



# Verksamhetsplan

DATUM: 2020-12-16  
AVDELNING: Stabsavdelningen

SVERIGES RIKSBANK  
SE-103 37 Stockholm  
(Brunkebergstorg 11)

Tel +46 8 787 00 00  
Fax +46 8 21 05 31  
registratorn@riksbank.se  
www.riksbank.se

---

DNR 2020-00894

## Riksbankens verksamhetsplan 2021

Inledning, planeringsförutsättningar.....	2
Vision 2022, strategisk inriktning och resursutveckling.....	3
Mål, prioriterat utvecklingsarbete och kostnadsnivå 2021 per område.....	7
PENNINGPOLITIK .....	9
BETALNINGAR.....	11
FINANSIELL STABILITET .....	14
MARKNADER OCH TILLGÅNGSFÖRVALTNING .....	17
STATISTIK OCH INFORMATIONSFÖRSÖRJNING.....	19
KOMMUNIKATION, IT, ARBETSPLATSEN och andra bankgemensamma perspektiv.....	20

## 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.

### Riksbanken 2021 och framåt

Riksbanken följer den Strategiska plan 2019-2022<sup>1</sup> som direktionen beslutade om i december 2018. Den grundar sig på globala trender och strukturella förändringar som påverkar hela Riksbankens verksamhet – såväl betalningsmarknaden, finansiell stabilitet som penningpolitiken, områden som hänger mycket nära samman.

Förändringstakten är hög i det finansiella systemet. Med ökat välstånd har det finansiella systemets omfång, komplexitet och betydelse vuxit. Nya aktörer och instrument har tillkommit, inte minst på betalningsmarknaden. Globalisering och kapitalrörlighet har varit förknippat med ett allt lägre ränteläge. Ett nytänkande om hur verksamheten ska bedrivas och stärkt beredskap att hantera oförutsedda förändringar är nödvändigt för att Riksbanken ska uppfylla sitt uppdrag. Pandemin under 2020 har ytterligare stärkt de argument som låg bakom de fem strategiska prioriteringarna i Strategin – Stärkt beredskap, En betalmarknad för framtiden, Kommunikation i nya former, Uppdaterad omvärldsanalys och Utvecklande arbetsplats.

Inom vart och ett av dessa områden behöver Riksbanken modernisera och utveckla verksamheten för att fortsätta kunna bidra till en stark och säker ekonomi för Sverige. Den svenska kronans roll som betalningsmedel behöver stärkas, penningpolitikens verktyg förnyas, krisberedskapen överlag kräver alltmer fokus och resurser och nya digitala arbets- och kommunikationsformer blir nödvändiga. Detta medför behov av nyrekryteringar till Riksbanken, både i antal personer och fler nya kompetenser. Efter decennier av minskad eller stabil personalstyrka, kommer Riksbanken att växa, även om vi fortfarande kommer att vara en liten centralbank i ett internationellt perspektiv.

Antalet anställda på Riksbanken väntas stiga med omkring 20 procent de närmaste åren. Under 2021 väntas personalstyrkan växa från cirka 350 tjänster till cirka 400. Budgeten för de totala kostnaderna stiger med 9 procent 2020 – 2021, från 1121 mkr till 1220 mkr. Expansionen sker huvudsakligen på tre områden: ökad beredskap i vid bemärkelse (inklusive för genomförandet av nya penningpolitiska åtgärder), utvecklingsinsatser för infrastrukturen på betalningsmarknaden samt ökat behov av IT-resurser (väsentligen till följd av satsningarna på de två föregående områdena). Det är huvudsakligen operativa

---

<sup>1</sup> <https://www.riksbank.se/sv/om-riksbanken/styrdokument/strategisk-plan/>

funktioner och deras IT-stöd som nu måste byggas ut och stärkas för att möta dagens behov. Riksbankens policyanalys påverkas också av strukturomvandling – men det hanteras i första hand med omprioriteringar.

I detta dokument presenteras den strategiska inriktningen och vad denna konkret innebär för varje verksamhetsområde 2021, i termer av mål och utvecklingsarbete. Vidare sammanfattas kostnadsutvecklingen för respektive område. I dokumenten "Budget för Riksbanken 2021" och "Internbudget och uppföljningsplan 2021" presenteras budgeten mer i detalj.

## Vision 2022, strategisk inriktning och resursutveckling

I den strategiska planen konstaterar vi att vi arbetar "på medborgarnas uppdrag, för en stark och säker ekonomi" och formulerar våra huvuduppgifter i tre övergripande mål; *prisstabilitet, säkra och effektiva betalningar* samt ett *stabilt finansiellt system*.

Det finansiella systemet har vuxit snabbt i såväl storlek som komplexitet. Det har konsekvenser för hur centralbanksverksamhet behöver bedrivas, internationellt såväl som i Sverige. Riksbankens tre övergripande mål är alla föremål för en kraftig strukturomvandling samtidigt – tendenser som dessutom förstärkts under pandemin.

- **Pristabilitet:** Inflationsmålet är fortsatt centralt för Riksbankens verksamhet. Men låg inflation och låga globala realräntor har medfört att centralbankerna har behövt använda fler verktyg i sin verktygslåda, inte bara styrräntorna. Under krishantering 2020 har detta accentuerats med många olika åtgärder för att mildra de ekonomiska effekterna av Coronapandemin. De stora centralbankerna går före och svensk penningpolitik påverkas självklart av utvecklingen i de stora ekonomierna.
- **Säkra och effektiva betalningar:** Kontantanvändningen har minskat ytterligare under pandemin. Samtidigt sker många initiativ och innovationer kring betalningsmetoder och betalningssystem, inte minst från stora globala aktörer. Frågan om centralbankens – och centralbankspengars – roll givet denna utveckling är en av Riksbankens största utmaningar de kommande åren.
- **Stabil finansiellt system:** Coronapandemin har visat hur snabbt det ekonomiska läget kan förändras och tydligt belyst vikten av god motståndskraft i det finansiella systemet. Den tekniska utvecklingen, globaliseringen och nya regleringar har redan tidigare bidragit till en snabb strukturomvandling för det finansiella systemet i stort, med nya affärsmodeller och nya aktörer som Riksbanken måste förhålla sig till.

För att möta utvecklingen i omvärlden formulerades vision 2022: Riksbanken ska vara en *nytänkande centralbank med hög beredskap* – en vision som fått ökad relevans mot bakgrund av Coronakrisen. I den strategiska planen presenteras Riksbankens målbild och strategiska prioriteringar med hjälp av ett så kallat "strategihus", se bild nedan.

## SVERIGES RIKSBANK

– på medborgarnas uppdrag för en stark och säker ekonomi



### Strategiska prioriteringar och färdplan

För att nå vår målbild identifierades fem områden där Riksbanken behöver göra större förflyttningar för att uppfylla visionen och nå våra mål givet förändringarna i vår omvärld. För varje strategisk prioritering finns ett antal strategiska initiativ<sup>2</sup> (se bild nedan) som i sin tur genomförs med projekt i de årliga verksamhetsplanerna – en struktur vi kallar Riksbankens strategiska färdplan. Det är stora förflyttningar där det också krävs mer personal med nya kompetenser. Andra centralbanker i världen går igenom en liknande utveckling, eftersom det är i hög grad är globala faktorer som skapat förändringstrycket.

#### Stärkt beredskap

En stor del av det ökade resursbehovet ligger inom denna prioritering. Det handlar bland annat om att på ett effektivt sätt genomföra de krisåtgärder som inleddes under 2020. Mest sannolikt kommer penningpolitiken under lång tid framåt innehålla olika former av tillgångsköp.

Under denna rubrik ligger även viktiga initiativ för att stärka bankens interna krisberedskap/-organisation och ytterligare öka skyddet mot cyberhot – i det finansiella systemet och i den egna IT-miljön.

Stora investeringar krävs också för att säkra att betalsystem och kontantförsörjning fungerar i tider av höjd beredskap. Arbetet med att utveckla bankens ansvar i Sveriges totalförsvar prioriteras upp under 2021.

<b>Stärkt beredskap</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höjd nivå informationssäkerhet/cybersäkerhet</li> <li>• Intern krisberedskap/kontinuitet</li> <li>• Möta ökade krav på totalförsvar</li> <li>• Hög operationell och finansiell krisberedskap</li> </ul>
<b>Riksbanken och framtidens betalmarknad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvecklad analys av betalmarknaden</li> <li>• Framtidens betalinfrastruktur</li> <li>• Riksbankens roll i kontantförsörjningen</li> <li>• E-kronan</li> </ul>
<b>Kommunikation i nya former</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öka Riksbankens digitala närvaro</li> <li>• Skapa nya mötesplatser</li> <li>• Effektiva processer</li> </ul>
<b>Uppdaterad omvärldsanalys</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penningpolitiken i ny miljö</li> <li>• Finansiell stabilitet i ett nytt finansiellt landskap</li> <li>• Centralbanken och hållbarhet</li> <li>• Uppgraderad informationsförsörjning</li> </ul>
<b>Utvecklande arbetsplats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektiva och hållbara arbetsformer</li> <li>• Moderna och effektiva IT-stöd</li> <li>• Nytänkande och inkluderande arbetsmiljö</li> <li>• Strategisk kompetensförsörjning</li> </ul>

<sup>2</sup> Vissa omformuleringar av initiativen har gjorts i VP 2020 och i denna VP för att bättre matcha färdplanen framåt.

## Riksbanken och framtidens betalmarknad

Riksbanken tar stora och resurskrävande initiativ även inom detta område, för att framtidssäkra den svenska kronan som betalningsmedel i en tid av kraftig struktur-omvandling. Riksbanken är en av de första centralbanker som möter en utveckling där kontanter riskerar att helt konkurreras ut (en trend som förstärkts under pandemin) och vi behöver förbereda oss för vad en centralbank ska göra i ett sådant läge.

De påbörjade initiativen kring Riksbankens infrastruktur för betalningar måste fortsätta med full styrka – bland annat med vårt arbete med att implementera ett system för omedelbara betalningar, med en ökad ambitionsnivå för det pågående e-krona-projektet, med en strategi för det framtida RIX-systemet och genom arbetet med att utveckla säkra och effektiva gränsöverskridande betalningar. Dessutom krävs större resursinsatser för att upprätthålla en säker och tillgänglig kontantförsörjning i såväl normalläge som i kris.

## Kommunikation i nya former

När penningpolitiken sker med nya verktyg, betalningarna blir alltmer digitala och kontanterna successivt spelar ut sin roll är det viktigt att allmänheten förstår vad Riksbanken gör. Grunduppdraget är detsamma men svaren på frågorna är nya. Eftersom de traditionella medierna inte har den täckning som de tidigare har haft och sociala medieplattformar blir de kanaler där människor letar svar på sina frågor behöver också Riksbanken ställa om mot en ökad närvaro och mer engagemang i sociala medier.

Även här har pandemin satt strålkastarljuset på att bygga upp såväl kanaler som egna forum i digitala format för att nå viktiga målgrupper. Under 2021 förutser vi fortsatt fokus på digitala format. Detta gäller våra publikationer; de ska vara tillgängliga för alla, relevanta och innehålla delar som kan begripas lätt även av människor som inte följer oss dagligen. De ska också vara lätta att hitta digitalt, dela och ställa frågor om för den som är intresserad av att veta mer. Det betyder att vi kommer att presentera mer material i form av infografik och film. Även Riksbankens olika event och möten ska ställas om till format lämpliga för digital dialog. Digitala format kommer att vara ett mer permanent inslag i Riksbankens kommunikation även efter pandemin.

## Uppdaterad omvärldsanalys

*Penningpolitiken verkar i en ny miljö.* Coronapandemin har flyttat fokus till krishantering, men inflationsmålet är fortsatt helt centralt för Riksbankens arbete. Genomförandet av penningpolitiken beräknas under en period till stor del ske via balansräkningen och olika marknadsoperationer och tillgångsköp som ställer nya krav på vår operationella förmåga, på vår analys och på kommunikationen. Andra centralbanker ser nu över sina penningpolitiska ramverk, i hög grad som en konsekvens av den globala situationen med låga räntor, detta är en utveckling som Riksbanken behöver följa och dra lärdomar av.

Strukturella förändringar gör att det finansiella landskapet ritas om med nya aktörer och finansieringsmarknader som ökar i betydelse, vilket tillsammans med Coronakrisen påverkar den *penningpolitiska transmissionen* och medför *nya risker för det finansiella systemet*. Riksbanken behöver se över sin roll som likviditetsförsörjare utifrån denna utveckling. Dessutom behöver bankens analys tillgodogöra sig *nya former av data* för att kunna belysa nya frågor om tillståndet i ekonomin, effekterna av penningpolitiken och utvecklingen av den finansiella stabiliteten. Flera initiativ till ny datainsamling och analys

har tagits under krishantering 2020 men detta behöver utvecklas ytterligare.

Fokus ska öka på vad *hållbarhet* ställer för krav på den ekonomiska utvecklingen och den ekonomiska politiken och framför allt på de utmaningar klimatförändringar kan medföra. För Riksbanken behöver klimatrisker beaktas i många olika perspektiv – makroekonomiska konsekvenser, nya/ökade risker för den finansiella stabiliteten, hållbarhetsaspekter i den egna tillgångsförvaltningen och vår egen klimatpåverkan som institution.

### Utvecklande arbetsplats

För att möjliggöra alla satsningar som nämnts ovan behöver Riksbanken göra större förflyttningar även som arbetsplats. Det gäller inte minst på IT-området, där ökad bemanning och ny kompetens behövs för att genomföra ett ambitiöst utvecklingsprogram. Pandemin har lett till att Riksbanken startat ett paraplyprojekt om "Hållbar arbetsplats" för att utveckla arbetsformer och arbetsmiljö, ett arbete som utgår från en större andel hemarbete även på sikt. Kompetensanalyser har genomförts och pekat på en del kompetensgap som uppstått till följd av de nya utmaningar Riksbanken står inför och som därför måste åtgärdas.

### Risکاناليس

Avdelningarnas riskanalyser har som vanligt varit en viktig input till de åtgärder som prioriteras i verksamhetsplanen. Ledningsgruppen har dessutom med stöd av riskenheten tagit fram de *mest väsentliga bankgemensamma risker* som skulle kunna hindra framdrift och måluppfyllelse i en så ambitiös verksamhetsplan som den för 2021. Det handlar bland annat om risker förknippade med att driva så många stora projekt parallellt, risker på grund av bristande IT-stöd, cyberrisker och risker som skulle kunna realiseras till följd av ineffektiva processer och bristande ordning och reda.

En sponsor i ledningsgruppen har utsetts för varje risk. Sponsorn ansvarar för att rotorsaker analyseras, att en målsättning slås fast för riskområdet, att föreslå kompletterande åtgärder ifall redan planerade åtgärder bedöms otillräckliga och följa upp och rapportera framdriften i de riskreducerande åtgärder som beslutats.

### Resursutveckling

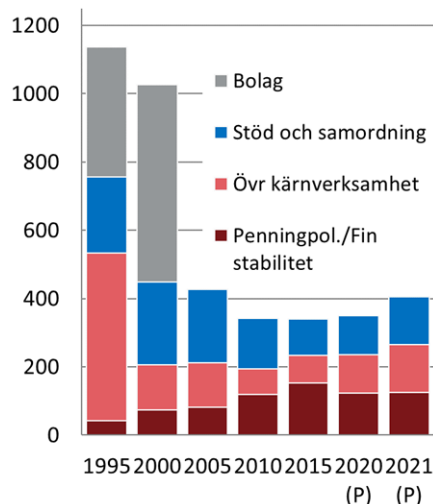
Med självständigheten följer ett ansvar att hushålla effektivt med resurserna. Riksbanken har sedan lång tid tillbaka minskat personalresurserna och hållit kostnadsutvecklingen stabil och är idag en liten centralbank i ett internationellt perspektiv. Satsningar har normalt finansierats med omprioriteringar inom befintliga ramar. Men för att klara av utmaningar i den storleksordning som beskrivs i detta dokument har det med tiden blivit allt tydligare att större resursökningar kommer att krävas de närmaste åren.

Riksbankens storlek på lång sikt kommer att bero på vilka vägval som görs till exempel om utformning och driftsättning av en eventuell e-krona, om bankens ansvar för krisberedskapen i det finansiella systemet, om hur penningpolitiken genomförs etcetera. Men för nuvarande planeringshorisont finns ett *tydligt ökat resursbehov* – framför allt för genomförande av penningpolitiskt motiverade marknadsoperationer, för initiativen

på betalningsområdet och för att stärka krisberedskapen och utveckla Riksbankens IT-stöd.

Personalutvecklingen sedan mitten på 90-talet illustreras i diagrammet till höger (antal årsarbetare över tid). Sedan 90-talskrisen har uppbyggnaden av inflationsmålspolitiken och stabilitetsanalysen kunnat ske trots krympande antal medarbetare genom att vi rationaliserat och i vissa fall utkontrakterat övriga verksamhetsområden. Antalet årsarbetare minskade från omkring 1150 st (inklusive helägda bolag) i mitten på 90-talet till som lägst omkring 320 st 2018.

Nu befinner sig Riksbanken i en brytningstid med ett omfattande förändringsarbete till följd av förändringar i det finansiella systemet. Coronapandemin har tydliggjort ytterligare särskilda resursbehov, inte minst för de olika kompetenser som behövs i genomförandet av penningpolitiken. En ökad bemanning är då nödvändig utöver de omprioriteringar som alltid måste göras inom nuvarande verksamhet.



De planerade ökningarna kommer framför allt att avse resurser för betalningar, marknadsoperationer för genomförande av penningpolitiken och IT. Men det är ändå tydligt att Riksbanken är – och kommer fortsättningsvis att vara – en liten centralbank i ett internationellt perspektiv. Mer detaljerad information om resursplanerna för 2021 finns i två separata dokument, "Budget för Riksbanken 2021" och "Internbudget och uppföljningsplan 2021". I detta dokument redovisas hur de totala allokerade förvaltningskostnaderna utvecklas per verksamhetsområde.

## Mål, prioriterat utvecklingsarbete och kostnadsnivå 2021 per område

För att löpande planera och följa upp utfallet för våra olika funktioner delar vi in verksamheten i områden som utgörs av kärnprocesser respektive bankgemensamma perspektiv. Varje område presenteras i tre dimensioner:

- **Mål och indikatorer:** Målen ska spegla våra övergripande mål utifrån uppdraget (vit bakgrund) och våra underliggande mål för löpande verksamhet och för att förändra banken. För varje mål finns indikatorer som tillsammans ska ge en bild av hur det går för Riksbanken på området. Mål/indikatorer vars utveckling vi använder i vår uppföljning av den strategiska planen markeras här med [SP].

En perfekt utvärdering av resultatet av alla våra uppgifter är inte möjlig. Om det dessutom saknas en självklar definition av de övergripande målen är det ytterligare en utmaning att exakt mäta framgång. 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.

- **Prioriterad utveckling:** Detta är den verksamhetsutveckling som avdelningarna planerar att fokusera på under 2021 per område, utifrån de strategiska prioriteringarna och den löpande verksamhetens behov och riskbild.
- **Kostnadsnivå 2021:** 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.

I detta dokument dokumenterar vi vår bästa bedömning nu om hur Riksbankens verksamhet bör bedrivas och utvecklas under 2021. Men det ska understrykas att en verksamhetsplan inte ska vara huggen i sten, speciellt nu när förändringstakten är snabb inom våra verksamhetsområden. Vi står inför stora utmaningar och ett ökat resursbehov och måste säkra att nya resurser kommer in på ett bra sätt i arbetet. Vi måste också ha förmågan att vid behov göra tydliga omprioriteringar utifrån hur vår omvärld utvecklas. Dessa omprioriteringar diskuteras och redovisas i våra verksamhets- och budgetuppföljningar, som kommer att kräva extra fokus under 2021.



## PENNINGPOLITIK

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2021
Prisstabilitet	KPIF (12-månadersförändring)	2 %
	Inflationsförväntningar 5 år (medelvärde)	
Uppdaterad omvärldsanalys [SP] <sup>3</sup>	VP-projekt kopplade till strategiska planen avrapporteras i fördjupningsrutor, ekonomiska kommentarer och dylikt.	Minst 15 publ artiklar
	Vetenskapliga publikationer, kvalitetsvägt	> 75 p/forskare
	Självutvärdering, tertialavstämning	Rätt fokus (bedömn.)
Penningpolitiska beslutsunderlag i framkant	Indikatorn "relativ prognosprecision" för KPIF, samt jämförelse med andra prognosinstitut	Prognosfel < överraskning, resp. bland de bästa
	Kvalitativ extern bedömning av analys	Bland de bästa
Effektivt policystöd från forskningen	Relevans- och kvalitetsbedömning	Hög relevans och god kvalitet
Stort förtroende för den penningpolitiska analysen [SP]	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap
		Högt förtroende

Högsta prioritet är att ge direktionen bra underlag för penningpolitiska beslut och att beredningen sker utifrån ett brett och robust underlag som tar hänsyn till förändringar i omvärlden. Coronapandemin kommer att prägla utvecklingen i ekonomin på både kort och lång sikt. Tidigare trender i ekonomin har förstärkts och risker kvarstår, det gäller bland annat globaliseringen, digitaliseringen och klimatrisker.

Ränteläget i såväl omvärlden som Sverige kommer sannolikt fortsätta att vara lågt de närmaste åren och pandemin har accentuerat en utveckling där penningpolitiken i första hand genomförs via åtgärder som direkt påverkar Riksbankens balansräkning. Viktiga centralbanker gör dessutom, eller har redan gjort, en översyn av det penningpolitiska ramverket. I den mån dessa leder till en förändring av den förda politiken kan det påverka finansiella förhållanden även i Sverige.

De prioriterade VP-projekten är alla kopplade till den strategiska prioriteringen om en uppdaterad omvärldsanalys. Men avdelningen för penningpolitik (APP) bidrar även till övriga avdelningars prioriterade projekt, exempelvis e-krona-analys och nya former för kommunikation med allmänheten.

<sup>3</sup> Som nämnts i inledningen, [SP] är en särskild märkning för mål och indikatorer vars utveckling är särskilt viktiga att följa i uppföljningen av den strategiska planen

## Prioriterad utveckling 2021 kopplad till de strategiska prioriteringarna

### Uppdaterad omvärldsanalys 2021

---

- **Utvecklad penningpolitisk analys:** Syftar under 2021 till att ge fördjupad förståelse för hur ytterligare expansiv penningpolitik skulle kunna ske via Riksbankens balansräkning och hur åtgärderna påverkar reala och nominella variabler och finansiella marknader.
- **Pandemins långsiktiga effekter:** Under 2021 fokuseras särskilt på pandemins effekter på inflationen och arbetsmarknaden. Därutöver fortsätter analysen även av andra strukturella förändringars påverkan på ekonomin och inflationen.
- **Förtroendet för inflationsmålet och prissättningsbeteende:** Allmänhetens förtroende för inflationsmålet är helt centralt för en effektiv penningpolitik. APP ska utveckla metoder för att mäta inflationsförväntningar, hur Riksbankens kommunikation påverkar dessa och analysera företagens prissättningsbeteende, bl.a inom ramen för det s.k. PRISMA-projektet inom ESCB.
- **Hållbarhet och penningpolitik:** Ett analysområde som i enlighet med tidigare planer förstärks under 2021 – med en utvecklad egen analys av klimatförändringars påverkan på ekonomin, med ökad analys av samspelet mellan penningpolitik och hållbarhet i våra marknadsoperationer och genom ett aktivt deltagande i "Network for Greening the Financial System" (NGFS).
- **Penningpolitiska ramverk:** Fed och ECB ser över sina ramverk i ljuset av att reala räntor har sjunkit över lång tid, att penningpolitiken är mycket expansiv och att utrymmet för ytterligare expansiv penningpolitik kan diskuteras. APP ska aktivt följa detta arbete och rapportera fördjupade analyser till direktionen.
- **Samverkan penning- och finanspolitik:** Diskussionen om hur penning- och finanspolitik ska samverka har fått extra fokus de senaste åren. Exempel på output är skattningar av finanspolitiska multiplikatorer, utveckling av modellstöd (såväl för Sverige som för omvärlden) och finanspolitiska alternativscenarier som kan berika det penningpolitiska beslutsunderlaget.

**Kostnadsnivå:** De totala kostnaderna, när alla kostnader fördelats ut till verksamhetsområden, för penningpolitisk analys och beredning budgeteras till 191 mkr, vilket är samma nivå som budget 2020 (189). I denna kostnadspost ingår inte genomförandet i form av marknadsoperationer, dessa kostnader redovisas under område Marknader.

## BETALNINGAR

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2021
Säkra och effektiva betalningar [SP]	Bedömning i årlig rapport om betalningar	Betalningar i Sverige har mycket god tillgänglighet, är beskaffade med låg risk och tillhandahålls till rimliga priser
Ett väl fungerande betalningssystem [SP]	Tillgänglighet RIX	Minst 99,85 %
	Intäkter/kostnader	Kostnadstäckning RIX RTGS
	Leverans av RIX-INST	Enligt plan
Säkra och effektiva kontanter och kontanthantering	Tillgänglighet Broby	Minst 99,85 %
	Handläggningstid inlösen	Kompleta ärenden <100 tkr: 15 dgr
	Antal upptäckta förfalskade sedlar	< 300 per kvartal
Hög beredskap [SP]	Avstämning av förmåga att bedriva prioriterad och säkerhetsskyddad verksamhet under gråzon och höjd beredskap	RB har utkast till beredskapsplaner
	Plan ev. utökat ansvar beredskap	Plan framtagen och förankrad med dir
	Utvärdering Totalförsvarsövning 2021	Erfarenheter omhändertagna
Uppdaterad omvärldsanalys [SP]	Självutvärdering, tertial-avstämning	Rätt fokus (bedömning)
	Så betalar svenskarna	Minst samma genomslag som 2020 (bedömning)
Bevara RB:s ledande position internationellt [SP]	Internationellt engagemang	Minst samma engagemang i relevanta internationella org./samarbeten (bedömning)
Effektiv kommunikation	Mediegenomslag enl KOM:s mätningar	<i>Ska preciseras</i>
Stort förtroende för RB:s arbete med betaln. [SP]	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap, Högt förtroende

Högsta prioritet är att säkerställa att Riksbankens infrastruktur och tjänster (RIX och kontanter) löpande fungerar säkert och effektivt. Det gäller i såväl normala tider som i kris och ofred.

Riksbankens strategiska plan 2019-2022 sätter nytänkande och hög beredskap i centrum och det gäller särskilt på betalningsområdet. Riksbanken vill att betalningar i svenska kronor framtidssäkras och att allmänheten ska anse att det är enkelt och säkert att betala i Sverige även när pengar i allt högre grad är elektroniska. För att uppnå detta när betalmarknaden är i omvandling måste Riksbanken förstå framtida behov av det statliga engagemanget på området och uppdatera vårt tjänsteutbud så att det motsvarar de förväntningar som hushåll, företag och våra motparter har. För att möjliggöra denna utveckling kommer dessutom

Riksdag och regering att behöva se över statens respektive privat sektors roll och ansvar på betalmarknaden.

Riksbanken har redan startat upp omfattande infrastrukturprojekt i dialog med leverantörer och motparter. Många utmaningar är gränsöverskridande och det internationella samarbetet på området har ökat kraftigt. Riksbankens beredskap för kris och ofred ska dessutom stärkas. Bidraget till Riksbankens strategiska plan utgår från ett antal prioriterade utvecklingsområden.

## Prioriterad utveckling 2021 kopplad till de strategiska prioriteringarna

### En betalmarknad för framtiden

---

- **Införande RIX-INST (TIPS):** Utifrån direktionens beslut 2019 fortsätter projektet för införandet av ett avvecklingssystem för omedelbara betalningar, RIX-INST. Arbetet bedrivs i samarbete med Italiens centralbank och ECB.
- **Valutaöverskridande betalningar:** I samarbete med ECB och Italiens centralbank fortsätter även arbetet med att utreda möjligheterna att använda plattformen TIPS för valutaöverskridande omedelbara betalningar. Samtidigt fortsätter påbörjat samarbete om valutaöverskridande betalningar inom ramen för BIS/CPMI (Committee on Payments and Market Infrastructures).
- **Framtida RIX RTGS:** Översynen fortsätter bland annat mot bakgrund av att nuvarande leverantörsavtal går ut 2025. Viktiga vägval gäller huruvida Riksbanken ska ansluta sig till Euroområdet RTGS-system eller fortsätta använda ett system från en privat aktör liksom vilken typ av deltagare vi ska ha i framtida RIX. I väntan på den framtida lösningen ska nuvarande RIX RTGS i möjligaste mån anpassas för att svara upp mot nya krav och behov.
- **Ny meddelandestandard:** SWIFT har meddelat att man migrerar all trafik gällande betalningar till en ny meddelandestandard (ISO 20022). Detta är ett omfattande arbete som kräver mycket planering och utvecklingsarbete från Riksbankens sida, men även för hela RIX-deltagarkollektivet. Planeringsarbetet tar sin utgångspunkt i den konsultation som gjordes med marknadsaktörerna under hösten 2020.
- **E-kronaprojektet:** Frågan om digitala centralbankspengar i Sverige ingår i den offentliga utredningen om "Statens roll på den digitala betalningsmarknaden" som regeringen avser att tillsätta innan 2020 års slut. Under tiden fortsätter Riksbanken arbetet med att utforma ett konkret förslag (teknik och regelverk) på en e-krona för att öka bankens kunskap om de tekniska möjligheterna med digitala riksbankspengar och säkra att det finns beredskap inför ett eventuellt beslut. De mer detaljerade aktiviteterna har diskuterats utifrån den handlingsplan för 2021 som stabsavdelningen tagit fram under planeringsarbetet.
- **Digitala centralbankspengar – analys:** AFB:s analys om digitala centralbankspengar fortsätter i syfte att ge input till det arbete som bedrivs inom e-kronaprojektet, till policykommunikation och till internationellt samarbete. Samverkan ska ske med den innovations-hubb som BIS etablerar i Sverige 2021 och i nätverket "CBDC Coalition" där Riksbanken deltar tillsammans BIS, ECB och centralbankerna i Storbritannien, Kanada, USA, Japan och Schweiz.

- **Riksbankens roll i kontanthantering:** Analys av alternativ för genomförande av Riksbanksutredningens förslag till ny riksbankslag i den del som avser utökat/förtydligt ansvar inom kontanthantering. I analysen ingår dialog med relevanta marknadsaktörer.
- **Översyn inlösen:** Inlösen av ogiltiga sedlar har varit en omfattande verksamhet sedan sedel- och myntutbytet. En översyn av servicenivå, prissättning och teknisk hantering ska slutföras och resultera i eventuella förändringar.

## Stärkt beredskap

---

- **TIBER-SE för RIX:** För RIX-systemets räkning genomföra de TIBER-tester (Threat Intelligence Based Ethical Red Teaming) som utvecklats av avdelningen för finansiell stabilitet utifrån Eurosystemets ramverk TIBER-EU och som ska kontrollera skyddet mot cyberhot i svensk finansiell infrastruktur.
- **Ansvar krisberedskap i betalningssystemet:** En ny riksbankslag kommer sannolikt att ställa större krav på Riksbanken gällande krisberedskap och totalförsvar för betalmarknaden. Arbete inleds under 2021 med att förbereda för detta. Ordförandeskapet i FSPOS och i den frivilliga samordningen av krisberedskap i det centrala betalningssystemet fortsätter. Även arbetet att samordna Riksbankens beredskapsplanering fortsätter (se även om Totalförsvarsövning 2021 under "ledning/styrning").
- **Kontinuitetslösningar/beredskapslager:** Genomförande av ytterligare lösningar för att säkerställa möjligheten att upprätthålla samhällsviktig och säkerhetskyddad verksamhet även när ordinarie rutiner inte fungerar.

**Kostnadsnivå:** De totala kostnaderna för området betalningar fortsätter att öka i takt med att den strategiska färdplanen genomförs, budgeten för 2021 uppgår till 472 mkr jämfört med 439 mkr i budget 2020. Ökningen beror bland annat på genomförandet av de stora infrastrukturprojekt som beskrivs ovan inklusive ökade IT-kostnader, samt att delfinansieringen av BIS innovationshubb fördelats till detta område. Den budgeterade kostnadsnivån för betalningssystemet RIX RTGS beräknas öka från 115 mkr 2020 till 123 mkr 2021. Kostnaderna för RIX-systemet ska täckas av deltagarnas avgifter (+/- 10 %), vilket normalt stäms av för en treårsperiod.

## FINANSIELL STABILITET

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2021
<b>Ett stabilt finansiellt system</b>	En uppsättning systemriskindikatorer som fångar nivå och utveckling på systemrisker och motståndskraft	Hög finansiell stabilitet med låga systemrisker och tillräckligt hög motståndskraft
En god analys, i rätt tid och på rätt nivå [SP]	Antal publikationer	≥ 10 publ per år (PoV, RBSt, SM, EK)
	Prioriterade projekt enligt plan	100 %
	Årlig bedömning extern granskare	Rätt fokus resp nivå
	FOE bedömning av publ.	I nivå med forskningsläget
	Vetenskapliga publikationer FOE, kvalitetsvägt	> 75 p/forskare
	Självutvärdering, tertialavstämning med direktionen	Rätt fokus (bedömning)
Hög beredskap att hantera finansiella kriser [SP]	Årscykel uppdatering krispärm	Ja (årlig)
	Antal krisövningar	2 st per år
	Uppdatera policybehov VR	Ja (årlig)
	Upprätthålla nordiskt/baltiskt samarbete om krisberedskap	Ett möte/år, löpande kontakter
Effektivt policystöd från forskningen	Relevans- och kvalitetsbedömning AFS	Hög relevans och god kvalitet
Effektiv kommunikation	Medieanalys, andel nyckelmedier som återger RB:s budskap och talespersoner	Minst 40 % <sup>4</sup>
Stort förtroende för RB:s arbete med FS. [SP]	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap, Högt förtroende

Det övergripande målet för området är att bidra till ett stabilt och effektivt finansiellt system, vilket innefattar att ha en god beredskap för att kunna tillföra likviditet i kris och att arbeta förebyggande för att främja stabilitet och effektivitet i det finansiella systemet. Fyra kärnområden har identifierats utifrån det övergripande målet; likviditetsförsörjning, övervakning & analys av systemviktig finansiell infrastruktur, analys av systemviktiga aktörer och systemrisker samt bidrag till det penningpolitiska beslutsunderlaget.

Samtliga områden är nära sammankopplade och överlappar varandra och har en internationell dimension i det att många utmaningar och möjliga åtgärder är gränsöverskridande. Det är därför viktigt att vi tillgodogör oss andra centralbankers (och andra internationella organisationers) analys, medverkar i de grupper som hanterar de

<sup>4</sup> Tertialvis 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".

utmaningar som är mest relevanta för oss och översätter våra lärdomar till svenska förhållanden.

Under 2020 har riskerna i det finansiella systemet ökat till följd av Coronapandemin. Fokus för den löpande stabilitetsanalysen är under 2021 bland annat på stresstester av kapital och likviditet, övervakning och analys av systemviktiga aktörer såsom banker, dess låntagargrupper och infrastruktursystem. Finansiella stabilitetsaspekter till följd av förväntningar om låga räntor länge blir en viktig del i denna analys. Fokus för utvecklingsarbetet 2021 ligger bland annat på att djupare analysera kort- och långsiktiga effekter av pandemin och införda åtgärder, på att se över rollen som likviditetsförsörjare givet strukturomvandlingen i den finansiella sektorn och fortsätta att integrera klimatrisker i den finansiella stabilitetsanalysen. Viktiga inslag i arbetet är att arbeta med metod- och modellutveckling samt användande av mikrodata.

## VP-projekt 2021 kopplade till strategiska prioriteringar:

### Stärkt beredskap

---

- **TIBER-SE:** För att öka motståndskraften i det finansiella systemet mot cyberrisker utvecklar AFS analysen och kunskapen om cyberhot som kan påverka den finansiella stabiliteten. Främst sker detta sedan 2020 med så kallade TIBER-tester (Threat Intelligence Based Ethical Red Teaming) som utvecklats inom EU och som under kontrollerade former simulerar cyberattacker mot finansiella institut. Under 2021 fortsätter de tester som inleddes 2020 och ytterligare tester påbörjas, en testprocess tar totalt 6-9 månader att genomföra.
- **Översyn av rollen som likviditetsförsörjare:** Projektet syftar till att analysera olika policyaspekter av Riksbankens roll som likviditetsförsörjare. Arbetet sker utöver det löpande krisberedskapsarbetet och går på djupet och analyserar Riksbankens verktygslåda för att hantera en störning i det finansiella systemet, vilka utmaningar och avvägningar i valet av verktyg som Riksbanken kan ställas inför samt analyserar bland annat hur strukturella förändringar kan förändra rollen. Inte minst är detta relevant i ljuset av coronapandemin.

### En betalmarknad för framtiden

---

- **Svensk värdepappersavveckling - T2S analys:**
  - **Svensk värdepappersavveckling – en harmoniseringsplan:** Det forum som Riksbanken etablerade under 2020, Coordination Forum for Swedish Post trade Harmonisation, har identifierat de faktorer som behöver förändras för att svensk värdepappersavveckling ska kunna harmoniseras med euroområdet. En rapport med en harmoniseringsplan för hur svensk värdepappersavveckling ska utvecklas för att harmonisera med euroområdet, ska publiceras i början av 2021 och utgör en utgångspunkt för det fortsatta arbetet för marknaden på området.
  - **Framtida värdepappersavveckling - förnyat ställningstagande till T2S:** Projektet syftar till att Riksbanken under första halvåret 2021 ska ta fram ett förnyat ställningstagande om en T2S-anslutning av den svenska kronan. Som en del i detta arbete kommer marknaden att konsulteras.

## Uppdaterad omvärldsanalys

---

- **BIS-hubben:** Den innovations-hubb som BIS under 2020 beslutade att förlägga till Sverige ska sättas i drift under 2021. AFS ansvarar för att organisera uppstarten, men kontaktytorna med hubben kommer att vara avdelningsöverskridande, med sannolik tyngdpunkt på betalningsfrågor.
- **Finansiell stabilitet och penningpolitik:** Ett arbete om hur den finansiella stabilitetsanalysen ytterligare kan komplettera det penningpolitiska beslutsunderlaget.
- **Riksbankens arbete med transaktionsbaserad referensränta:** Arbetet syftar dels till att operationalisera en intern övervakning av Riksbankens referensränta och dels att arbeta med relaterade frågor som är viktiga utifrån ett finansiellt stabilitetsperspektiv med anledning av den transformation som sker kring referensräntor globalt.
- **Analys av klimatrelaterade risker:** AFS ska fortsatt analysera och konkretisera hur klimatrelaterade risker ska integreras i den löpande analysen av systemrisker. En viktig del i arbetet är att verka för att såväl finansiella som icke-finansiella företag i ökad utsträckning rapporterar i linje med TCFD:s rekommendationer (Task force on Climate-related Financial Disclosures) eftersom det ökar företagets möjligheter att ta hänsyn till klimatrelaterade risker och investerarnas möjligheter att bedöma dessa risker. En viktig del i rapporteringen är framåtblickande scenarioanalys. AFS ska även bidra till det arbete som bedrivs i relevanta internationella forum där centralbanker har en roll. Under 2021 ska AFS engagera sig i internationella samarbeten som syftar till att utveckla metoder för klimatrelaterade stresstester. Baserat på dessa lärdomar ska AFS i nästa steg upprätta ett ramverk som på längre sikt möjliggör egna stresstest som fokuserar på klimatrelaterade risker.
- **Strukturella förändringar maa Coronapandemin för det svenska finansiella systemet:** Syftar till att analysera konsekvenserna för den finansiella stabiliteten till följd av strukturella förändringar som Coronapandemin medför i olika delar av det svenska finansiella systemet. Fokus kommer att vara på systemviktiga aktörer såsom bland annat banker, kommersiella fastighetsbolag och andra låntagargrupper.

**Kostnadsnivå:** Den totala kostnaden för finansiell stabilitet budgeteras till 181 mkr, vilket är i nivå med budget 2020 (181 mkr). Kostnaderna för området har på senare år minskat, trots initiativ såsom implementeringen av TIBER.SE, för att delfinansiera satsningarna på betalningsområdet och på stärkt beredskap.



## MARKNADER OCH TILLGÅNGSFÖRVALTNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2021
God operationell beredskap att hantera likviditet i SEK och utländsk valuta [SP]	Storlek, sammansättning och omsättningsbarhet i guld- och valutareserven	Uppdaterad analys minst årligen <b>75% av policybehovet</b> (USD: 55%, EUR: 15%, GBP: 3%, DKK: 1% NOK: 1%)
	Förmåga att genomföra ändamålsenliga åtgärder i regelbundna beredskapsövningar	Minst en beredskapsövning per år
Värna om Riksbankens finansiella oberoende	Riskavvikelsemandat mätt som Value-at-Risk i SEK	VaR i SEK för GoVR < VaR i SEK för Policyportfölj + toleransnivå
	Total avkastning i SEK i GoVR jämfört med policyportföljen	Total avkastning i SEK GoVR ska på lång sikt överstiga policyportföljens
Effektivt genomförd penningpolitik	Dagslåneränta	Repo +/-10 bp
	Under 2021 ska förslag lämnas på en indikator som utvärderar nuvarande genomförande av penningpolitiken	
God kontroll i den operativa verksamheten	Limit- och mandatöverträdelser	≤ 3 per år
	Allvarliga incidenter (ersättningskrav, ryktesrisk mm)	≤ 3 incidenter per år

Uppdraget för avdelningen för marknader (AFM) är att genomföra Riksbankens finansiella transaktioner och bidra till likviditetsförsörjningen genom att ha operationell, finansiell och analytisk beredskap och förmåga. Det innebär att AFM med kort varsel ska kunna genomföra policyåtgärder och transaktioner i såväl svenska kronor som i utländsk valuta.

Under 2020 har Coronakrisen inneburit att avdelningen på kort tid har utfört ett stort antal nya policyåtgärder. Penningpolitiken bedrivs nu med en större verktygslåda och huvudsakligen genom åtgärder som direkt påverkar Riksbankens balansräkning. Resurser och ny kompetens har tillförts AFM under 2020 och ytterligare ökningsbehovs under 2021.

Fokus 2021 kommer vara att säkra en långsiktigt hållbar och effektiv förmåga att genomföra policyåtgärder. Samtidigt ska åtgärder vidtas för att minska risken för att Riksbankens korrespondentverksamhet utnyttjas för penningtvätt och terroristfinansiering. Detta sker bland annat genom resurstillskott och nya systemstöd för automatisering av transaktionsprocessen och för transaktionskontroller. AFM ska även under året implementera en ny transaktionsbaserad dagslåneränta för utvärdering av genomförandet av penningpolitiken och som även ska kunna fungera som referensränta till marknaden.

### VP-projekt 2021 kopplade till strategiska prioriteringar

#### Stärkt beredskap

- **Valutareservens finansiering:** Översyn av alternativ för att finansiera valutareserven samt att därefter implementera vald metod.

- **Utvecklad balansräkningsanalys:** Fortsatt utveckling av ramverk, verktyg och processer för analys av Riksbankens balansräkning – med syfte att identifiera risker som kan uppstå till följd av olika makroekonomiska scenarier och bankens policybeslut.
- **Automatiserad transaktionsprocess:** Öka den operationella förmågan (och minska risker) genom en mer automatiserad process för värdepappersaffärer, från affärsinitiering till matchning och avveckling.
- **Utvecklat stöd för hantering av AML-risker:** Transaktionskontroller kopplade till AML (Anti Money Laundering) ska förbättras, bland annat genom implementering av vissa SWIFT-tjänster.

### En betalmarknad för framtiden

---

- **Reformerat styrsystem:** Slutföra projektet för ett reformerat styrsystem (REST) som bland annat infört en snäv räntekorridor. Under 2021 ska ny funktionalitet för ränteberäkningar och flexiblere systemhantering av säkerheter implementeras. Dessutom ska förslag på nytt namn för reporäntan tas fram och implementeras.

### Uppdaterad omvärldsanalys

---

- **Implementering av ny transaktionsbaserad referensränta:** Projektet (TORA) beräknas i januari 2021 kunna publicera en preliminär referensränta som ska löpa under en testperiod på sex månader. Därefter ska Riksbanken publicera en slutlig referensränta på den allra kortaste löptiden, som ska kunna användas av marknadsaktörer. Utöver detta ska projektet också utreda och föreslå alternativ för publicering av referensräntor med längre löptider samt implementera det som direktionen beslutar om.
- **Hållbarhet i tillgångsförvaltningen:** Fortsatt utredningsarbete och förslag på hur ökad hänsyn till hållbarhet kan tas i valet av tillgångar. Arbetet syftar 2021 bland annat till att undersöka möjligheterna att mäta och publicera koldioxidintensiteten i Riksbankens tillgångar. I ett första steg ska detta genomföras för företagsobligationsportföljen.
- **Databas för motpartsinformation:** Projektet (DAM) syftar till att skapa en samlad bild av motparternas lån och placeringar sinsemellan, samt deras utnyttjande av Riksbankens penningpolitiska instrument, genom en automatiskt producerad databas (DAM) av tillgänglig information från Riksbankens olika IT-system: RIX, QCMS, Dimension och TORA.

### Övriga prioriterade utvecklingsområden

---

- Penningpolitiken bedrivs nu via Riksbankens balansräkning med en aktiv och mångfacetterad verktygslåda. Detta "nya normala" väntas pågå under lång tid och ställer krav på nytt kompletterande perspektiv för analys och beredning av policyåtgärder. Detta kräver bland annat att avdelningsöverskridande processer behöver stärkas och utvecklas för att direktionen ska få proaktiva och heltäckande förslag till beslut som förutom analys av penningpolitisk effekt även fångar och hanterar legala, operationella, finansiella och kommunikativa aspekter.

**Kostnadsnivå:** De totala kostnaderna för området ökar kraftigt, från 156 mkr till 223 mkr, till följd av genomförandet av nya marknadsoperationer under krisen, satsningen på en ny transaktionsbaserad dagslåneränta och ökade utfördelade administrativa kostnader.

## STATISTIK OCH INFORMATIONSFÖRSÖRJNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2021
Garanterar en stabil och effektiv statistikprod. av bra kvalitet	Bedömning av sju kvalitetsdimensioner per statistikprodukt	God kvalitet
	Benchmark	Bland de bästa
Effektiv informationsförsörjning – rätt data i rätt läge [SP]	Andel datamängder i RB:s datakatalog med utsedda informationsägare	100 %
	Antalet områden dokumenterade i "Riksbankens strukturkapital"	Minst 2 st 2021

Riksbanken ansvarar för huvuddelen av Sveriges finansiella statistik och är samtidigt en stor användare av statistiska uppgifter. Statistik bygger i allt högre grad på mikro-/realtidsdata och med den ökade tillgången till detaljerade data väntas mikrodata användas allt mer i Riksbankens analys. Detta har påskyndats under Coronakrisen då snabba statusuppdateringar kunde genomföras med nya typer av realtidsdata. De växande datamängderna behöver hanteras säkert och effektivt. Utvecklingsarbetet fortsätter baserat på den strategi för informationsförsörjning som beslutades 2018 och det inriktningsbeslut som fattades hösten 2020 – om centraliserad datahantering respektive egen produktion om viss statistik till BIS. Utöver handlingsplanerna nedan planeras olika mindre aktiviteter för att utveckla användningen av mikrodata och realtidsindikatorer.

### VP-projekt 2021 kopplade till strategiska prioriteringar

#### Uppdaterad omvärldsanalys

- **Centraliserad datahantering:** Ett projekt för att effektivisera hanteringen av data som används för Riksbankens analys genom att centralisera hanteringen. Under 2020 har en behovsinventering genomförts och inriktningsbeslut fattats. Implementeringen påbörjas under 2021.
- **BIS-statistik:** Etablera en skalbar datastruktur, system, kringliggande rutiner och en organisation för att Riksbanken ska kunna producera statistik över bankernas utländska tillgångar och skulder (RUTS).
- **Effektiv datahantering.** Under 2021 genomförs en förstudie om utveckling och modernisering av IT-systemet Doris. Det övergripande syftet med förstudien är att komma fram till en rekommendation om hur DORIS bör utvecklas för att bättre svara upp mot verksamhetens behov och också kraven på en kostnadseffektiv och ändamålsenlig förvaltning av systemet. Förstudien ska fokusera på att utreda systemets stöd för policyprocesserna men ändå ha i åtanke att kunna föreslå en lösning som är "utbyggbar". Det är en omfattande förstudie med deltagare från nästan alla avdelningar på Riksbanken.
- **En ny analysplattform:** (se under område IT)

**Kostnadsnivå:** De totala kostnaderna för 2021 budgeteras till 129 mkr (133 mkr i budget 2020).

## KOMMUNIKATION, IT, ARBETSPLATSEN och andra bankgemensamma perspektiv

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

I planen för 2021 ligger flera viktiga bankgemensamma projekt som ska stödja de strategiska prioriteringarna; satsningen på kommunikation i nya former med ökad tonvikt på allmänheten, ökad säkerhet och beredskap, ny IT-driftsleverantör och inte minst – att skapa en utvecklande arbetsplats, för verksamheten såväl som för medarbetarna.

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2021
-----	-------------	--------------

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

Strategisk kompetensförsörjning [SP]	Arbetstillfredsställelse	Minst 70 % (svar 7-10)
	Index kompetensförsörjning, frågor i halvårsmätning	Minst 70
	Internationellt utbyte	Minst 4 årsarbetare
	Personalomsättning	8-12 %
	Intern rörlighet	Minst 6 %
	Teknisk assistans	Följer programplan
Nytänkande och inkluderande arbetsmiljö [SP]	Ledarindex utifrån 360	Minst 4,0
	Index nytänkande och inkluderande arbetsmiljö, frågor i halvårsmätning	Minst 70
	Könsfördelning ledning	Underrepr. kön ≥ 40 %
Effektiva och hållbara arbetsformer [SP]	Index effektiva, hållbara arbetsformer, frågor i halvårsmätning	Minst 70
	Sjukfrånvaro	Högst 2 %

### VP-projekt 2021: Utvecklande arbetsplats

- **Strategisk kompetensförsörjning**
  - **Kompetensanalys:** Under hösten 2020 har en ny Kompetensanalys genomförts för att identifiera kompetensgap på enhets- och avdelningsnivå. Ledningsgruppen har prioriterat de övergripande kompetensgapen och vilka åtgärder som ska vidtas. Åtgärderna följs upp i den ordinarie

<sup>5</sup> Index för de tre pelarna för utvecklingen av arbetsplatsen mäts utifrån halvårsmätningar med 10-20 frågor till alla medarbetare.

verksamhetsuppföljningen. Resultatet av kompetensanalysen blir dessutom en del av utvecklingskartan .

- **Utvecklingskartan:** Vårt verktyg för att illustrera och stötta våra processer för utveckling och kontinuerligt lärande, för både medarbetare och verksamhet. Kartan kompletteras successivt under året med medarbetares tidigare berättelser om utveckling och karriär för inspiration samt vilka kompetenser vi behöver tillföra de kommande åren.
- **Förstärkt IT-kompetens:** Genomförande av olika initiativ så att medarbetare ökar IT-mognad och teknisk förståelse för att effektivt använda digitaliseringens möjligheter.
- **Nytänkande och inkluderande arbetsmiljö**
  - **Förändringsledning:** Öka vår kompetens i förändringsledning så att medarbetare, enheter och avdelningar tar sig från nuvarande läge till ett önskat framtida läge så att uppnådda förändringar blir bestående.
  - **Virtuellt ledarskap:** Öka satsningar på ledarskapsutveckling inom detta område då hemarbete delvis kan bli permanent. Detta kommer även att innebära förändringar i medarbetarrollen.
- **Effektiva och hållbara arbetsformer**
  - **En hållbar arbetsplats:** Ett projekt med flera delprojekt fram till maj-22 där utvecklingsarbetet för en hållbar arbetsplats samlas. Fokusområden kommer att vara: optimal användning av IT-stöd och agila arbetsmetoder, anpassning av lokaler, goda förutsättningar för hemarbete, och utveckling av ledar- och medarbetarrollen som stärker vår kultur. Projektet kommer att bygga på samarbete med pågående initiativ och mynna ut i konkreta handlingsplaner för genomförande de närmaste åren.
  - **Onboarding:** Ett projekt för digital introduktion av medarbetare där onboarding startar innan anställning påbörjats.
  - **Beredningsformer och ledningsrapportering:** En översyn ska ske av (1) vår samlade ledningsrapportering och (2) hur vi kan effektivisera våra processer fram till beslut. Utifrån nulägesbeskrivningar av processer och rapportering ska förslag till förändringar diskuteras i ledningsgruppen.
  - **Vidareutvecklad projektstyrning:** Arbetet fortsätter med att etablera ett projektkontor som omfattar (1) Ramverk, processer, rutiner, mallar och tips för projektarbete, (2) Utbildning, stöd, coaching till projektledare och styrgrupper, (3) Erfarenhetsåtervinning och lärande som bidrar till kompetenshöjning och förväntas ge (4) en bättre helhetssyn över Riksbankens projektportfölj.
  - **Se även utvecklingsprojekt under området IT.**

## Kommunikation

Högt förtroende för Riksbanken [SP]	Tertialvis mätning från KANTAR-Sifo om allmänhetens förtroende för Riksbanken	Minst 50 % högt/ mycket högt
Skapa nya mötesplatser [SP]	Ökad dialog med allmänheten inkl. möten och digitala kanaler	Mål 3000 studenter + mål för lärare och Riksbanksdagen
Ökad digital närvaro [SP]	Tertialvis mätning av räckvidd och engagemang i sociala medier	Totalt sett en ökning i räckvidd och engagemang
Effektiv kommunikation	Medieanalys, andel av nyckelmedier som återger RB:s budskap och talespersoner	Minst 50 % genomslag enligt Kantar-Sifos modell
	Frågor i medarbetarundersökningar om hur behovet av information om (1) banken och (2) enheten tillgodoses	≥ 70 % nöjda (banken) ≥ 80 % (enheten)

### VP-projekt 2021: Kommunikation i nya former

- **Ökad digital närvaro**
  - **Publikationer och innehåll webb/sociala medier:** Konvertera våra publikationer så att de har ett webbanpassat format. Vi kommer att "skikta" vår kommunikation, dvs visualisera med ikoner, illustrationer och enkla texter så att även personer som inte följer oss dagligen kan hänga med. Vi kommer även att satsa mer på rörligt innehåll (filmer och så kallade "explainers" i frågor som är av värde för allmänheten att förstå mer om).
- **Skapa nya mötesplatser**
  - **Digitala forum:** Pandemin har ökat behovet av att kunna erbjuda Riksbankens event i digitala format. Denna omställning sker under 2021. Vi satsar också lite extra på att inspirera och utbilda internt om hur man genomför ett anförande digitalt, vilket skiljer sig en hel del jämfört med att göra det på sedvanligt sätt.
  - **Nå unga vuxna genom läroplansanpassat material:** Ett långsiktigt utvecklingsprojekt för att ta fram ett interaktivt och läromedelsanpassat material om Riksbankens verksamhet, som ska kunna användas i skolundervisningen.
- **Effektivitet, rätt kommunikation till rätt målgrupper**
  - **Automatöversättning:** Riksbanken översätter varje år stora mängder dokument. Nästa år kommer översättarna att pröva verktyg för automatöversättning (Machine Translation) för att utreda om arbetet detta omfattande arbete kan effektiviseras.

## Intern styrning och kontroll

God intern styrning och kontroll	Sammanfattad uppföljning av intern styrning och kontroll (Riskheten)	Betryggande ISK (RIE:s bedömning) ska vara uppnådd
	Genomförande av direktionsbeslut (ny indikator ska diskuteras)	100 %
	Risker från internrevisionsgranskningar	> 50 % åtgärdade risker inom ursprunglig tidplan
		Max 2 st > 1,5 år

### VP-projekt 2021: Stärkt beredskap

- **Säkerhetsskydd:** Utifrån ökade risker i vår omvärld och till följd av ökad bemanning och stora utvecklingsprojekt behövs fortsatt ökat fokus på säkerhetsskyddsfrågor.
- **Fortsatt utveckling av Riksbankens cyberresilience:** Bland annat med utgångspunkt i det nya ledningssystemet (rutiner, processer, verktyg) för informationssäkerhet (LIS) stödja verksamheten genom att utveckla en strategi med tydliga målsättningar och uppföljningsmekanismer.
- **Implementering av ny krisorganisation:** Utifrån lärdomar av Coronakrisen och det förslag som diskuterats under hösten 2020, säkra en ändamålsenlig och uthållig krishantering genom en krisorganisation med tillräcklig bemanning, tydliga roller och ansvar, etablerade arbetsrutiner och mallar, lämpliga lokaler, tillräcklig utrustning etc.
- **Översyn finansiella risker:** En översyn av om dagens mätning av finansiella risker är ändamålsenlig eller behöver förändras för att ge en heltäckande bild av risknivån.
- **Totalförsvarsövning:** TFÖ2020 försenades på grund av Coronapandemin och planeras nu pågå från december 2020 till mars 2021. Utöver att öva och utvärdera egna funktioner ska Riksbanken hjälpa till att koordinera den finansiella sektorns gemensamma deltagande genom Finansiella Sektorns Privat-Offentliga Samverkan (FSPOS) samt representera finansiell sektor i MSB:s och Försvarsmaktens övergripande referensgrupp.

### VP-projekt 2021: Utvecklande arbetsplats

- **Översyn riskprocesser:** En effektivisering och synkronisering av bankens metoder och processer för riskhanteringen. Här ingår att utvärdera potentiella effektivitetsvinster av att implementera systemstöd för vissa processer.
- **Översyn ISK-processen:** Fortsatt utveckling och synkronisering av ISK-processen för att effektivisera såväl riskenhetsens som första linjens arbete.
- **Tydliggöra interna styrdokument:** Etablera en ny, enkel och tydlig struktur för interna styrdokument samt definiera en process för att löpande kvalitetssäkra dem.
- **Dataskydd:** Arbetet fortsätter med att utveckla bankens förmåga att effektivt följa dataskyddsförordningen.

## IT

Effektiva arbetsformer [SP]	Enkät	> 75 % nöjda/ mycket nöjda
Stabil drift och förvaltning	Uppföljning av IT-leverans	Applikationsdrift
		Arbetsplats
		Inga väsentliga avvikelser från avtalad leverans (Bedömning AVS)
Nytänkande genom digitalisering och innovation [SP]	Antal genomförda innovationer där IT bidragit	Minst 3 som ger tydlig nytta
Stöd och verktyg för dataanalys [SP]	Antal genomförda aktiviteter där IT bidragit till att förbättra möjl till analys	Minst 2 som ger tydlig nytta
Stöd i verksamhetsutveckling [SP]	Antal genomförda aktiviteter där IT bidragit till verksamhetsutveckling	Minst 2 som ger tydlig nytta
Utvecklad IT-arkitektur och strukturkapital [SP]	Införandeplan	Etablerat forum, EA-center samt arbetsformer
Effektivt skydd mot cyberhot [SP]	Införandeplan Security Operations Center	Etablerat SOC
	<i>Ny indikator 2021 utifrån ny strategi</i>	<i>Konkretiseras 2021</i>

Högst prioriterat är att säkra att den nya IT-tjänstleverantören så snabbt som möjligt kan leverera enligt avtalad nivå. IT har dessutom en central roll i genomförandet av de flesta projekt i den ambitiösa färdplan som redovisats ovan, inte minst beträffande ”En betalmarknad för framtiden”, och ska därutöver vara en proaktiv funktion för att stärka IT-säkerheten och öka förändringsförmågan i banken. Flera utvecklingsområden nedprioriterades under 2020 till följd av pandemin och transitionen till ny IT-tjänstleverantör. Nedan redovisas ett antal prioriterade utvecklingsområden som AVS/IT själva ansvarar för att driva vidare under 2021 (se även under området ”Arbetsplatsen”).

### VP-projekt 2021: Stärkt beredskap

- **Transformation och säkerhetshöjande åtgärder:** Under 2021 kommer ett stort transformationsarbete genomföras för att säkra att den nya leverantören når upp till avtalade nivåer avseende bland annat säkerhet och processer. Nivån på säkerheten har i avtalet höjts väsentligt för att Riksbankens ska säkra efterlevnad av ny lagstiftning och svara upp mot en successivt ökad hotbild.
- **Etablera och vidareutveckla SOC:** Det Security Operations Center (SOC) som etablerades 2020 ska fortsätta att utvecklas. Funktionen ska stärka och samordna arbetet med Riksbankens IT- och Cybersäkerhet och även ansvara för omvärldsbevakning och vidareutveckling av Riksbankens IT-säkerhetsskydd. En viktig utgångspunkt blir den nya strategi för cybersäkerhet som tas fram under 2021.
- **Stärkta kontinuitetslösningar:** Genomförande av ytterligare lösningar för att säkerställa möjligheten att upprätthålla samhällsviktiga och säkerhetsskyddade system även när



ordinarie rutiner inte fungerar (se även under områden Betalningar och Administrativt stöd och service).

## VP-projekt 2021: Utvecklande arbetsplats

- **Vidareutveckling av EA-center:** Enterprise Architecture Center (EA-Center) i samverkan med Riksbankens Chief Data Officer (CDO) driver, styr och stödjer i frågor kopplade till Riksbankens strukturkapital (dvs. process-, funktions-, informations- samt systembeskrivningar) samt förvaltar Riksbankens Systemkarta (CMDB). Genom att viktiga beskrivningar av verksamhet och IT successivt uppdateras med en gemensam modell och hålls aktuella, kan vidareutvecklingen av Riksbankens IT-stöd ske effektivare.
- **Gemensam analysplattform:** IT utvecklar i samverkan med verksamheten en plattform som ger nya möjligheter till åtkomst och analys av data samt bidra till ett effektivare arbete för hela analysprocessen, från insamling av data till lagring, analys och visualisering. I syfte att effektivisera och förenkla åtkomst till samt analys av data, för olika användarkategorier med olika behov och förutsättningar. Använda standardiserade moderna verktyg men även ge bättre förutsättningar för de som vill göra avancerad analys via egen kod.
- **Förutsättningar för innovation (DigInn):** För att bidra till att Riksbanken blir en nytänkande centralbank, som drar nytta av den snabba tekniska utvecklingen, ska förutsättningar skapas som främjar ett bredare innovationsarbete. Ett (till att börja med småskaligt) Digital Innovation Lab (DigInn) pausades under 2020 men ska utvecklas successivt som ett forum för att främja och driva innovationskultur, innovationsarbete och digital transformation inom IT och Riksbanken som helhet. Inom ramen för projektet Hållbara arbetsformer återupptas initiativ kopplade till exempelvis arbetssätt för innovation (Design Thinking eller insiktsdriven innovation).
- **Automatiserade processer:** Ta tillvara den snabba tekniska utvecklingen och de många nya möjligheter den ger att ytterligare öka effektiviteten i arbetet genom att automatisera arbetsprocesser bl.a. med hjälp av artificiell intelligens (AI) och machine learning, exempelvis med chat bottar för frågor och svar, automatisering av verksamhetsprocesser och automatiserad textanalys. Även detta arbete drivs delvis via DigInn.

## Administrativt stöd och service

Rätt stöd och service	Andel nöjda användare	> 75 % nöjda
	Antal genomförda innovationer (inom verksamhetssupport och samordning) [SP]	Minst 3 som ger tydlig nytta
	Tillgänglighet mot allmänheten (utlämn. reg.)	> 90 % inom 2 dgr
Effektiv leverantörstyrning	Bedömning AVS utifrån ett antal kriterier för upphandlingar och leverantörstyrning. Indikator ska konkretiseras 2021.	Konkretiseras 2021
Kostnadseffektiv service	Benchmark	Bland de bästa

## VP-projekt 2021: Stärkt beredskap

- **Avtalsförvaltning och leverantörstyrning:** Fortsatt satsning på att utveckla vår förmåga och våra styrformer kring hur vi ställer krav på och följer upp externa leverantörer. För

2021 fortsatt fokus på att utveckla planeringsstadiet i upphandlingar och att hållbarhetskrav finns med och följs upp.

- **Samhällsviktig och säkerhetsskyddad verksamhet vid höjd beredskap:** Fortsatt utvecklingsarbete för att säkerställa att samhällsviktig och säkerhetsskyddad verksamhet fungerar i ett läge av höjd beredskap och även i en gråzon mellan fredstid och höjd beredskap.

#### VP-projekt 2021: Övriga prioriterade utvecklingsområden

- **Ombyggnader och stambyte:** Under 2021 fortsätter till exempel arbetet med säkerhetshöjande åtgärder kring vår fastighet och ombyggnader för att effektivisera användningen av bankens kontorsytor, bland annat med utgångspunkt i projektet En hållbar arbetsplats. Det stambyte som inletts under 2019 och pausats 2020 fortsätter.

### Miljö och Hållbarhet

Centralbanker och hållbarhet [SP]	Fortsatt analys av klimatförändringars konsekvenser för centralbankers verksamheter	Enligt färdplan
Minskad klimatpåverkan [SP]	El resp. total energiförbrukning (kWh/år)	Lägre än 2020
	Koldioxidutsläpp totalt, resp för flygresor	
	Minskat matavfall	

#### VP-projekt 2021: Utvecklad omvärldsanalys

- **Centralbanker och hållbarhet:** Utvecklingen av hållbarhetsarbetet i Riksbanken samordnas inom hållbarhetskommittén utifrån en ny hållbarhetsstrategi, med ambitionen att forma ett systematiskt arbete med hållbarhetsdimensionen i bankens olika verksamheter, som tillgångsförvaltning, makroanalys och finansiell stabilitetsanalys (se även under respektive område ovan).
- **Riksbankens egen klimatpåverkan:** Arbetet med att analysera, mäta och minska Riksbankens egen klimatpåverkan fortsätter under 2021.

### Resurser

God hushållning med resurserna	Förvaltningskostnader i direktionens ram till ledningsgruppen	1050 mkr 2021
	Antal årsarbetare (exkl sedel- och myntutbytet)	399 årsarb 2021

Förslaget till kostnadsbudget för 2021 uppgår totalt till 1220 mkr (1121 i budget 2020), varav inköp av sedlar och mynt 34 mkr (49). I direktionens budgetram till ledningsgruppen behandlas vissa kostnader separat. Det gäller budgeterade inköp av sedlar och mynt samt omkostnader för sedel- och myntutbytet 11 mkr, kostnader som beräknas finansieras av RIX-avgifter 123 mkr och av intäkter från SIDA 2 mkr.

Budgetramen för 2021, utifrån denna modell, fastställs till 1050 mkr (951) och innebär en ökning med ca 10 % jämfört med motsvarande ram för 2020. Bakgrunden till kostnadsökningarna framgår av beskrivningen av den strategiska utvecklingen i inledningen av detta dokument. Kostnaderna ökar sammanfattningsvis främst till följd av Riksbankens större förflyttningar – stärkt beredskap och en betalmarknad för framtiden, men även till följd av ett ökat resursbehov till följd av Coronakrisen. De kostnadsposter som ökar är framför allt ökad bemanning, ökade konsultkostnader och delfinansieringen av den innovationshubb som BIS etablerar i Stockholm.

Som nämnts tidigare innebär denna verksamhetsplan att Riksbanken ökar personalresurserna relativt kraftigt under 2021. I personalramen för 2021 budgeterar ledningsgruppen för personalresurser motsvarande 399 årsarbetare (350 st 2020), exklusive 10 årsarbetare (11) för tillfälliga förstärkningar för ökad inlösenhantering efter sedel- och myntutbytet. (Se separat dokument "Budget för Riksbanken 2021" för mer information om resursplaneringen för 2021.)