera i ett indikatorpaket som ska föda in i det löpande analysarbetet samt användas i samarbete med den penningpolitiska analysen. **(AFS, APP)**
- **Byggnad, bostadsmarknad och finansiell stabilitet:** En analys av olika aspekter på bostadsmarknaden – byggandet, aktörerna och kopplingarna till finansiell stabilitet – i syfte att belysa eventuella risker. Projektet innefattar också en scenarioanalys av boprisfall i samarbete med avdelningen för penningpolitik. Projektet kommer bland annat att avrapporteras i AFS och APPs rapportprocesser. **(AFS, APP)**
- **Utveckla nya indikatorer för risker i det finansiella systemet:** Projektet syftar till att förbättra analysen av systemrisk genom att utveckla nya och underhålla redan befintliga systemriskindikatorer. Delprojekt omfattar exempelvis att utveckla ett Rent-to-price index för värdering av fastighetsmarknaden, vidareutveckla heatmap och spindelnätsdiagram samt metoder för att analysera systemrisk med hjälp av information från de nya databaserna KRITA och VINN. **(AFS, APP)**
- **Utveckla metoder för att stresstesta bankernas kapital:** Utvecklingsarbete med syfte att ta fram kompletterande stresstest som omfattar fler mekanismer och i högre utsträckning använder mikrodata. Projektet innefattar också informationsutbyte och identifiering av ev. samarbetsområden med Finansinspektionen. **(AFS)**
- **Metodutveckling för bankernas likviditetsrisker:** Arbetet syftar till att bedöma det potentiella likviditetsbehovet i banksystemet på olika tidshorisonter och för olika stressscenarier. Projektet ska kvantifiera behovet per väsentliga valutor och innehålla

en bedömning hur snabbt likviditetsbehovet kan uppstå. Projektet ska också utveckla olika mått för att bedöma bankernas likviditetsrisk, ge bidrag till valutareservsanalysen, likviditet i resolution samt vara stöd i likviditetssamarbetet med Finansinspektionen. (AFS, AFM)

- **Nordeas planerade flytt:** Nordeas planerade flytt av huvudkontoret till Finland kan potentiellt leda till stora förändringar av den svenska finansiella sektorn och även påverka Riksbankens roll som "lender of last resort". Projektet innefattar en analys av effekterna av en flytt, konsekvenser för ansvarsfördelning mellan myndigheter i Sverige och Europa, samt för Riksbankens eget arbete. I projektet ingår också ett samarbete mellan myndigheterna i stabilitetsrådet genom en arbetsgrupp till beredningsgruppen. (AFS)
- **Utveckla metoder för att stresstesta centrala motparter:** Syftar till att utveckla och genomföra stresstester av centrala motparter för bättre förståelse för deras egna risker samt de systemriskerna som verksamheten medför. (AFS)
- **Den svenska finansmarknaden 2.0:** Förslag ska tas fram till en ny version av publikationen "Den svenska finansmarknaden" med en uppdaterad beskrivning av det svenska finansiella systemet, dess grundläggande funktioner och deltagare och hur de olika delarna hänger samman. (AFS, STA/KOM)

Översyn likviditetsförsörjning och krisberedskap

- **Översyn likviditetsfaciliteter:** Pågående arbete som ska utmynna i åtgärdsförslag till direktionen. (AFS, AFM)
- **Likviditet i resolution:** En utredning om hur nya regler för hantering av banker i kris (BRRD) påverkar Riksbankens möjlighet att vara likviditetsförsörjare och vilka risker som kan uppstå för Riksbanken. Därtill är det av intresse hur Riksgäldens och Riksbankens möjlighet att tillhandahålla likviditet i resolution samspelar vilket innebär att arbetet delvis sker i samarbete med Riksgälden och i samspel med Riksbanksutredningen. (AFS)
- **Externt krisförberedande arbete:** Väl fungerande samordning och informationsutbyte mellan myndigheter är viktigt för en effektiv krishantering och kriskommunikation. Under 2018 ligger fokus dels på genomförande av en sista scenario-övning inom ramen för stabilitetsrådet, dels på genomförande av en krisövning inom ramen för Nordic Baltic Stability Group. (AFS, AFM)
- **Internt krisförberedande arbete:** Utifrån Riksbankens nya krisorganisation samt det nya regelverket för hantering av banker i kris (BRRD) behöver AFS i samarbete med andra avdelningar uppdatera Riksbankens krispärm och utveckla en gemensam webbyta för krisberedskap. (AFS, AFM, ABK, STA, AVS)

Kostnadsnivå: Den totala kostnaden för finansiell stabilitet budgeteras till 178 mkr vilket är en minskning med 8 % jämfört med budget 2017 (193). Minskningen beror framför allt på att personalresurserna för stabilitetsområdet planeras minska för att möjliggöra satsningar på betalningsområdet. Lägre personalresurser leder även till en minskad andel av fördelade gemensamma kostnader.

BETALNINGAR

Betalningssystemet RIX

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2018
Ett väl fungerande betalningssystem	Tillgänglighet RIX	> 99,85 %
Effektivt betalningssystem	Intäkter/kostnader	Kostnadstäckning RIX
	Benchmark	Bland de bästa
Nöjda kunder i betalningssystemet	Andel nöjda kunder	> 80 % (repr > 70 % antal)

Kontantförsörjning

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2018
Sedlar och mynt av hög kvalitet	Maskinläsbarhet kontanter	Inga rapporterade problem
	Antal upptäckta förfalskade sedlar (NFC)	< 300 per kvartal
Säker och effektiv kontantförsörjning	Inköp kontanter	Konkurrenskraftiga priser
	Makulaturalager	Max 45 dgr liggetid
	Angrepp Broby, inkl internt svinn	Inga
	Handläggningstid inlösenärenden	Diarieföring max 2 arb.dgr. Ärenden <10 tkr: Utbet. max 10 arb.dgr.
	Broby tillgänglighet	Minst 99,5 %
	Regelefterlevnad i den operativa kontanthantering	Inga incidenter som skadar anseendet eller kostar > 10 tkr
Stort förtroende för sedlar och mynt resp. för Riksbankens kontantförsörjning	Kundmätningar inlösen	Minst 90% nöjda (ärenden <10 tkr)
	Kontantmarknaden ³	Ingen allvarlig kritik
	Förtroendemätningar allmänheten	> 90 % är nöjda med kvalitén på kontanter.

Betalningsområdet står under starkt omvandlingstryck, till exempel minskar användningen av, och tillgängligheten till, kontanter snabbt. Parallellt med att kontanter minskar i betydelse ökar efterfrågan på andra realtidsinstrument, både för massbetalningar och stora betalningar, och e-handelns växande betydelse gör att ekosystemet för betalningsinstitut blir allt mer heterogent.

³ Aktörer med kontanthantering som en kärnverksamhet: BDB, Bankomat, andra automatbolag, värdebolag och banker.

Hur Riksbanken ska positionera sig på en framtida betalningsmarknad är en av de viktigare frågor som Riksbanken ställts inför på länge. Under 2018 behöver en kraftsamling ske på framför allt tre områden, (i) hur utbudet i RIX ska matcha den ökande efterfrågan på realtidsbetalningar, (ii) e-kronaprojektet och (iii) Riksbankens ansvar för kontanthantering.

Prioriterade handlingsplaner:

- **Massbetalningar i Sverige:** Upprätta "problembeskrivningen" för massbetalningar och tydliggöra Riksbankens ansvar och arbetsprocess med utgångspunkt från uppdraget att verka för ett säkert och effektivt betalningsväsende. Arbetet omfattar bland annat att utveckla metoder för att uppmärksamma och kommunicera förändringar på betalningsmarknaden. (ABK, AFS, STA/KOM)
- **RIX framtida roll för avveckling av betalningar:** En vision och strategi för Riksbankens erbjudande i RIX-systemet utifrån utvecklingen på marknaden för realtidsbetalningar och nya typer av aktörer. Innefattar även ett förslag till modell för likviditetsförsörjning för realtidsbetalningar. (ABK, AFM, AFS)
- **E-kronor:** Fortsättning på projektet som startade 2017 för att undersöka om ett sådant kompletterande betalningsmedel är motiverat och i så fall hur en sådan produkt skulle utformas. I fas 2 utarbetas mer konkret operativa egenskaper, tekniker och testmiljöer för en föreslagen e-krona. I detta steg utarbetas även förslag på en styrnings- och ledningsmodell. (STA, ABK, AFS, APP, AVS, AFM)
- **Riksbankens ansvar för kontanthantering:** Riksbanksutredningen kan under 2018 komma att lägga fram förslag om ett utökat ansvar för kontanthantering, inklusive en ny tillsynsroll. I projektet ingår dels att bidra till formuleringen av uppdraget, dels att planera för implementering av eventuella nya arbetsuppgifter. (ABK)
- **Förstärkt kontinuitet för RIX:** En fortsatt satsning på skydd mot ökade cyberhot innefattande bl.a. förberedelser för en tredje site för RIX-systemet. I fas 1 ligger förstudie, kravhantering, upphandling och förberedelse för implementering 2019. (AVS, ABK, AFM, STA)
- **Förändringsarbete Broby:** Pågående utvecklingsarbete fortsätter för att säkerställa rätt kompetens, intern kontroll och bra samarbetsformer. (ABK)

Kostnadsnivå: Den budgeterade kostnadsnivån för betalningssystemet ökar från 79 mkr 2017 till 90 mkr 2018 (14 %). Ökningen beror framför allt på avskrivningar av det nya systemet för hantering av säkerheter, ökat fokus på cybersäkerhet samt ökad personalresurs för att bland annat utforma strategier för RIX framtida tjänsteutbud. Kostnaderna för RIX-systemet ska täckas av deltagarnas avgifter (+/- 10 %, vilket stäms av för en treårsperiod).

Budgeten för bankens kontantförsörjning minskar totalt med 10 %, från 214 mkr 2017 till 192 mkr 2018, beroende på lägre volymer av sedel- och myntinköp. Rensat från inköp och omkostnader i samband med utbytet ökar i stället budgeten från 121 mkr till 144 mkr. Ökningen beror på ökade personalresurser (satsning på ökad analys på massbetalningsområdet och eventuell e-krona) och därmed även ökad andel gemensamma kostnader.

TILLGÅNGSFÖRVALTNING

MÅL	INDIKATORER ⁴	MÅLNIVÅ 2018
God beredskap för policyuppdragen	Andel mest omsättningsbara tillgångar i EUR och USD	Minst 28 % EUR och 42 % USD i statsobligationer emitterade i statens egen valuta
God riskjusterad avkastning	Sharpekvot lokal valuta	SR _{VR} > SR _{policy}
	Sharpekvot SEK	
	Modifierad duration	2,0- 6,0
God kontroll i tillgångsförvaltningen	Limit- och mandatöverträdelser	≤ 3 per år
	Utbetalda ersättningskrav från motpart.	≤ 3 händelser och/eller ≤ 300 tkr
Kostnadseffektiv tillgångsförvaltning	Benchmark	Bland de bästa

Högsta prioritet har ett effektivt operativt genomförande av penningpolitiken, som enligt nuvarande prognoser närmar sig en normaliseringsfas. Många av bankens utvecklingsprojekt har dessutom en direkt påverkan på eller koppling till balansräkningen och behöver analyseras och samordnas i detta perspektiv. Utöver dessa prioriterade satsningar finns utmaningar kring guld- och valutareserven. Regeringens förslag om ändrade förutsättningar för valutareservens finansiering har inkluderats i Riksbankskommitténs beredning. Dessutom ska den interna översynen av valutareservens styrning och utvärdering avslutas.

Prioriterade handlingsplaner:

- **Finansiering av valutareserven:** Projektet ska säkerställa finansiering av Riksbankens valutareserv, dels genom att belysa förutsättningar för (och konsekvenser av) olika finansieringsalternativ, dels genom att ta fram planer för konkreta implementeringsalternativ. (AFM, AFS, APP)
- **Ny styrning och uppföljning av valutareserven:** Projektet syftar till att ta fram nya förslag på mål och indikatorer för styrning och uppföljning av guld- och valutareserven. Förslaget ska avspegla Riksbankens preferenser avseende risk och avkastning. Förslaget ska även operationaliseras i Investeringspolicyn samt i AFMs styrande dokument. (AFM, STA, Balansräkningskommittén)
- **SFXC, skandinavisk FX-kommitté:** En skandinavisk FX-kommitté föreslås upprättas. I uppdraget ingår att utreda hur kommittén bör utformas med hänsyn till lämplig deltagarkrets, styrningsstruktur och arbetsprocess. Arbetet innefattar att ta fram förslag på stadgar och mötesplan. Projektet ska även inrätta kommittén och genomföra det första mötet. (AFM)

⁴ Indikatorer och målnivåer kan komma att justeras under 2018 utifrån resultatet av projektet "Ny styrning och uppföljning av valutareserven".

- **Transaktions- och systemsäkerhet:** Projektet består av två delområden;
 - Minska risken vid transaktioner till och från lorokonton med avseende på cyberhot, penningtvätt och finansiering av terrorism. Delprojektet ska ta fram tydliga rutiner för löpande granskning av betalningstransaktioner och kundbedömningar samt se över möjligheten till automatisering av kontroller. (AFM, ABK, STA)
 - Minska risken för oegentligheter i vårt huvudsakliga IT-system för finansiella transaktioner inom tillgångsförvaltningen (SimCorp Dimension). Delprojektet ska ta fram infrastruktur och rutiner för loggning och logguppföljning av förändringar i databasen gjorda av databasadministratörer eller vid eventuellt intrång. (AFM, AVS, STA)

Kostnadsnivå: De totala kostnaderna för 2018 budgeteras till 138 mkr, vilket är en ökning med 2 % jämfört med budget 2017 (135 mkr) pga. ökade personal- och IT-kostnader.

STATISTIK

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2018
Garanterar en stabil och effektiv statistikproduktion av bra kvalitet	Bedömning av sju kvalitetsdimensioner per statistikprodukt	God kvalitet
	Benchmark	Bland de bästa

Behovet av och tillgången till bättre data för Riksbankens analyser växer kontinuerligt. Men den växande datamängden behöver hanteras säkert och effektivt. En policy och strategi för Riksbankens informationsförsörjning ska vara klar och beslutad under första kvartalet 2018. I arbetet med strategin ingår att ta fram banköverskridande principer för att effektivt pröva om och hur nya data ska samlas in men också för att pröva Riksbankens statistikansvar.

Prioriterade handlingsplaner:

- **Nya databaser för krediter respektive värdepappersinnehav:** Fortsättning på uppdraget till Statistiska centralbyrån (SCB) att upprätta och driva två databaser, en avseende krediter (KRITA) och en avseende värdepappersinnehav (VINN). (APP i samarbete med SCB och med medverkan av Finansinspektionen)
- **Informationsförsörjningsstrategi:** Inom ramen för statistikkommittén fortsätter arbetet med att utveckla former för att säkerställa att det kraftigt växande behovet av ny information för främst vår policyanalys hanteras effektivt. Ett ramverk ska tas fram för hur nya informationsbehov ska identifieras och omhändertas. (APP, AFS, FOE, AFM, ABK, AVS)
- **Hushållens tillgångar och skulder:** I enlighet med det dialogpapper som publicerats hösten 2017 ska en förstudie genomföras under 2018 för att undersöka förutsättningarna för en insamling av mikrodata över hushållens tillgångar och

skulder. Förstudien förslaget ska presenteras för ställningstagande under hösten 2018. (APP, AFS)

Kostnadsnivå: De totala kostnaderna för 2018 budgeteras till 109 mkr, vilket är en ökning med ca 14 % jämfört med budget 2017 (96 mkr), framför allt till följd av kommande produktionssättning av nya databaser VINN och KRITA (se handlingsplaner ovan) men även pga. förstudien om förutsättningarna för ny statistik om hushållens tillgångar och skulder.

BANKGEMENSAMT (brandgula fält följs även på avd.nivå)

Riksbankens bankgemensamma funktioner ska säkerställa att banken har rätt förutsättningar i form av stöd, samordning och kontroll för att lyckas med sina uppgifter. Kraven på den interna styrningen har ökat dels i form av behov av bättre samordning, i takt med att fler frågor skär över avdelningsgränserna, dels i form av tydliga prioriteringar, då allt vi vill göra inte rymms inom beslutade resursramar.

I planen för 2018 ligger flera viktiga bankgemensamma projekt. Cybersäkerhet, en ny strategisk plan, bra input till lagöversynen, starten av en ny IT-upphandling och 350-årsjubileet är några exempel på väsentliga teman för 2018. Verksamhetsplanen innehåller även viktiga satsningar för att minska de operativa riskerna i verksamheten, framförallt för att ytterligare stärka bankens IT-miljö men även beträffande risker för bristande kravställning gentemot externa leverantörer, höga stressnivåer och kompetensbrister.

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2018
-----	-------------	--------------

Kommunikation

Högt förtroende för Riksbanken	Tertialvis mätning från KANTAR-Sifo	Minst 50 % högt/ mycket högt
Effektiv extern kommunikation	Medieanalys, andel av nyckelmedier som återger RB:s budskap och talespersoner	Minst 50 %
Effektiv intern kommunikation	Frågor i medarbetarundersökningen om hur behovet av information om (1) banken, och (2) enheten tillgodoses	≥ 70 % nöjda (banken) ≥ 80 % (enheten)

- **Riksbanken 350 år:** Aktiviteterna kring 350-årsjubileet syftar till att sprida kunskap om Riksbankens roll i samhällsekonomin till samtliga målgrupper (STA, alla)
- **Webb 2018:** Nya externa och interna hemsidor introduceras under 2018, förutom ett mer lättillgängligt, modernt och målgruppsanpassat innehåll ska de ge effekter i form av effektivare arbetsprocesser och högre kvalitet/säkerhet. (STA, alla)
- **Riksbanken i sociala medier:** Digitaliseringen skapar nya sätt att kommunicera och traditionella medier får alltmer konkurrens av sociala kanaler. Det ställer nya krav på snabbhet, personlig ton och respons. Målet är ett större genomslag i sociala medier så att vi fortsätter att nå våra målgrupper där de är. (STA, alla)

Medarbetare, arbetsplatsen

En hållbar och utvecklande arbetsplats	Arbetsstillfredsställelse	Minst 70 %	
	Tydlighet i förväntan	Minst 3,8	
	Balans mellan krav och resurser	Enheter	Minst 3,8
		Individer	
	Bra arbetsfördelning	Minst 4,0	
	Effektiva arbetsrutiner	Minst 3,8	
	Möjlighet till egenpåverkan	På arbetsuppg.	Minst 3,8
		På arbetstid	
	Upplevd återhämtning	Minst 3,8	
	Möjligheter att utvecklas i arbetet	Minst 4,0	
	Öppet diskussionsklimat	Minst 4,0	
	Organisatorisk förmåga vid konflikter	Minst 3,8	
	Samarbete inom enheten	Minst 4,0	
	Samarbete med andra avd/enheter	Minst 3,8	
	Sjukfrånvaro	Högst 2 %	
Rätt kompetens	Antal som stud. på högskolenivå (exkl FOE)	Minst 2 åa	
	Antal på andra CB eller motsvarande	Minst 4 åa	
	Intern rörlighet	Minst 6 %	
	Personalomsättning	8-12 %	
	Könsfördelning chefer totalt, i avdelningsledning samt för rådgivare	Underrepr. kön ≥ 40 %	
	Teknisk assistans	Följer plan	
	Gott ledarskap	Ledarskapsindex	(ny mätning 360)
Attraktiv arbetsplats	<i>Ny mätmetod tas fram 2018</i>	<i>Fastställs 2018</i>	

- **Organisatorisk och social arbetsmiljö:** Utveckling och uppföljning av tertialmätningarna för att ännu bättre hantera resursfrågor, prioriteringar och återhämtning samt bidra till teamutveckling och ökad kännedom om hur vi förebygger och hanterar kränkande särbehandling. (**AVS**, alla)
- **Ledarutveckling:** Utifrån den pilot som genomfördes 2017 ska samtliga chefer genomföra och följa upp egna 360-analyser. (**AVS**, alla)
- **Kompetensutveckling:** Verktyg ska tas fram som stöd för kompetensutvecklingsprocessen, både för analys av nuläget och för utveckling av önskat läge. I arbetet ingår även att omarbeta karriärtrappan. (**AVS**, alla)

Styrning och intern kontroll

God intern styrning och kontroll	Sammanfattad uppföljning av intern styrning och kontroll (Riskenheten)	Betryggande ISK (RIE:s bedömning) ska vara uppnådd
	Genomförande direktionsbeslut	100 %
	Öppna revisionsanmärkningar	Max 10 st > 1,5 år

- **Ny strategisk plan:** En ny strategisk plan ska tas fram för beslut inför arbetet med verksamhetsplan och budget 2019. **(STA, alla)**
- **Input lagöversynen:** En handlingsplan för samordning av den input banken lämnar till lagöversynen, huvudman är mandatkommittén. **(STA, alla)**
- **Effektiv styrning:** Ett paraplyprojekt för att samla olika åtgärder för att effektivisera bankens styr- och ledningsformer. För 2018 planeras en översyn av ledningsrapportering, fortsatt arbete med ökad möteseffektivitet, förbättrad kvalitetssäkring av underlag och en översyn av bankens övergripande styrning och uppföljning av projekt. **(STA, alla)**
- **Civil beredskap:** Riksbanken ska kunna upprätthålla sina samhällsviktiga funktioner även vid höjd beredskap och krig. En översyn ska göras av bankens civila beredskap och vår roll i totalförsvaret, inklusive en analys av vilka eventuella ytterligare resurser som krävs för att upprätthålla verksamheten vid höjd beredskap. Det behöver också fastställas vilka verksamheter som är kritiska och därför ska prioriteras i en sådan situation. **(STA, alla)**
- **Dataskyddsförordningen:** Fortsatt arbete för att leva upp till ny lagstiftning som träder i kraft maj 2018 **(STA, alla)**
- **Förstudie LIS:** En förstudie för att föreslå hur banken ska förhålla sig till olika ledningssystem för informationssäkerhet (ISO/IEC27000, ISF och Cobit). **(STA, alla)**

IT

Stabil tjänsteleverans	Uppföljning av IT-leverans	Applikationsdrift	Inga avvikelser från avtalad leverans (Bedömning AVS)
		Arbetsplats	
Effektiva arbetsformer	Kundmätning		> 75 % nöjda/ mycket nöjda
Innovation	Antal genomförda innovationer där IT bidragit		Minst 3 som ger tydlig nytta
Stöd inom analys	Antal genomförda aktiviteter där IT bidragit till att förbättra möjl till analys		Minst 2 som ger tydlig nytta

- **Implementera IT-strategin:** I fokus för implementeringen av IT-strategin 2018 ligger inte minst förberedelser för en ny upphandling av IT-tjänster. **(AVS, alla)**
- **Informations- och Cybersäkerhet:** Fortsatt prioriterat utvecklingsarbete med säkerhetshöjande åtgärder för att ytterligare stärka bankens IT-miljö och kontroller

mot olika former av cyberhot. I arbetet ingår att ta fram en förtydligad bankövergripande plan för ökad cybersäkerhet. (AVS, alla)

Administrativt stöd och service

Rätt stöd och service	Andel nöjda användare	> 75 % nöjda
	Antal genomförda innovationer (inom verksamhetssupport och samordning)	Minst 3 som ger tydlig nytta
	Tillgänglighet hos registrator	> 90 % inom 2 dgr
Kostnadseffektiv service	Benchmark	Bland de bästa

- **Avtalsförvaltning och leverantörsstyrning:** Fortsatt satsning på att utveckla vår förmåga och våra styrformer kring hur vi ställer krav på och följer upp externa leverantörer. (AVS, alla)
- **Ombyggnader 2018:** Under 2018 planeras bland annat för anpassning av lokalerna för omflyttningar och viss ombyggnation av köket, plan 12. (AVS)

Miljö

Minskad miljöpåverkan	El resp. total energiförbrukning (kWh/år)	Lägre än 2017
	Minskat matavfall	

- **Åtgärder efter miljöpåverkansutredning:** En analys har genomförts av Riksbankens klimatpåverkan. Analysen kommer att ligga till grund för inriktningen på miljöarbetet. (AVS, alla)

Resurser

God hushållning med resurserna	Förvaltningskostnader i direktionens ram till ledningsgruppen	≤ 769 mkr 2018
	Antal årsarbetare	≤ 319 årsarb 2018

Förslaget till kostnadsbudget för 2017 uppgår totalt till 912 mkr (915 i budget 2017), varav inköp av sedlar och mynt 25 mkr (43). I direktionens budgetram till ledningsgruppen behandlas vissa kostnader separat. Det gäller 2018 budgeterade inköp av sedlar och mynt samt omkostnader för sedel- och myntutbytet (48 mkr), de kostnader för RIX-systemet som beräknas finansieras av avgifter (86 mkr), samt kostnadsökningar till följd av de stora statistikprojekt som startats dels för att möta en ökad efterfrågan efter krisen på finansiell data inom Sverige, dels som en följd av krav från internationella organisationer som Riksbanken är medlem i (VINN/KRITA samt förstudie av hushållens tillgångar och skulder, + 9 mkr).

Budgetramen för 2018 fastställs till 769 mkr och innebär en ökning med ca 2 % jämfört med motsvarande budgeterade kostnader för 2017. För mer information, se separat dokument "Budget för Riksbanken 2018". Personalramen för 2018 innebär att ledningsgruppen budgeterar för en personalresurs motsvarande 319 årsarbetare,

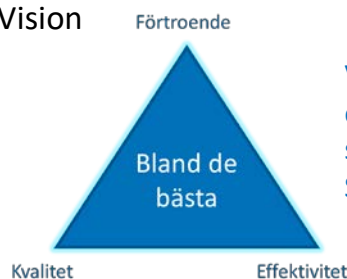


exklusive tillfälliga förstärkningar till följd av ökad inlösenhantering efter sedel- och myntutbytet (13 årsarbetare). Ramen innebär en liten minskning jämfört med 2017 (321), men innehåller större omprioriteringar för att möjliggöra satsningar framför allt på betalningsområdet.

Uppdrag

Vi arbetar för att pengar ska behålla sitt värde och för att medborgarna ska kunna lita på att det finansiella systemet fungerar.

Vision



Vår vision är att vara bland de bästa (kvalitet + effektivitet = förtroende) och därmed bidra till en stabil ekonomisk utveckling för företag och hushåll i Sverige.

Strategi



En 350-åring i tåten ...

- ... med en verksamhet i takt med tiden och omvärlden inom alla våra områden:
 1. Uppdatera och förklara ramverket för penningpolitiken
 2. Utveckla den finansiella stabilitetsanalysen i samklang med omvärlden och våra övriga policyområden
 3. Genomföra sedel- och myntutbytet och utveckla analysen kring centralbankers roll beträffande kontanter och övriga betalningsmedel
 4. Utveckla strategier för effektiv informationsförsörjning och för ett effektivt IT-stöd
 5. Utveckla analysen kring Riksbankens finansiella förutsättningar och utmaningar
- ... med ett engagerande arbetsklimat som bidrar till bra prioriteringar och ett effektivt genomförande:
 6. Vidareutveckla ett samlat, aktivt och modernt ledar- och medarbetarskap
 7. Utveckla mer proaktiva, avdelningsöverskridande och beställarorienterade arbetsformer
 8. Säkra vår kompetensförsörjning och vårda ett öppet, innovativt klimat där vi ständigt utvecklas
- ...som skapar resultat av hög kvalitet för att förtjäna ett högt förtroende
 9. Kontinuerligt utveckla vår leverans (både analytiskt och operativt) samt hur vi målsätter och utvärderar den
 10. Genomföra en tydlig och öppen kommunikation som möter omvärldens ökade krav på transparens och snabbhet

Matchning mellan strategiska prioriteringar och prioriterade handlingsplaner i VP 2018			STRATEGISKA PRIORITERINGAR:									
Målområde	Nr	Prioriterad handlingsplan	Uppdatera/förklara ramverk PP	Utveckling FS-analys	Sedlar/mynt, massbetaln.	Info.försörjning och IT	RB:s fin. utmaningar	Ledar-/medarbetarskap	Proaktiva (etc) arbetsformer	Komp.försörjn, öppet klimat	Utveckla mål/leverans	Öppen, tydlig komm.
Penningpolitik	1	Penningpolitik i en ny miljö	X				X				X	X
	2	Risker på bostadsmarknaden	X	X								X
	3	Arbetsmarknad och inflation	X								X	
	4	Modellstöd i en föränderlig värld	X	X					X		X	
	5	Transmissionsmekanismen via det fin. syst.	X	X					X		X	
	6	Översyn av den penningpolitiska processen	X						X		X	X
Finansiell stabilitet	7	AFS långsiktiga affärsmodell		X					X		X	X
	8	Internationell strategi		X					X		X	X
	9	FS-aspekter kopplat till låga/stigande räntor	X	X					X		X	
	10	Byggande, bostadsmarknad och fin. stabilitet		X								
	11	Utv nya indikatorer för risker i det fin. systemet		X					X		X	X
	12	Utv metoder för att stresstesta bankers kap.		X					X		X	
	13	Metodutveckling för bankers likv.risker		X					X		X	
	14	Nordeas planerade flytt		X								
	15	Likviditet i resolution		X			X		X			
	16	Externt krisförberedande arbete		X						X		X
	17	Internt krisförberedande arbete		X			X			X		
Betalningar	18	Massbetalningar i Sverige		X	X				X		X	X
	19	RIX framtida roll för avveckling av betalningar		X	X	X			X		X	
	20	E-kronor		X	X	X			X			X
	21	RB:s ansvar för kontanthantering			X						X	X
	22	Förstärkt kontinuitet för RIX			X	X						
	23	Förändringsarbete Broby			X						X	
Tillgångs-förvaltning	24	Finansiering av valutareserven		X			X		X			
	25	Ny styrning och uppföljning av VR					X		X		X	
	26	SFXC, skandinavisk FX-kommitté					X		X			
	27	Transaktions- och systemsäkerhet				X	X					
Statistik	28	Nya databaser för krediter/värdepapper		X		X						
	29	Informationsförsörjningsstrategi		X		X			X			
	30	Hushållens tillgångar och skulder		X		X						
Kommunikation	31	Riksbanken 350 år										X
	32	Webb 2018										X
	33	Riksbanken i sociala medier							X			X
Medarbetare, arbetsplatsen	34	Organisatorisk och social arbetsmiljö						X	X	X	X	
	35	Ledarutveckling						X	X	X		
	36	Kompetensutveckling						X	X	X		
Styrning och intern kontroll	37	Ny strategisk plan							X		X	
	38	Input lagöversynen	X	X	X		X				X	
	39	Effektiv styrning							X		X	
	40	Riksbanken och totalförsvaret			X				X			
	41	Dataskyddsförordningen				X						
	42	Förstudie LIS				X						
IT	43	Implementera IT-strategin, upphandling				X					X	
	44	Cyber- och IT-säkerhet			X	X					X	
Adm stöd och service	45	Avtalsförvaltning och leverantörstyrning				X			X		X	
	46	Ombyggnader 2018									X	
Miljö	47	Åtgärder efter miljöpåverkansutredning									X	