

Protokollsbilaga A2  
Direktionens protokoll 2018-12-13 §3



Dnr 2018-00381

# Vision 2022: En nytänkande centralbank med hög beredskap

Strategisk plan  
Riksbanken 2019-2022

## Innehållsförteckning

INLEDNING .....	3
OMVÄRLD.....	4
RIKSBANKENS MÅLBILD 2019-2022 .....	5
KOMPETENS.....	9
RESURSER .....	10

## Inledning

---



Med 3-5 års mellanrum tar Riksbanken fram en ny strategisk plan. I detta dokument beskrivs Riksbankens mål och inriktning för de kommande åren översiktligt. I ett separat internt styrdokument, "Strategi 2019-2022, mål och färdplan" konkretiseras målbilden och vägen framåt i form av handlingsplaner och indikatorer som ska visa oss om vi är på rätt väg. Utifrån det dokumentet ska vi följa upp hur utvecklingsarbetet går och om det leder till de resultat vi förväntat oss. I den årliga verksamhetsplanen och budgeten beslutar vi om prioriteringar och resurser för det specifika året, baserat på strategin och färdplanen.

När den här strategiska planen fastställs fyller Riksbanken, världens äldsta centralbank, 350 år. Kärnan i Riksbankens verksamhet har alltid varit att arbeta för en stark och säker ekonomi, eller som det står i vårt ymnighetshorn, "Hinc Robur et Securitas" (härav styrka och säkerhet), men fokus och tillvägagångssätt har varierat med vår omvärld. Perioder med stabila förutsättningar följs av perioder med mer genomgripande förändringar.

Vi står nu inför ett relativt stort skifte till följd av strukturomvandlingen som pågår i det finansiella systemet världen över, inte minst inom området betalningar. En parlamentarisk kommitté gör en översyn av Riksbankens mandat och organisation, men det kommer att dröja några år innan en ny lagstiftning finns på plats. I väntan på detta formulerar vi här vår målbild och inriktning utifrån vårt nuvarande mandat: att upprätthålla ett fast penningvärde och att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende.

---

## Omvärld



Omvärldsberoendet ökar successivt, inte minst för en liten öppen ekonomi som den svenska. Utvecklingen präglas av trender som globaliseringen, pådriven av den snabba digitaliseringen, men också av motkrafter i form av ökad protektionism och konsekvenser av klimatförändringar. Ett allmänt höjt beredskapsläge ställer krav på ökad krisberedskap, exempelvis

när det gäller skydd mot cyberattacker och andra hot som ofta måste hanteras i samverkan med andra.

I vår närmaste omvärld ser vi snabba förändringar med nya aktörer och affärsmodeller i det finansiella systemet, digitalisering och artificiell intelligens (AI) i bankers och myndigheters tjänster. Centralbankspengar i form av kontanter har länge mötts av ökad konkurrens från digitala pengar som skapas i banksystemet. Det innebär utmaningar för en centralbank: hur ska prisstabilitet upprätthållas och säkerhet och effektivitet i betalningsväsendet främjas om centralbankspengar får allt mindre betydelse? Riksbanken är en av de första centralbanker som kommer till ett vägval eftersom utvecklingen på betalningsmarknaden går snabbare här än i de flesta andra länder.

Enligt våra prognoser närmar vi oss långsamt en mer normal räntenivå. Vi gör det i en delvis ny miljö för penningpolitiken. Utvecklingen i omvärlden kan leda till bakslag, och här hemma finns därutöver risker, t ex förknippade med hushållens skuldsättning.

Allt detta är frågor som starkt påverkar allmänheten. Riksbanken har ett ansvar att kommunicera vilka förändringar vi ser framför oss och hur vi vill arbeta för lösningar som är till det allmännas bästa. Kommunikation är ett av Riksbankens viktigaste verktyg. Vår förmåga att nå ut med våra budskap och skapa förtroende för Riksbanken och det finansiella systemet i stort är avgörande för hur väl vi lyckas nå våra mål. Exempelvis, när medielandskapet förändras och en ökande andel av medborgarna hämtar sin information från andra kanaler än traditionella media, måste vi anpassa våra former för dialog och vara på plats där våra läsare och publik vill kommunicera med och om oss.

Sammantaget verkar vi i ett föränderligt och osäkert landskap och behöver vara förberedda på flera alternativa framtider. Vi måste skydda Sveriges ekonomi mot ökade risker och ha förmåga att ställa om verksamheten utifrån förändringar i omvärlden. Samtidigt behöver vi se till att vår arbetsplats följer med i tiden och drar nytta av de möjligheter som till exempel teknikutvecklingen ger. I korthet så kan man sammanfatta det så här: En nytänkande centralbank med hög beredskap.

## Riksbankens målbild 2019-2022<sup>1</sup>



### På medborgarnas uppdrag för en stark och säker ekonomi

Vi arbetar för en stark och säker ekonomi. Vi har medborgarnas uppdrag att bidra till detta och har formulerat tre övergripande mål; vi ska upprätthålla *prisstabilitet*, främja *säkra och effektiva betalningar* och bidra till ett *stabilt finansiellt system*. En central framgångsfaktor för våra övergripande mål är att det finns *förtroende* för det finansiella systemet i allmänhet, och för inflationsmålet och betalningssystemet i synnerhet. Det kan vi bidra till genom att det finns ett förtroende för Riksbanken som institution.

För att förtjäna det förtroendet och nå våra övergripande mål när förutsättningarna för Riksbankens arbete är i ständig förändring, ska vi de närmaste åren arbeta utifrån följande vision och strategiska prioriteringar.

### En nytänkande centralbank med hög beredskap

- **Nytänkande – i vårt tjänsteutbud, genom digitalisering/innovation och i vår kommunikation:** I våra verksamheter i allmänhet och på betalningsområdet i synnerhet, måste vi tänka nytt och anpassa vårt tjänsteutbud och arbetssätt till hur vår omvärld förändras. Vi ska använda de möjligheter ny teknik och ny information ger, inte minst behöver vi tänka nytt för att nå ut med vår kommunikation i ett nytt medielandskap.
- **Hög beredskap – operationellt, finansiellt och i vår analys:** En stor och resurskrävande utmaning för att nå en hög beredskap är att upprätthålla en hög säkerhet och beredskap för våra kritiska system. Vi måste dessutom säkra att vi är väl förberedda och ständigt startklara finansiellt och operationellt för de åtgärder vi behöver vidta i kris. Därutöver behöver vår analys vila på en robust grund, baseras på forskning och ligga i framkant med hög beredskap att snabbt kunna användas för att svara upp mot nya utmaningar.

<sup>1</sup> I ett internt dokument som är en bilaga till strategiska planen, "Strategisk plan 2019-2022, mål och färdplan" konkretiserar vi successivt vårt önskade resultat med indikatorer, som vi löpande följer upp och diskuterar eventuella omprioriteringar utifrån.

## Strategiska prioriteringar 2019-2022

För att nå vår målbild har vi identifierat fem områden där vi under de närmaste åren behöver ta nya vägar eller större steg framåt för att utveckla verksamheten. De tre första innebär tydliga strategiska förflyttningar medan de två sista avser utveckling vi alltid behöver bedriva för att få framgång i våra verksamheter.

### 1. Stärkt beredskap

Riksbankens verksamhet innefattar kritiska funktioner och system som måste ha ett starkt och ständigt uppdaterat skydd mot störningar, det gäller inte minst vårt system för avveckling av betalningar. Vi måste nu svara upp mot högre krav på beredskap och säkerhet för att möta dels en ökad hotbild i form av t ex cyberhot och andra hot, dels risker för andra störningar i det ekonomiska systemet. Många av riskerna är gränsöverskridande så åtgärderna måste vidtas med hänsyn till den pågående internationaliseringen, som erbjuder både möjligheter och utmaningar. Strategiska initiativ:

- **Höjd nivå informationssäkerhet/cybersäkerhet:** Vi ska ytterligare stärka vårt egna skydd mot cyberhot och andra hot i vår omvärld. Därutöver ska vi utveckla ett svenskt ramverk med europeisk förlaga som syftar till att testa motståndskraften i det finansiella systemet mot cyberrisker.
- **Intern krisberedskap/kontinuitet:** Vi ska stärka kontinuiteten i form av redundans, reservplatser och reservrutiner.
- **Möta ökade krav på totalförsvar:** De närmaste åren ska vi svara upp mot de ökade krav som identifierats i analyser av bankens del i det civila försvaret.
- **Upprätthålla en hög finansiell krisberedskap:** I vårt arbete med att främja finansiell stabilitet ingår att övervaka riskupbyggnaden i såväl den finansiella infrastrukturen som i det finansiella systemet i stort. Dessutom ska vi säkra att vi alltid är operationellt och finansiellt redo att vidta de åtgärder som krävs för att hantera störningar i det finansiella systemet.

### 2. Riksbanken och en betalmarknad för framtiden

Betalningsområdet möter ett kraftigt omvandlingstryck i Sverige. Efterfrågan på kontanter minskar och det finns en förväntan om att stora och små betalningar ska kunna genomföras digitalt och i realtid. Allmänhetens tillgång till centralbankspengar kan för första gången på 350 år försvinna om kontanterna fortsätter att minska i omfattning. Det behövs en ordentlig allmän och politisk debatt om konsekvenserna av detta. Utvecklingen innebär att de funktioner Riksbanken fyller på betalningsområdet behöver ses över och anpassas. Detta blir en av de viktigare och mer grundläggande frågor vi ställts inför på länge. I färdplanen för Riksbanken tas följande strategiska initiativ:

- **Utvecklad analys av betalmarknaden:** Förändringen på betalmarknaden och av Riksbankens roll på den, kräver djup analys som också kommuniceras till omvärlden. Det ska vi göra i en ny årlig rapport.
- **Framtidens betalinfrastruktur:** Under 2018 påbörjades ett arbete för att undersöka möjligheterna för finansiella institut att avveckla massbetalningar i realtid på konto i Riksbanken, i första hand genom plattformsdelen med ECB. Det arbetet kommer att fortsätta och ett system för detta kommer med stor sannolikhet implementeras under perioden. Under 2018 påbörjades även ett arbete om att förlänga RIX öppettider, med målsättningen att under 2019 harmonisera öppettiderna med de

öppettider som gäller i Europa. Frågan om svenska kronans anslutning till T2S (europeiska plattformen för värdepapperscentraler) kommer också vara aktuell igen.

- **Anpassningar i RIX:** RIX uppgraderas för att göra ovanstående möjligt samt för att utveckla användningen av systemet, t.ex. möjliggöra likviditetsförsörjning för avveckling av realtidsbetalningar över riksbankskonton och större möjligheter att utnyttja den transaktionsinformation systemet innehåller. Dessutom blir det aktuellt att titta på hur/när vi ska gå över till ny internationell meddelandestandard.
- **Riksbankens roll i kontantförsörjningen:** Riksbanksutredningen ser över Riksbankens ansvar i kontanthantering. Vi kommer också själva analysera behovet av förändringar, givet minskande kommersiell bärighet för kontanter och behovet av dem i kris. Vad detta kommer att innebära vet vi inte, men vi ska förbereda oss för olika alternativ.
- **E-kronan:** Projektet om digitala centralbankspengar går in i en ny fas, att utveckla en konkret pilot för hur en e-krona skulle kunna vara utformad och fungera – för att möjliggöra ett framtida beslut om ett eventuellt införande. Parallellt fortsätter vi att analysera vilka effekter en e-krona skulle ha på penningpolitiken, på Riksbankens övriga uppgifter och på det finansiella systemet i stort.

### 3. Kommunikation i nya former

Vi står inför ett historiskt skifte inom betalningstekniker som påverkar allmänhetens uppfattning om vad Riksbanken bör göra och hur vi sköter vårt uppdrag att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende. Det finns även ett behov av att påminna om fundamentala ekonomiska samband som bestämmer graden av prisstabilitet och vilka verktyg Riksbanken har för att upprätthålla låg och stabil inflation. Informationsbehovet är sannolikt extra stort för en ny generation som inte upplevt "normala" räntenivåer.

Till detta kommer den debatt om centralbankers mandat och legitimitet som förts världen över sedan den finansiella krisen. Allt fler medborgare hämtar sin information om dessa frågor direkt via olika sociala medier och inte bara via traditionella medier eller experter på de finansiella marknaderna, som typiskt varit målgrupper för centralbankers kommunikation. Vi vill därför hitta nya former för dialog direkt med medborgarna, vilket vi gör genom:

- **Rätt kommunikation till rätt målgrupper:** Vi arbetar aktivt för att förenkla sätten som användare, arrangörer och allmänhet kan få kontakt med oss på. Målgruppsanalysen görs om för att hitta nya sätt att enkelt följa upp. Vi inför nya mätetal för sociala medier i vårt arbete att hitta nya kommunikationsfönster.
- **Ökad närvaro i sociala medier:** Nya former (som redan påbörjats) för att nå en bredare allmänhet direkt via sociala medier. Vi kallar det skiktad kommunikation, där vi arbetar med korta budskap riktade till en bredare allmänhet (rörlig bild, infografik, riktade nyhetsbrev) som ett komplement till de fördjupade analyser och tal de mer insatta vill ha. Flaggskottsrapporterna ska finnas i former så att de lätt går att dela i sociala medier. Vi börjar med ny betalningsrapport under 2019.
- **Nya mötesplatser:** Vi ska ta med oss det bästa från vårt jubileumsår, öppna upp huset för visningar/föredrag till allmänheten, samtidigt som vi bygger vidare på vår nya Öppet Forum-debatt för politiker, opinionsbildare och media. En podcast kan vara ett komplement för dem som vill veta mer men inte kan ta sig till Riksbanken.
- **Fler "Riksbanksambassadörer":** För att lägga vikt bakom vår satsning mot allmänheten ska vi engagera fler chefer och medarbetare som föreläsare för bland

annat lärare, studenter och gymnasieelever – i såväl personliga möten som via digitala verktyg. Målet är att fler ska föreläsa om Riksbankens roll i huset och ute i landet. Även coaching i klarspråk och att svara på allmänhetens frågor bidrar till att skapa en lärande och utvecklande arbetsplats (se nedan).

#### 4. Uppdaterad omvärldsanalys

Omvärldsfaktorer som klimathot, migration, ökad säkerhetspolitisk instabilitet, en samtidig fördjupning och ifrågasättande av EU-samarbetet, i form av t.ex. bankunionen och Brexit, ökad protektionism och minskad multilateralism, digitalisering etcetera – detta är frågor som är svåra att hantera med centralbankens vanliga analysapparat. Strukturomvandlingen medför att miljön i vilken vi bedriver penningpolitik har förändrats och att det finansiella systemets möjligheter och risker förändras i snabb takt. Olika säkerhetsrisker behöver ökat fokus. Allt detta ställer krav både på tillgång till nya data (exempelvis mer mikrodata) och på vår förmåga att anpassa analysen till nya förutsättningar. Utvecklingsarbetet innehåller följande strategiska initiativ:

- **Penningpolitiken mot normalisering i ny miljö:** En förändrad miljö, med bland annat en lång period av låga realräntor och hög skuldsättning kräver att penningpolitiken utvecklas. För att möjliggöra detta fortsätter vi att fördjupa analysen om förutsättningar och verktyg för penningpolitiken. Sveriges omvärldsberoende via finansiella kanaler och handelskanaler har samtidigt ökat och det påverkar också förutsättningarna för penningpolitiken.
- **Finansiell stabilitet i ett nytt finansiellt landskap:** Kartan över det finansiella systemet ritas om med nya aktörer och affärsmodeller, drivet bland annat av den teknologiska utvecklingen, krafter för och emot internationell integration och av ny, ofta internationell, reglering. Vi ska anpassa vårt bidrag i form av övervakning och analys till ändrade förutsättningar.
- **Centralbanken och hållbarhet:** Riksbanken bidrar till en hållbar samhällsutveckling genom att verka för en stark och säker ekonomi. Risker för stabiliteten är inte bara förknippade med konjunktursvängningar och finansiella obalanser, utan även av mer långsiktiga och genomgripande förändringar såsom klimatförändringen vars konsekvenser därmed behöver analyseras. Dessutom fortsätter det interna arbetet med att minska vår egen klimatpåverkan.
- **Uppgraderad informationsförsörjning:** Vi ska genomföra vår strategi med nya sätt att arbeta och effektivt hantera det växande behovet av (och tillgången till) ny information för vår analys.

#### 5. En utvecklande arbetsplats

Det är medarbetarna som är Riksbanken och arbetet innebär ett samhällsengagemang – på medborgarnas uppdrag för en stark och säker ekonomi. För att kunna fullgöra våra uppdrag är vårt mål att vara en utvecklande arbetsplats där såväl verksamheten som medarbetarna utvecklas.

Strukturomvandlingen i samhället och arbetslivet, med en digitalisering i allt snabbare takt, ger oss nya utmaningar och nya möjligheter i vårt sätt att arbeta. Vi behöver vara både nytänkande och snabbfotade i vår leverans utan att göra avkall på högt ställda säkerhetskrav och på en robust analys.

Vi tar de närmaste åren arbetet vidare i fyra perspektiv. Till att börja med behöver vi vara en *inkluderande arbetsplats* – så att olika kompetenser, erfarenheter och perspektiv tas till vara. *Arbetsformerna* behöver vara både effektiva, så att våra resurser används på bästa sätt, och hållbara, så att de långsiktiga målen inte motverkas av kortsiktiga. Ett



*modernt IT-stöd* är en viktig förutsättning för allt detta. Vi behöver också ha ett långsiktigt, strategiskt perspektiv i våra rekryteringar av nya *kompetenser* och för att utveckla den kompetens vi har.

- **Effektiva och hållbara arbetsformer:** Riksbanken har haft en central roll i det finansiella systemet under århundraden. Hur arbetet har utförts har dock förändrats till följd av utvecklingen i omvärlden. Vi vill de närmaste åren se över vårt arbetssätt i flera perspektiv; hur vi arbetar med projekt, våra mötesformer, hur ofta och på vilket sätt vi reser, hur vi arbetar med ständiga förbättringar i den löpande verksamheten och hur vi kan skapa smidigare beredningsprocesser präglade av tillit och tydliga ansvar.
- **Moderna och effektiva IT-stöd:** Genom olika digitaliseringsinitiativ ska vi ta till oss de möjligheter ny teknik kan ge oss i olika perspektiv; hitta var vi kan skapa utrymme och minska risker genom att automatisera/robotisera processer, använda moderna verktyg i vårt arbete och informationsutbyte, utnyttja ny teknik i vår kommunikation – och genom att skapa förutsättningar för mer innovation överlag.
- **Nytänkande och inkluderande arbetsmiljö:** En inkluderande arbetsmiljö där vi känner förtroende och tillit till varandra och där vi tar tillvara olika erfarenheter och perspektiv, ger oss förutsättningar att kunna tänka nytt, ha en helhetssyn och ta ett aktivt eget ansvar. Därför ska vi arbeta vidare med vår värdegrund, vad vi står för och hur vi vill vara. Vi tar i detta arbete avstamp i den statliga värdegrunden och i Riksbankens nuvarande ledord: resultat, initiativ, kompetens, samarbete och arbetsglädje.
- **Strategisk kompetensförsörjning:** Se nästa avsnitt Kompetens.

## Kompetens



Riksbankens förmåga att producera kvalificerat beslutsunderlag som går att kommunicera både internt och externt vilar till stor del på kompetens i form av djup formell utbildning i nationalekonomi. Sedan 90-talskrisen har banken ökat antalet disputerade medarbetare från ett fåtal till närmare sjuttio. Inom alla våra områden behöver vi behålla och utveckla en djup expertkunskap; en kritisk massa av vetenskaplig kompetens, för att säkra att vår analys både drar nytta av nya landvinningar och vilar på en gedigen grund.

För att kunna möta kommande förändringar och utmaningar behövs en bredd av kompetenser, till exempel inom IT och teknik, som gör att vi kan dra nytta av nya möjligheter genom digitalisering och innovation. Ny statistik och informationsteknik gör det möjligt att utveckla såväl analysen som det operativa arbetet.

Vi behöver också blanda olika kompetenser i de team vi formar och främja intern rörlighet för att utnyttja all vår potential och lösa de nya utmaningarna. Kombinationen av djup sakkunskap, förmågor, inställning och engagemang är avgörande.

För Riksbanken är det viktigt att dra lärdom från andras analys och erfarenheter, och samtidigt dela med oss av våra, då vi är en liten centralbank i en internationell jämförelse. Vi deltar i de internationella sammanhang där våra fokusområden diskuteras. Det gäller även på individnivå, vi strävar alla efter att bygga personliga nätverk med kollegor internationellt och nationellt för att följa med i kunskapsutvecklingen inom våra olika verksamhetsområden. Vårt arbetssätt bygger på att dela och sprida kompetens, erfarenheter och idéer.

## Resurser



Riksbankens verksamhet finansieras av tillgångsförvaltningens avkastning. Dessutom tar Riksbanken avgifter för betalningssystemet och får intäkter från kontanthantering. Bli det överskott så bidrar Riksbanken med detta till statskassan.

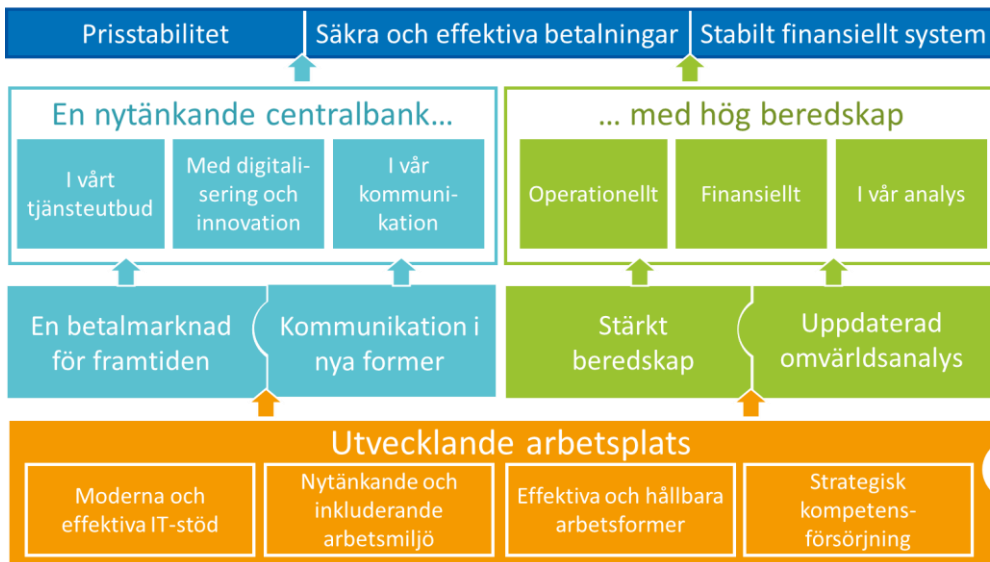
Riksbanken har allt sedan 1990-talskrisen reformerat, moderniserat och effektiviserat verksamheten, vilket exempelvis återspeglas i att vi minskat personalstyrkan från över 1100 årsarbetare i mitten av 90-talet (inklusive dåtidens helägda bolag) till omkring 320 idag, exklusive tillfällig förstärkning för sedel- och myntutbytet. I internationell jämförelse är Riksbanken en liten centralbank som strävat efter att bedriva verksamheten så effektivt som möjligt. Så ska vi arbeta även i fortsättningen.

De strategiska prioriteringar som vi nu behöver genomföra är emellertid resurskrävande. Kostnadsökningar till följd av en stärkt beredskap – uppgradering till en säkrare IT-infrastruktur, nya kontinuitetslösningar, satsningar på att möta kraven på ett stärkt totalförsvaret etcetera – kan inte finansieras bara med nedprioriteringar i befintlig verksamhet. Dessutom tillkommer stora satsningar på en reformerad betalmarknad (till exempel e-kronapiloten och infrastruktursatsningar) som är nödvändiga att investera i för att Riksbanken ska kunna sköta sina uppdrag att upprätthålla prisstabilitet och främja ett säkert och effektivt betalningsväsende.

Vi delfinansierar dessa satsningar genom omprioriteringar i vår normala verksamhet, i linje med hur Riksbanken hanterat andra förändringsbehov de senaste decennierna, men därutöver behöver vi under den strategiska planens livslängd tillföra nya resurser för att svara upp mot de ovanligt stora utmaningar vi står inför beträffande våra stora förflyttningar: stärkt beredskap och vår roll i framtidens betalmarknad.

SVERIGES RIKSBANK

– på medborgarnas uppdrag för en stark och säker ekonomi



Uppdrag, övergripande mål

Vision 2022, vad vill vi vara?

Strategiska prioriteringar för att göra Vision 2022 möjlig