



## Beslut

DATUM: 2021-10-06  
AVDELNING: Stabsavdelningen  
HANDLÄGGARE: Pether Burvall, Anders Vredin

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 2021-01031

## Förutsättningar för verksamhetsplan och budget 2022

### Förslag till direktionens beslut

Direktionen beslutar att

- den strategiska planen förlängs till att gälla till och med 2023.
- fastställa förutsättningarna för verksamhetsplan och budget 2022 enligt vad som anges nedan.

### Överväganden

#### Övergripande förutsättningar och inriktning

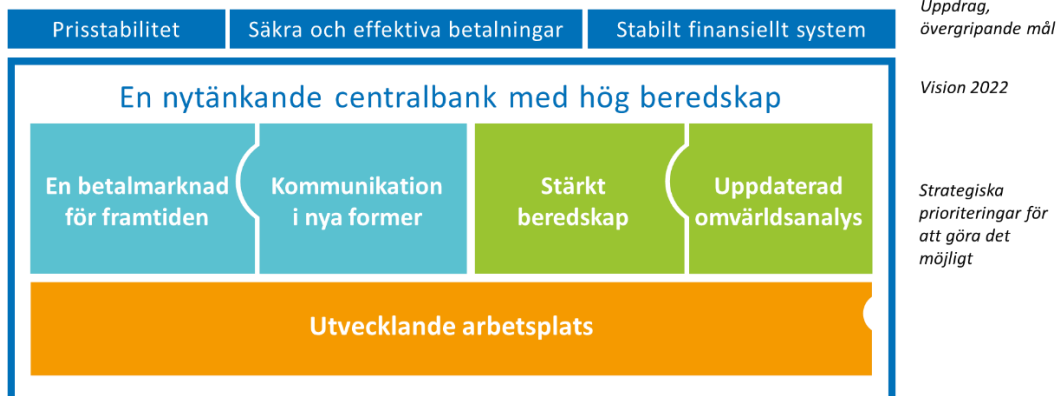
Verksamhetsplaneringen ska skapa bra förutsättningar för att samordnat driva Riksbankens löpande uppgifter säkert och effektivt och utveckla verksamheten för att möta de utmaningar vi står inför. Avdelningarnas planer ska i likhet med tidigare år samordnas i ledningsgruppen varpå stabschefen lämnar förslag till Riksbankens samlade verksamhetsplan och budget för 2022, för beslut i direktionen den 16 december 2021.

#### Strategiska planen är fortsatt relevant

Inriktningen för Riksbankens utvecklingsarbete har sammanfattats i en strategisk plan (dnr 2018-00381). Den strategiska planen sammanfattas i strategihuset nedan.

## SVERIGES RIKSBANK

– på medborgarnas uppdrag för en stark och säker ekonomi



I strategin formuleras tre övergripande mål för Riksbankens verksamhet; Prisstabilitet, Säkra och effektiva betalningar och Ett stabilt finansiellt system. Eftersom samtliga tre mål påverkas av en relativt kraftig strukturuomvandling i det internationella finansiella systemet formulerades en vision för 2022, att Riksbanken behöver vara "En nytänkande centralbank med hög beredskap". För att i sin tur uppnå visionen formulerades fem strategiska prioriteringar som grupperats i initiativ och brutits ned i ett antal (under 2021 drygt 80 st) handlingsplaner – en struktur som utgör Riksbankens strategiska färdplan.

### Pandemins påverkan på verksamheten

Visionen och de strategiska prioriteringarna är i högsta grad relevanta även givet erfarenheterna av Coronapandemin. Det har blivit ännu viktigare att vara "En nytänkande centralbank med hög beredskap". Behovet av stärkt beredskap, av att proaktivt genomföra initiativ på betalningsområdet och av att utveckla kommunikationen i nya digitala former har ökat ytterligare. Det gäller även behovet av en uppdaterad omvärldsanalys, inklusive konsekvenserna av nya förutsättningar för att bedriva penningpolitik, en växande balansräkning och behov och tillgång till nya former av data.

Riksbankens policyåtgärder har under pandemin fokuserat på att stödja ekonomins förmåga att ta sig igenom krisen, med både tidigare beprövade och nya åtgärder. Krisåtgärderna har inneburit flera nya typer av marknadsoperationer som är resurskrävande. Utvecklingen har också rest principiella frågor om Riksbankens roll som likviditetsförsörjare, till exempel när det gäller vilka instrument som behövs och vilka aktörer Riksbanken behöver bevaka. Förslaget till ny riksbankslag har också betydelse för hur dessa frågor kan komma att besvaras framöver. När ekonomin gradvis återgår till ett mer normalt läge efter pandemin finns det samtidigt ett flertal både nya och gamla utmaningar som kommer att vara viktiga för Riksbankens möjligheter att mer varaktigt klara inflationsmålet.

Pandemin har dessutom krävt en hel del fokus på att anpassa arbetsformerna efter rådande läge och regeringens och Folkhälsomyndighetens riktlinjer. För att även i övrigt skapa hållbara förutsättningar för verksamheten har kritiska operativa funktioner stärkts och det har blivit tydligt att krisberedskapen generellt behöver förstärkas. Pandemin har naturligtvis påverkat många policyområden som avdelningarna fortsätter att analysera

de långsiktiga konsekvenserna av: den makroekonomiska utvecklingen, nya konsumtionsmönster, nya eller ökade risker i det finansiella systemet, frågor kring vilka aktörer vi bör följa, behov av och tillgång till nya data med mera.

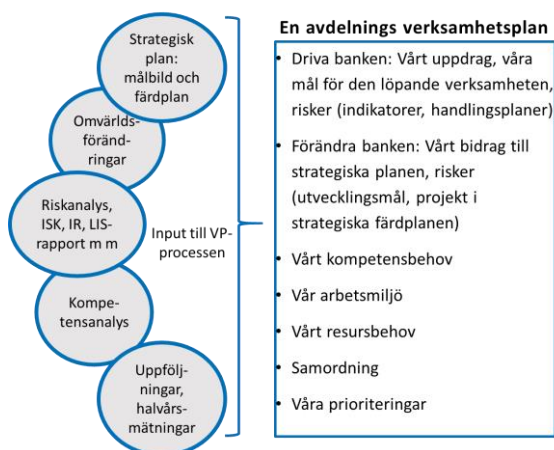
Riksbanken har under 2021 kunnat förstärka resurser och förmågor i stort enligt plan trots de utmanande arbetsformerna. När restriktionerna nu är på väg att avvecklas återgår Riksbanken, i likhet med de flesta organisationer, inte till de arbetsformer som gällde före pandemin – utan planerar för ett läge där en del av arbetet ska kunna ske på distans. Att Riksbankens personalstyrka vuxit under pandemin kräver, tillsammans med nya arbetsformer, flera anpassningar av Riksbanken som arbetsplats.

### Strategiska planen förlängs med ett år, till 2023

Den strategiska färdplanen är mycket ambitiös och hade ett fyraårigt perspektiv (2019-2022) vilket skulle innebära att ett större arbete skulle behöva genomföras 2022 för att staka ut riktningen för den kommande 4-5 årsperioden. Detta är inte lämpligt, av flera skäl. Många projekt har en lång livslängd, inte minst de infrastruktursatsningar som genomförs på betalningsområdet. Pandemin har dessutom inneburit att vissa satsningar pausats eller försenats, till exempel de initiativ inom totalförsvar och kommunikation som kräver fysiska möten. Dessa faktorer – tillsammans med att en ny riksbankslag kan förväntas gälla från 2023 och att en riksbankschef ska utses för en ny mandatperiod från och med januari 2023 – innebär sammantaget att det är olämpligt att genomföra ett större omtag av verksamhetsutvecklingen under 2022.

### Ledningsgruppen samordnar planeringen

Enheternas planering samordnas i avdelningsvisa verksamhetsplaner och ledningsgruppen tar, med dessa som utgångspunkt, fram förslag till en riksbanksgemensam verksamhetsplan och budget.



Avdelningarnas planering ska följa samma struktur som tidigare – se bild. Strategiska planen, erfarenheterna från pandemin och förslaget till ny riksbankslag är viktiga ingångsvärden i planeringen. Dessutom ska de risker som identifieras i de olika risk- och ISK-analyser som genomförs hanteras i verksamhetsplan och budget.

I linje med tidigare planer kommer Riksbanken att ha behov av ytterligare personalresurser. Det gäller såväl i termer av antal personer som för

tillskott av nya kompetenser. Uppföljningar av gjorda rekryteringar och höstens kompetensanalys är därför viktiga underlag.

Ledningsgruppen får i uppdrag att göra en fördjupad analys av fokus och resursbehov 2022 för ett antal specifika frågor som diskuterats i inledningen av verksamhetsplaneringen – det gäller till exempel inriktningen för policyanalysen, det fortsatta arbetet med cybersäkerhet och klimatrisker, konsekvenserna av de utökade

ambitionerna för beredskap och säkerhetsskydd och Riksbankens behov av förändrade arbetsplatser till följd av mer distansarbete och större personalstyrka.

## Resursplanering

Riksbanken var alltså redan innan pandemin inne i ett stort förändringsarbete. Efter en lång period av stabila kostnadsramar och minskade personalresurser har en nivåhöjning krävts i de senaste årens budgetbeslut för att möjliggöra nödvändiga initiativ i den strategiska planen. En relativt stor ökning av bemanningen har skett det senaste året – framför allt inom marknader, beredskap, betalningar och IT.

I de prognoser för 2022, som presenterades i samband med beslutet om verksamhetsplan och budget 2021, beräknades Riksbanken behöva växa med ett sjuttioal nya tjänster under två år, samtidigt som vissa uppåtrisker identifierades för områden där ytterligare utökning sannolikt skulle kunna bli nödvändig, men var svåra att precisera. Det senare gällde exempelvis för e-kronapiloten, fler aktiva depåer, cybersäkerhet, betalningsområdet och allmänt ökade krav för beredskap och säkerhetsskydd.

Under uppstarten av processen med verksamhetsplan och budget för 2022 har dessa och ytterligare behov blivit identifierade, vilket skulle leda till resursbehov utöver tidigare prognoser. Tydligt är att kraven på informations säkerhet inklusive cybersäkerhet fortsätter att öka. Organisation och resurs för IT i allmänhet, och cybersäkerhet i synnerhet, ska ses över under hösten och det är tydligt att det senare området kommer att fortsätta att kräva vissa resursökningar. På andra områden, såsom vår samlade policyanalys, kan nya utmaningar behöva mötas med omprioriteringar inom nuvarande resursramar.

I planeringen ingår alltid att på alla nivåer överväga effektiviseringar och omprioriteringar för att frigöra resurser för de nya satsningar som krävs. Detta gäller inte minst nu, när organisationen har vuxit snabbt under arbetsformer där merparten av arbetet skett hemifrån. Ledningsgruppen får i uppdrag att under planeringsarbetet återkomma till direktionen med preciserade förslag till en uppdaterad treårig prognos och förslag till budget- och personalramar för 2022, inklusive förslag till om- och nedprioriteringar inom befintlig verksamhet. Varje begärd ökning utöver nuvarande ram ska redovisas separat, med en väl underbyggd motivering till varför de nya kompetenser/resurser som efterfrågas inte kan skapas genom omprioriteringar av befintlig verksamhet.

Det ska understrykas att Riksbanken även med utökade resursramar är en liten centralbank i ett internationellt perspektiv. Vi har samma höga ambition som tidigare att driva verksamheten så effektivt som möjligt och med hög kvalitet i beslutsunderlag och utförande.

## Rekryteringar inför 2022

I långtidsprognosen finns sedan tidigare planer på att Riksbanken skall utöka antalet tjänster 2022. Det kan vara motiverat att påbörja rekryteringar till vissa kritiska funktioner redan under hösten för att de skall finnas på plats i början av 2022, både för att Riksbanken ska kunna utföra sina uppgifter väl i det korta perspektivet och kunna driva arbetet med den strategiska planen vidare från 2022 och framåt. Om vi väntar tills



budgeten beslutats i december så kommer dessa rekryteringar inte att vara på plats förrän en bra bit in på 2022, med negativa konsekvenser för Riksbankens verksamhet och arbetsmiljö. Direktionen är därmed beredd att godkänna att vissa rekryteringar avseende 2022 påbörjas under hösten. För dessa fall ska respektive avdelningschef ta upp förslag om nya tjänster i ledningsgruppen. Efter avstämning med ledningsgruppen ska berörd avdelningschef stämma av med direktionen, genom första vice riksbankschef, innan tjänsten utannonseras.