



Verksamhetsplan

DATUM: 2021-12-16
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 2021-01031

Riksbankens verksamhetsplan 2022

Inledning, planeringsförutsättningar.....	2
Vision, strategisk inriktning och resursutveckling	4
Strategiska färdplanen – fokus 2022	8
Stärkt beredskap.....	8
En betalmarknad för framtiden	10
Kommunikation i nya former.....	12
Uppdaterad omvärldsanalys.....	13
En utvecklande arbetsplats	16
Mål, indikatorer och kostnadsnivå per verksamhetsområde	19

Inledning, planeringsförutsättningar

Uppdraget

Riksbanken är Sveriges centralbank och en myndighet under riksdagen. Riksbanken ansvarar för penningpolitiken med målet att upprätthålla ett fast penningvärde. Riksbanken har också i uppdrag att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende, vilket innebär att ge ut sedlar och mynt, främja säkra och effektiva betalningar samt förebygga och hantera 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 2022 och framåt

Riksbanken följer fortsatt den Strategiska plan¹ 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. Eftersom strategiska planen fortfarande är relevant, många initiativ är långsiktiga och viss utveckling har påverkats av pandemin, valde direktionen i oktober 2021 att förlänga den strategiska färdplanen ytterligare ett år, till att gälla till och med 2023.

Förändringstakten är mycket hög i det finansiella systemet, vars omfång, komplexitet och betydelse har vuxit i takt med ökat välstånd. Nya aktörer och instrument har tillkommit, inte minst på betalningsmarknaden. Globalisering och kapitalrörlighet har varit förknippat med ett lågt ränteläge under lång tid. En snabb digitalisering och innovationstakt har ändrat förutsättningarna för våra verksamheter och inneburit nya möjligheter för våra uppdrag och arbetsformer. Men det har också medfört nya risker och känslighet för nya typer av störningar.

För att Riksbanken ska uppfylla sitt uppdrag är det därför nödvändigt med ett *nyttänkande* om hur verksamheten ska bedrivas och *stärkt beredskap* att hantera oförutsedda förändringar och nya risker. Pandemin 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 utvecklingsområden är Riksbanken nu inne i en fas där vi moderniserar och utvecklar verksamheten för att fortsatt kunna bidra till en stark och säker ekonomi i 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 är nödvändiga. Under 2022 ska Riksbanken dessutom genomföra de anpassningar som krävs för en ny riksbankslag från 2023 och framåt. Sammantaget har detta medfört behov av nyrekryteringar till Riksbanken, både i antal personer och i nya kompetenser. Efter decennier av minskad eller stabil personalstyrka, växer nu Riksbanken, även om vi fortfarande kommer att vara en liten centralbank i ett internationellt perspektiv.

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

Vissa områden har växt i betydelse och krävt ökat fokus jämfört med den initiala strategiska färdplanen. Utvecklingsarbetet inom områden som hållbarhet, cybersäkerhet, intern krisberedskap och nya arbets- och kommunikationsformer har påskyndats och krävt mer resurser och uppmärksamhet, delvis till följd av pandemin.

Resursökningar planeras huvudsakligen ske inom de områden som sedan tidigare är i en expansionsfas – stärkt beredskap i vid bemärkelse, utvecklingsinsatser för infrastrukturen på betalningsmarknaden samt ökat behov av IT-resurser och samordnings-/kontrollfunktioner (i hög grad till följd av satsningarna på betalningar och beredskap). Andra områden, såsom penningpolitiken, stabilitetsanalysen och tillgångsförvaltningen, saknar inte heller utmaningar – men det är områden som tidigare stärkts och som nu måste möta nya utmaningar med omprioriteringar inom befintlig bemanning.

Budgeten för förvaltningskostnaderna stiger med 7 procent mellan 2021 och 2022, från 1220 mkr till 1310 mkr. Det är huvudsakligen operativa funktioner och deras IT-stöd samt beredskap och kontrollfunktioner som byggs ut och stärks för att möta dagens behov. Riksbanken tillsätter under 2021 ca 45 nya tjänster och planerar att tillsätta ett 30-tal nya tjänster 2022.

I detta dokument presenteras vad den strategiska inriktningen konkret innebär för utvecklingsarbetet under 2022. Vidare sammanfattas målen för den löpande verksamheten och kostnadsutvecklingen för respektive verksamhetsområde. I dokumenten "Budget för Riksbanken 2022" och "Internbudget och uppföljningsplan 2022" presenteras budgeten mer i detalj.

Det vi presenterar här är vår bästa bedömning nu om hur Riksbankens verksamhet bör bedrivas och utvecklas under 2022. Men det ska understrykas att i en föränderlig värld måste det finnas beredskap för justeringar under året, speciellt nu när förändringstakten är snabb inom våra verksamhetsområden. Vi står inför stora utmaningar och måste successivt säkra att de nya resurser vi beslutar att rekrytera kommer in på ett bra sätt i arbetet och att de inte kan skapas med omprioriteringar inom befintliga ramar. Nyrekryteringar och investeringar kommer att göras gradvis.

Omprioriteringar diskuteras och redovisas i våra verksamhets- och budgetuppföljningar, som kräver extra fokus under denna omställnings- och uppbyggnadsfas. Det gäller särskilt nu när banken växt under nya arbetsformer med ökad andel arbete på distans. De mest akuta rekryteringsbehoven hanteras på kort sikt under första tertialet. För övriga, mindre tidskritiska behov, sker en fördjupad prövning i samband med första tertialuppföljningen, om behovet av kvarvarande rekryteringar i planen kvarstår eller om behovet av ny kompetens förändrats eller kan säkras med omprioriteringar.

Vision, 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. Förutsättningarna att uppnå Riksbankens tre övergripande mål påverkas alla av en kraftig strukturomvandling – tendenser som dessutom förstärkts under pandemin.

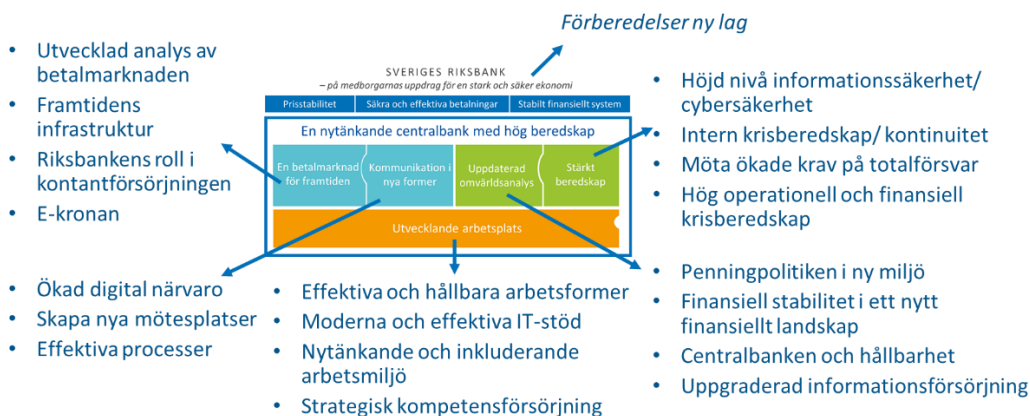
- **Prisstabilitet:** Inflationsmålet är fortsatt centralt för Riksbankens verksamhet. Låga globala realräntor och störningar i det finansiella systemet har medfört att centralbankerna har behövt använda fler verktyg i sin verktygslåda, inte bara styrräntorna. Under den senaste krishanteringen accentuerades detta med många olika åtgärder för att mildra de ekonomiska effekterna av Coronapandemin. De stora centralbankerna går ofta 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. Resultatet av den pågående Betalningsutredningen kommer att ge viktig input till den diskussionen. Vilka tekniska lösningar som väljs i andra länder kommer också att påverka Sveriges valmöjligheter.
- **Stabilt finansiellt system:** Coronapandemin har visat hur snabbt det ekonomiska läget kan förändras och har 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 nyttjar ny teknik för sitt tjänsteutbud. Det har också medfört nya risker, till exempel för cyberattacker. Till detta kommer risker för det finansiella systemet till följd av klimatförändringar.

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



Strategisk färdplan

För att nå vår målbild identifierades alltså fem områden, eller strategiska prioriteringar, där Riksbanken behöver göra större förflyttningar för att uppfylla visionen och nå våra mål givet förändringarna i vår omvärld. För varje område finns ett antal strategiska initiativ² som i sin tur genomförs med projekt i de årliga verksamhetsplanerna – en struktur vi kallar Riksbankens strategiska färdplan. De strategiska initiativen illustreras nedan:



Som nämnts i inledningen och som framgår av de strategiska initiativen ovan är Riksbanken inne i en fas med stora resurskrävande utmaningar och förflyttningar. Inte minst på beredskapsområdet, där samhällsviktiga funktioner som betalningsavveckling och kontanthantering måste svara upp mot nya hot och nya ambitionsnivåer för att fungera såväl i nya normala tider som i kris. E-kronaprojektet fortsätter och banken har dessutom fattat inriktningsbeslut om att pröva möjligheten att i framtiden använda Eurosystemets plattformar för avveckling av betalningar och värdepapper. Se fördjupningarna nedan för mer information om de strategiska prioriteringarna och några av de VP-projekt som planeras för 2022 under respektive initiativ.

² Vissa omformuleringar av initiativen har gjorts i senare VP-dokument för att bättre matcha färdplanen framåt.

Riskanalys

Avdelningarnas riskanalyser har varit ett viktigt bidrag till de åtgärder som prioriteras. I takt med att utmaningarna, bemanningen och de externa kraven ökat behöver också de strukturer banken har för intern kontroll och styrning stärkas. Ledningsgruppen har med stöd av riskenheten analyserat de *mest väsentliga bankgemensamma risker* som skulle kunna hindra framdrift och måluppfyllelse i en så pass ambitiös verksamhetsplan. Det handlar bland annat om risker förknippade med att driva många stora projekt parallellt, risker på grund av bristande IT-stöd, cyberrisker och risker som skulle kunna realiseras till följd av för hög arbetsbelastning, ineffektiva processer och bristande ordning och reda.

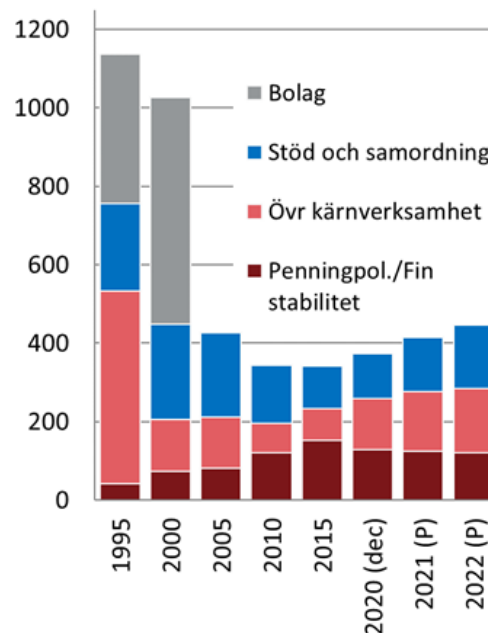
Resursutveckling

Med Riksbankens höga grad av självständighet följer ett ansvar att hushålla effektivt med resurserna. Riksbanken har under en lång period minskat personalresurserna och hållit kostnadsutvecklingen stabil. Satsningar har normalt finansierats med omprioriteringar inom befintlig bemanning. Men för att klara av utmaningar i den storleksordning som beskrivs i detta dokument har det med tiden blivit allt tydligare att resursökningar krävs.

Riksbankens storlek, kostnader och intäkter på lång sikt kommer att bero på vilka vägval som görs till exempel om utformning och driftsättning av en eventuell e-krona, om anslutning till Eurosystemets plattformar för betalningar blir verklighet, om bankens ansvar för krisberedskapen i det finansiella systemet, om hur penningpolitiken bedrivs etcetera. För nuvarande planeringshorisont finns ett fortsatt ökat resursbehov – framför allt på betalningsområdet och för att stärka krisberedskapen och utveckla Riksbankens IT-stöd och cyberskydd.

Personalutvecklingen sedan mitten på 90-talet illustreras i diagrammet till höger (antal årsarbetare över tid). Sedan 90-talskrisen har uppbyggnaden av inflationsmålpolitiken och stabilitetsanalysen kunnat ske trots krympande antal medarbetare genom rationalisering och i vissa fall utkontraktering av övriga verksamhetsområden. Antalet årsarbetare minskade från omkring 1150 st (inklusive helägda bolag) i mitten av 1990-talet till som lägst omkring 320 st 2018.

Sedan ett par år befinner sig banken i en brytningstid med omfattande förändringar av verksamheten, men det är nu nya områden som måste växa. Pandemin har tydliggjort ytterligare resursbehov, bland annat för de olika kompetenser som behövs för krisberedskap och krishantering, inklusive genomförandet av penningpolitik i kristid.





En ökad bemanning är alltså fortsatt nödvändig utöver de omprioriteringar som alltid måste göras inom nuvarande verksamhet. De planerade ökningarna kommer framför allt att avse resurser för betalningar, stärkt beredskap och IT. Men det är ändå tydligt att Riksbanken är – och kommer fortsättningsvis att vara – en liten centralbank i ett internationellt perspektiv. Mer information om resursplanerna för 2022 finns i två separata dokument, ”Budget för Riksbanken 2022” och ”Internbudget och uppföljningsplan 2022”. I detta dokument redovisas hur de totala allokerade förvaltningskostnaderna utvecklas per verksamhetsområde (under fördjupning löpande verksamhet).

Strategiska färdplanen – fokus 2022

Här presenteras den övergripande riktningen och några av de konkreta projekt och uppdrag som planeras för de fem strategiska prioriteringarna.

Stärkt beredskap

En stor del av det ökade resursbehovet ligger inom denna prioritering. Det har under senare år delvis handlat om att på ett effektivt sätt genomföra de krisåtgärder som inleddes under pandemin. Men framöver ligger framför allt viktiga initiativ för att fortsätta att stärka bankens interna krisberedskap och ytterligare öka skyddet mot cyberhot – i det finansiella systemet och i den egna IT-miljön.

Stora investeringar krävs också framöver för att säkra att samhällsviktig verksamhet såsom betalsystem och kontantförsörjning fungerar i tider av höjd beredskap, att vi efterlever den höga ambitionsnivån i säkerhetsskyddslagen och fullgör bankens ansvar i Sveriges totalförsvar.

Höjd nivå informationssäkerhet/cyberskydd

1. **Riksbankens cyberresiliens – organisation och styrning:** Utifrån en översyn under 2021 ska en reviderad organisation och styrning av Riksbankens informations- och cybersäkerhet implementeras. Utöver organisatoriska förändringar och resurstillskott innehåller arbetet förslag till ny cyberstrategi och en operativ modell med vidareutveckling av ledningssystemet för informationssäkerhet (LIS) samt utvecklad testplanering, uppföljning och rapportering av cyberrelaterade risker. (STA, AVS)
2. **SÄK22:** Ett paraplyprojekt för fortsatt utveckling av Riksbankens operativa cyberskydd inklusive implementering av de förbättringsåtgärder som identifierats i granskningar under 2021. (AVS, AVS/IT, STA)
3. **Utvecklade kommunikationslösningar:** För att ytterligare förstärka vårt cyberskydd kommer ett antal aktiviteter genomföras för att utveckla och höja säkerheten i våra kommunikationslösningar. (AVS/IT)
4. **TIBER-SE:** För att kunna verka för ökad motståndskraft 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 2022 kommer Riksbanken även att bidra till framtagandet av en cyberstrategi för den finansiella sektorn. (AFS)

Intern krisberedskap/kontinuitet

5. **Ny krisorganisation:** Den nya krisorganisation som infördes 2021 fortsätter under 2022 med att inom ramen för en nyinrättad beredskapskommitté utveckla en samordnad målbild och färdplan för arbetet med Riksbankens krisberedskap. (STA, AVS, AFB, alla)
6. **Depåer för krisberedskap:** Fortsatt implementering av depåer för krisberedskap. (AFB, AVS)

Totalförsvaret, civilt försvar

7. **Riksbankens totalförvarsplanering:** Omfattar styrning och samordning av Riksbankens totalförvarsplanering (beredskapsplanering) för att säkerställa Riksbankens förmåga att bedriva samhällsviktig verksamhet genom hela hotskalan. (AFB, AVS, alla)
8. **Riksbankens ansvar för beredskap:** Verka för att Riksbankens ansvar för beredskap blir tydligt formulerat och kommer med tillräckligt mandat, samt för att det skapas en fungerande struktur för finansiell sektor avseende ansvaret för beredskap. Säkerställa att Riksbanken har en plan för arbetet inför det nya ansvar som kommer från kapitel fem i förslaget till ny Riksbankslag. (AFB, AVS, STA)
9. **Samhällsviktig och säkerhetsskyddad verksamhet vid höjd beredskap:** Vi ska öka vår förmåga att kunna utföra samhällsviktig och säkerhetsskyddad verksamhet i förhållanden som kan råda under höjd beredskap. Exempel på det är alternativa arbetsplatser, ledningsplats, IT-drift. Det handlar också om att kunna verka längre i befintliga lokaler. (AVS, AFB, alla)

Upprätthålla finansiell och operationell krisberedskap

10. **Översyn av rollen som likviditetsförsörjare:** Fortsatt arbete med olika aspekter av Riksbankens roll som likviditetsförsörjare. En djupare analys av Riksbankens verktygslåda för att hantera störningar i det finansiella systemet, vilka utmaningar och avvägningar i valet av verktyg som Riksbanken kan ställas inför samt hur strukturella förändringar kan förändra rollen. (AFS)
11. **Anpassningar till ny riksbankslag, tillgångsförvaltning:** Fortsatt utvecklingsarbete när det gäller mål för tillgångsförvaltningen och hållbarhet i tillgångsförvaltning, referensräntor, korrespondentbankverksamhet och guld som en finansiell tillgång. I detta sammanhang ska även utredas hur tillgångsförvaltningen ska anpassas till den nya Riksbankslagen. (AFM)
12. **Utvecklad analys av finansiell risk:** Riskenheten ska utveckla arbetet med finansiell risk i andra försvarslinjen, utifrån en mer strukturerad och datadriven omvärlds- och riskanalys anpassad till Riksbankens förändrade behov. (RIE, AFM, APP, AFS)

En betalmarknad för framtiden

Riksbanken tar stora och resurskrävande initiativ inom detta område, för att framtidssäkra den svenska kronan som effektivt betalningsmedel i en tid av kraftig strukturomvandling. 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. Viktig input blir resultatet av den pågående Betalningsutredningen, som utifrån en bred kartläggning ska analysera statens framtida roll på betalningsmarknaden.

De redan 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 det pågående e-krona-projektet, med en strategi för det framtida RIX-systemet och genom arbetet med att utveckla säkra och effektiva gränsöverskridande betalningar.

Framtidens betalinfrastruktur

13. **RIX-INST, införande:** Införande av avvecklingsystemet för små betalningar, RIX-INST, via Eurosystemets TIPS-plattform (Target Instant Payment System). Avtal undertecknades 2020 mellan Riksbanken och Eurosystemet och produktionssättning beräknas nu kunna ske i maj 2022. (AFB, AVS/IT)
14. **ISO 2022 betalningssystem:** Utveckla RIX-RTGS och säkerhetshanteringssystemet QCMS för att stödja det nya meddelandeformatet från SWIFT som innehåller mer information och bygger på en ny struktur. Migreringen påverkar processer och rutiner inom Riksbanken, såväl som för externa RIX-deltagare. (AFB, AVS/IT)
15. **ISO 2022 tillgångsförvaltning:** Säkerställa att Riksbankens system för tillgångsförvaltning kan ta emot transaktioner enligt den nya standarden. I arbetet ingår att kartlägga Riksbankens depå- och korrespondentbankers planer för migreringen till ISO 2022. (AFM, AFB, AVS/IT)
16. **Gränsöverskridande betalningar:** Fortsatt samarbete med ECB och Italiens centralbank om möjligheterna att använda plattformen TIPS för valutaöverskridande omedelbara betalningar, i enlighet med de parallella beslut som i juni 2021 fattades av Eurosystemets Governing Council och Riksbankens direktion. Samtidigt fortsätter samarbetet om valutaöverskridande betalningar inom ramen för BIS/CPMI (Committee on Payments and Market Infrastructures) och i en G20-grupp om Future of Payments. (AFB, AVS/IT)
17. **Framtidens RIX, fördjupad analys av Target 2 (T2):** Utifrån direktionens inriktningsbeslut hösten 2021 ska en djupare analys göras av förutsättningarna för Riksbanken att i framtiden använda eurosystemets Target 2-plattform för avveckling av stora betalningar. I arbetet ingår att ta fram underlag inför beslut om huruvida Riksbanken ska inleda avtalsförhandlingar med eurosystemet om ett så kallat Currency Participation Agreement (CPA). (AFB, AVS/IT)
18. **Framtidens värdepappersavveckling, förstudie av Target 2 Securities (T2S):** Utifrån direktionens inriktningsbeslut under hösten 2021 om att använda Eurosystemets plattform Target2-securities för värdepappersavveckling, ska en förstudie genomföras för att utreda utestående frågor och bereda underlag om huruvida



Riksbanken ska inleda avtalsförhandlingar med Eurosystemet om ett så kallat T2S Currency Participation Agreement (CPA). (AFB, AFS, AVS/IT)

Riksbankens roll i kontantförsörjningen

19. **Riksbankens framtida kontanthanteringsroll:** Utveckla Riksbankens roll och funktion i kontanthanteringsskedjan utifrån kommande riksbankslag, och därmed öka förmågan att försörja landet med sedlar och mynt, till exempel genom nya depåer. (AFB, AVS)
20. **Följa och rapportera om kontanthantering:** Utforma metoder för Riksbankens övervakning av kontanthantering, och för statusrapportering till finansutskottet. (AFB)

E-krona

21. **E-krona, teknisk utveckling:** Under våren 2022 avslutas etapp 2 av projektet, den tekniska piloten. Arbetet fortsätter, i enlighet med e-kronaprojektets handlingsplan, med en djupare undersökning av förutsättningarna för en utgivningsbar e-krona. De mer detaljerade aktiviteterna har diskuterats utifrån den handlingsplan för 2022 som e-kronaprojektet tagit fram under planeringsarbetet. (STA, AFB, AVS/IT, AFS, APP, AFM)
22. **E-krona, policy och legala frågor:** En preliminär kravspecifikation ur ett policyperspektiv ska tas fram som underlag till e-kronaprojektet. Arbetet inkluderar en användarundersökning för att bedöma vad som är nödvändiga egenskaper för en utgivningsbar e-krona. (AFB, STA, AFS, APP, AFM)
23. **Internationellt samarbete:** Fortsatt samverkan med andra centralbanker för att utveckla kunskapen om policyaspekter och tekniska förutsättningar för en digital centralbanksvaluta, bland annat inom ramen för CBDC coalition och BIS, där Riksbanken har en aktiv roll. (AFB, STA)

Utvecklad analys av betalmarknaden

24. **Betalningsrapport:** Fortsatt utveckling av den årliga betalningsrapporten där Riksbanken sammanfattar trender och policysvar på betalningsområdet. (AFB, STA)
25. **Omvärldsbevakning nya aktörer och tjänster:** Fokus kommer till att börja med att ligga på utvecklingen för stable coins och att bidra till e-kronaprojektet med stabilitetsaspekter. (AFS, AFB, APP)
26. **BIS Innovation Hub:** Det nya nordiska innovationscentret som etablerats 2021 i Stockholm kommer bland annat att fokusera på digitala centralbanksvalutor och betalinfrastruktur. Riksbanken ska följa och bidra till det arbetet samt dra nytta av resultatet i vår verksamhetsutveckling framöver. (AFS, AFB, AVS/IT)

Kommunikation i nya former

Allmänheten har blivit en allt viktigare målgrupp för Riksbanken. Det har att göra med de genomgripande förändringar som sker på betalmarknaden som i högsta grad påverkar allmänheten. Politiska vägval kommer att behöva göras och debatten måste föras öppet och transparent. Penningpolitiken sker i dag alltmer via balansräkningen och väcker nya frågor som behöver analyseras och kommuniceras. Traditionella medier är fortfarande en viktig kanal att nå ut brett men sociala medieplattformar blir allt viktigare även för samhällsinformation.

Våra publikationer ska vara tillgängliga för alla, de ska vara relevanta och innehålla olika "skiktade" lager som anpassas till såväl dem som vill ha en snabb översikt som dem som kräver djupare analyser. Vi kommer att fortsätta utveckla kommunikationen i form av infografik och film och de digitala mötesformat som togs fram under fjolåret planeras under 2022 att göras om till olika former av hybrid-evenemang givet restriktionsläget.

Öka Riksbankens digitala närvaro

27. **Webbrapportprojektet:** Nästa steg tas i den långsiktiga planen att göra om Riksbankens externa publikationer till webbrapporter. Projektet kommer att göra den tekniska övergången men avsikten är att så småningom skicka informationen i olika lager beroende på förkunskaper och behov. Under 2022 planeras konvertering av kortare publikationer med enklare krav. Efter det inleds ett arbete med att konvertera även den penningpolitiska rapporten och den finansiella stabilitetsrapporten där kraven är högre vad gäller säkerhet och interaktivitet.
28. **Digitalt innehåll riktat till allmänheten:** Fortsatt utveckling av infografik och format såsom visuella och filmade explainers, vår nya livechatt #Fråga Riksbanken och andra korta filmformat som förklarar vad Riksbanken gör. (STA, APP, AFS, AVS/IT)

Skapa nya mötesplatser

29. **Skapa dialog/möten med prioriterade målgrupper:** För 2022 innebär detta bland annat att utveckla event som "Öppet forum", fördjupande pressfrukostar och en hybrid-variant av det digitala "Hemma hos Riksbanken" som genomfördes under pandemin – med föreläsningar för allmänheten och utrymme för dialog. Arbetet innefattar även att återinföra regionala möten i samband med penningpolitiska turnéer. (STA, AVS/IT, AFB, APP, AFS, AFM)
30. **Läromedelsprojektet:** Vi ska ta fram en digital läromedelsplattform med material om Riksbankens verksamhet som ska kunna användas i gymnasiet. Har pausats under pandemin men återstartar nu. (STA, APP, AFS, AFB, AFM, AVS/IT)

Effektiva kommunikationsprocesser

31. **Machine translation:** Implementering av ett nytt översättarverktyg för att ytterligare öka produktiviteten. (STA, AVS/IT)

Uppdaterad omvärldsanalys

Penningpolitiken verkar i en ny miljö. Coronapandemin flyttade fokus till krishantering, men inflationsmålet är fortsatt helt centralt för Riksbankens arbete. Genomförandet av penningpolitiken har inneburit stora förändringar av balansräkningen vilket ställt nya krav på vår operationella förmåga, på vår analys och kommunikation. 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 följer och drar 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 samtidigt medför nya risker för det finansiella systemet. Riksbanken ser 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 krishanteringen men detta behöver utvecklas ytterligare, samtidigt som själva hanteringen av data effektiviseras.

Fokus ökar 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

Analyserna som ligger till grund för direktionens beslut bör ha god grund i forskning. Forskningsenheten bidrar till detta genom att bedriva forskning av hög internationell klass och genom stöd till policyverksamheten inom de prioriterade områdena nedan.

Penningpolitiken i ny miljö

32. **Penningpolitisk analys och balansräkningen:** Ett antal delprojekt för att fördjupa analysen av balansräkningsåtgärders effekter på makroekonomin. Bland annat ska en rapport publiceras som dels ger en överblick över det empiriska och teoretiska kunskapsläget vad gäller centralbankers tillgångsköp, dels sammanfattar Riksbankens erfarenheter av tillgångsköp under perioden 2015-2022. (APP, AFM)
33. **Förtroende för inflationsmålet och prissättningsbeteende:** Tre delprojekt för att (1) fortsätta fördjupningen av analysen av företagens prissättningsbeteende, (2) föreslå mått för resursutnyttjandet utifrån en systematisk analys av arbetsmarknadsutvecklingen för olika grupper och (3) beskriva hur matchningen mellan arbetslösa och lediga jobb utvecklats under pandemin. (APP)
34. **Samverkan penningpolitik och finanspolitik:** Fortsätta utveckla analysen av interaktionen mellan penningpolitik och finanspolitik. Två delprojekt ska dels dokumentera och rapportera 2021 års analys, dels med hjälp av ny modellanalys belysa samspelet ytterligare. (APP)
35. **Strategi för APP, avdelningen för penningpolitik:** Med utgångspunkt i den utvärdering av APP som genomförs 2021 och den externa utvärdering av

penningpolitiken som finansutskottet offentliggör våren 2022, ta fram en strategi för avdelningen, som ger vägledning både beträffande valet av frågeställningar och hur organisationen och metoder bör utvecklas. Arbetet ska även resultera i förslag till uppdaterade verksamhetsmål för avdelningen. (APP)

36. **Anpassningar till ny riksbankslag, penningpolitiken:** En analys av hur Riksbankens verktyg behöver anpassas utifrån den nya riksbankslagen. (APP)
37. **Reformerat styrsystem (REST):** Återstående delar i implementeringen av ett reviderat räntestyrningssystem: implementera skärpta krav på säkerheter för stående utlåningsfacilitet, vilket kräver att riksbankens system för att hantera säkerheter (QCMS) uppgraderas. (AFM, AVS/IT)
38. **Vägledande principer för säkerheter (VÅS):** Förslag ska läggas för styrande dokument bestående av policy och regler för säkerheter. I detta arbete ingår om och hur Riksbanken i sina säkerhetskrav bör beakta hållbarhetsaspekter och införande av nya referensräntor. (AFM, APP)

Finansiell stabilitet i nytt finansiellt landskap³

39. **Anpassning till ny riksbankslag, finansiell stabilitet:** Här avses till exempel implikationer för hanteringen av finansiella kriser, förberedelser för ett breddat övervakningskrav av det finansiella systemet och konsekvenser för Riksbankens internationella samverkan på området. (AFS, AFM, APP, STA)
40. **Swestr:** Driva utestående frågor när det gäller Riksbankens målbild om framtidens svenska referensräntor och hur vi kan främja en ordnad övergång från Stibor till bankens transaktionsbaserade referensränta. (AFS, AFM, APP)
41. **Strukturella förändringar och finansiell stabilitet:** I olika delaktiviteter fortsätta analysen av konsekvenserna för den finansiella stabiliteten till följd av strukturella förändringar, såsom coronapandemin. Fokus kommer under 2022 primärt att vara på kommersiella fastighetsbolag. (AFS)
42. **Svensk FSAP 2022:** Under 2022 ska Internationella valutafonden (IMF) genomföra ett nytt Financial Sector Assessment Program (FSAP) för den svenska finansiella sektorn. Avdelningen för finansiell stabilitet samordnar svenska myndigheters arbete. (AFS, APP, AFM, STA, AFB)

Centralbanken och hållbarhet

43. **Riksbankens klimatrapport:** Utifrån en utvärdering av den klimatrapport som publiceras i december 2021, fortsätta att utveckla och samordna analyser och kommunikation av Riksbankens arbete med klimatrelaterade risker kopplade till våra uppdrag. (AFS, AFM, APP)
44. **Hållbarhet och penningpolitik:** Utvecklad analys av klimatrelaterade risker för ekonomin som penningpolitiken behöver beakta. Delprojekten tar sin utgångspunkt i den analys-/modellutveckling som sker i andra centralbanker och i akademien. (APP)

³ Se även VP-projekt under Betalningsmarknad, Beredskap och Hållbarhet som har bäring på finansiell stabilitet

45. **Analys av klimatrelaterade risker för det finansiella systemet:** Fortsatt utvecklad analys av klimatrelaterade risker och hur den finansiella stabiliteten kan påverkas av klimatomställningen. En förstudie som kartlägger tillgänglig relevant klimatrelaterad data i kombination med olika tillgängliga verktyg och metoder ska vägleda om möjliga och relevanta analyser, bl. a scenarioanalys. I ett projekt analyseras hur de tre svenska storbankernas låneportföljer uppfyller olika omställningsmål med hjälp av analysverktyget PACTA. (AFS)
46. **Hållbarhet och Riksbankens tillgångar:** Fortsatt utveckling av hur hållbarhets- och klimataspekter kan införlivas i Riksbankens tillgångsköp och i förvaltningen av valutareserven. Innefattar bland annat förberedelser för redovisning av CO₂-avtryck och/eller andra klimatriskmått för bankens finansiella tillgångar. (AFM, APP, AFS)
47. **Riksbankens egna klimatpåverkan:** Arbetet med att analysera, mäta, minska och rapportera Riksbankens egen klimatpåverkan fortsätter under 2022. (AVS)

Uppgraderad informationsförsörjning

48. **Egenproduktion av BIS-statistik (IRIS):** Etablera en skalbar datastruktur, system, kringliggande rutiner och organisation för att Riksbanken ska kunna samla in, bearbeta, analysera och tillgängliggöra statistik över bankernas utländska tillgångar och skulder (RUTS) enligt nya krav från BIS. (APP, AVS/IT)
49. **Effektivare datahantering genom nya verktyg:** Utveckla arbetssätt och systemstöd för ett effektivt data- och policyarbete efter att dagens systemstöd (DORIS) avvecklas. Inom ramen för arbetet ska flera piloter genomföras för att förbättra arbetssätt och verktyg i olika praktiska analysmoment, till exempel för KIX-prognoser (APP), nätverksanalys (AFS) samt innehavs- och motpartsinformation. (AFM). (APP, AVS/IT, AFS, AFM)
50. **Öppna data-direktivet:** Uppdraget innebär en översyn och anpassningar för att Riksbanken ska leva upp till EU-lagen om öppna data, som införs i svensk lagstiftning under våren 2022. (APP, STA, AVS/IT)
51. **Konsekvenser av ny europeisk statistikstandard:** Intergrated Reporting Framework (IReF) är ett europeiskt projekt som drivs av ECB med syfte att harmonisera och integrera statistikuppgifter som europeiska banker rapporterar idag. Utredningen ska klargöra hur den nya standarden påverkar den finansiella statistik Riksbanken ansvarar för. (APP)
52. **Nästa steg i centraliserad datahantering:** Ett led i arbetet under 2022 är att flytta produktionen av Riksbankens nya referensränta Swestr från AFM till statistikenheten på APP. Flytten inkluderar förvaltning av systemet (TORA) inklusive hantering av penningmarknadsdata och produktion av Swestr. (AFM, APP, AVS/IT)
53. **Tillgången till finansiella mikrodata:** Under 2021 har VIKTOR-databasen med mikrodata över företagets tillgångar och skulder (VINN och KRITA) etablerats. Databasen behöver vidareutvecklas under 2022 för att bli tillgänglig och användbar för Riksbankens analytiker. (APP, AVS/IT)

54. **Informationsförsörjning och ny riksbankslag:** Den nya lagens konsekvenser för Riksbankens statistik och informationsförsörjning ska utredas under 2022. (FOE, APP, STA)

En 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. Det har i sin tur bidragit till en översyn av IT-organisationen, som föreslås bilda en egen avdelning från årsskiftet 2021/2022. Pandemin har lett till ett paraplyprojekt om "Hållbar arbetsplats" för att utveckla arbetsformer och arbetsmiljö, ett arbete som utgår från ett ökat antal anställda och en ökad andel hemarbete även på sikt. Under 2022 kommer dessutom omtag göras när det gäller beredningsformer, olika delar av riskramverket, övriga styrdokument och den strategiska kompetensförsörjningen i olika perspektiv.

Effektiva och hållbara arbetsformer

55. **Hållbara arbetsformer:** Ett pågående paraplyprojekt för att ta ett omtag kring teknik, lokalutnyttjande och arbetsformer, mot bakgrund av lärdomar kring nya arbetssätt under pandemin och att Riksbanken växer i antal medarbetare. (AVS, alla)
56. **Etiska regler:** Pågående översyn av Riksbankens etiska regler i syfte att nå ökad tydlighet och därigenom minska risker relaterade till medarbetares värdepappershandel, hantering av insiderinformation och hantering av jäv och intressekonflikter. För att medarbetarna ska förstå och efterleva reglerna planeras för utbildningsinsatser och reviderade rutinbeskrivningar och kontrollprocesser. (RIE)
57. **Utvecklade beredningsformer:** Ett arbete för att förbättra och effektivisera besluts- och beredningsformer för i första hand ledningsgruppen och direktionen. (STA)
58. **Utvärdering distansavtalet:** En utvärdering av erfarenheter och effekter av det distansavtal som startades på försök under hösten 2021. (AVS, alla)
59. **Utvecklade riskramverk:** Uppstart av ett arbete med att ta fram och utveckla policyer för riskhantering som bland annat inkluderar riskstrategi, riskaptit, risktolerans, kontrollplan samt riskmognadsmätning. I ramverket ingår utveckling av policyer för specifika risktyper (till exempel operativa risker och compliancerisker) samt översyn av nyckelprocesser för riskhantering. (RIE)
60. **Översyn och utveckling av bankens ISK-arbete:** Fortsatt utveckling av det påbörjade arbetet med att se över och förbättra nuvarande modell för ISK (Intern kontroll och styrning). (RIE)
61. **Nytt visseblåsardirektiv:** Utveckling av hanteringen av visseblåsarärenden i enlighet med det nya EU-visseblåsardirektivet. (RIE)
62. **Skydd för behandlade personuppgifter:** Fortsätta att öka Riksbankens mognad inom dataskydd för att säkra efterlevnad av dataskyddsreglerna. För att säkerställa en effektiv och säker behandling av personuppgifter i hela verksamheten behöver

dataskyddsambassadörerna ges erforderlig tid för att i samråd med sin avdelningschef samordna och leda dataskyddsarbetet. (STA, RIE, alla)

63. **Översyn styrdokument:** Fortsatt utveckling av bankens styrande dokument. Målet är att skapa ökad tydlighet och enkelhet för hanteringen av interna styrdokument och att säkra att de blir ett användbart och meningsfullt verktyg för verksamheten. (RIE, STA)

Moderna och effektiva IT-stöd, Digitaliseringsinitiativ

64. **Konsekvenser av ny IT-organisation:** Om beslut fattas enligt förslag om att bilda en avdelning för IT och digitalisering (AID) ska vissa perspektiv av IT-styrningen ses över under 2022. Det gäller styrning och rapportering i form av mål och indikatorer, organisation/samarbetsformer med funktioner i gränslandet mellan verksamhet och IT, samt mer övergripande hur vi med IT:s stöd skapar bästa förutsättningarna för Riksbankens verksamhetsutveckling. (AVS/IT, STA)
65. **Analysprogrammet:** Ett program för att samla och samordna de initiativ som stegvis ska etablera nya verktyg och arbetssätt för utvecklad åtkomst och analys av data, samt bidra till ett effektivare arbete för insamling av data, analys och visualisering. Arbetet kommer bland annat bidra till att ersätta dagens DORIS (se även nr 49). (AVS/IT, APP, AFB, AFM, AFS)
66. **Automatiserade processer:** Ett antal aktiviteter för att hitta sätt att effektivisera arbetsprocesser genom digitalisering. Här ingår bland annat nästa etapp av en standardiserad utvecklingsplattform, arbete med att skapa förutsättningar för automatiserade tester och, som grund för vidare arbete, det pågående arbetet med att beskriva bankens strukturkapital med hjälp av ett nytt verktyg. (AVS/IT, alla)
67. **Verktyg och nyttjande:** Ett initiativ för att samla lösningar som moderniserar och effektiviserar IT-arbetsplatsen. Här ingår bland annat pågående arbete med att hitta effektivare verktyg för att hantera mycket känslig information (se även under Stärkt beredskap). (AVS/IT, alla)
68. **Förutsättningar för fri innovation:** Ett tidigare pausat arbete för att skapa en kultur, plattform och förutsättningar som främjar ett bredare innovationsarbete. Pågår nu bland annat inom ramen för projektet Hållbara arbetsformer och Analysprogrammet. (AVS/IT, alla)
69. **E-signaturer:** Ett pågående projekt för att ta fram juridiskt hållbara, säkra och effektiva lösningar för e-signering. Planeras kunna implementeras 2022 och därmed ersätta den tillfälliga reservlösningen. (AVS)
70. **Systemstöd riskprocesser:** Upphandling av ett GRC-system (Governance, Risk och Compliance) ska utvärderas för en mer effektiv hantering av risker, primärt för verksamheten men även för riskenhetens samordning och kontroll. (RIE, AVS/IT)

Nytänkande och inkluderande arbetsmiljö

71. **Utvecklat ledar- och medarbetarskap:** Befintlig ledarutveckling kompletteras med insatser inom förändringsledning, både i verksamheten och inom ramen för projekt

hållbara arbetsformer. Vidare kommer satsningar att ske inom medarbetarutveckling, bland annat vad gäller självledarskap för att bättre möta de förändringar som sker gradvis i arbetslivet. (AVS, alla)

72. **On-/offboarding:** Kompletterande utvecklingsarbete med digital offboarding för chefer och medarbetare vid anställnings start och avslut. (AVS, AVS/IT)

Strategisk kompetensförsörjning

73. **Strategisk kompetensförsörjning 2022:** Utökad fokus på kompetensförsörjning för att säkerställa rätt kompetens för att uppnå verksamhetens mål. Det innebär matchning av befintliga kompetenser såväl som resursförstärkning för att bland annat minimera nyckelpersonsberoenden och tillföra ny expertkompetens inom kritiska områden. Vidare ska utveckling ske av kompetensförsörjningsstrategin, från analys till åtgärder och införande av kompetensmodul i Primula. (AVS, alla)

Övrigt utvecklingsarbete

Allt utvecklingsarbete är inte riktat mot de strategiska initiativen. Det ingår i arbetet att ständigt överväga hur verksamheten kan utvecklas och förbättras – dessutom planeras löpande större åtgärder för säkra driften av banken (i form av till exempel fastighetsunderhåll och systemuppgraderingar). Dessa kan vara olika resurskrävande olika år. Exempel på några viktiga åtgärder, utöver de projekt och uppdrag som ingår i den strategiska färdplanen:

- Ny riksbankslag: Anpassningar till en ny riksbankslag redovisas på flera ställen i färdplanen ovan för specifika områden, men därutöver krävs till exempel ändringar i instruktion och arbetsordning samt samordning/styrning av hela förberedelsearbetet – detta hålls samman av bankens mandatkommitté under 2022.
- Genomförande av löpande utveckling och uppgraderingar i enlighet med de förvaltningsplaner som lagts fast för Riksbankens kritiska system, inte minst RIX, QCMS och Dimension.
- Avdelningen för verksamhetssupport (AVS) planerar för ett antal större underhållsåtgärder av bankens lokaler – åtgärder som behöver samordnas med de beslut som fattas kring lokalutnyttjandet vid förändrade arbetsformer.
- Riksbanken har många leverantörer och flera system och tjänster hanteras av externa parter. Utvecklingen mot en mer beställarinriktad verksamhet förutsätter att Riksbanken anpassar och stärker avtalsförvaltningen och avtalsuppföljningen så att vi har en god kontroll på de avtal som ingåtts med tredje part. AVS ansvarar för en stor andel av avtalen och har en stödjande roll i avtalsförvaltningen på Riksbanken. Ett särskilt fokusområde för AVS under 2022 kommer därför att vara att se över och stärka arbetet med avtalsförvaltning och avtalsuppföljning inom Riksbanken.

FÖRDJUPNING LÖPANDE VERKSAMHET

Mål, indikatorer och kostnadsnivå per verksamhetsområde

Mål och indikatorer 2022: Här presenteras mål och indikatorer för den löpande verksamheten, som direktionen föreslår få staturapportering för under året. Målen ska spegla våra övergripande mål utifrån uppdraget (vit bakgrund) och våra underliggande mål för att driva Riksbanken. 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. Indikatorerna för 2022 är i stort desamma som 2021.

Kostnadsnivå 2022: 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.

PENNINGPOLITIK

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2022
Prisstabilitet	KPIF (12-månadersförändring)	2 %
	Inflationsförväntningar 5 år (medelvärde)	
Uppdaterad omvärldsanalys [SP] ⁴	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

⁴ 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

Kommentar: 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. Tidigare trender i ekonomin har förstärkts under pandemin och risker kvarstår, det gäller bland annat globaliseringen, digitaliseringen och klimatrisker. Pandemin har dessutom 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.

Kostnadsnivå 2022: De totala kostnaderna för penningpolitisk analys och beredning, när alla kostnader fördelas ut till verksamhetsområden, ökar trots att bemanningen är oförändrad. Det är framför allt de fördelade gemensamma kostnaderna som ökat. Den totala kostnaden budgeteras för 2022 till 211 mkr (191 mkr i budget 2021).

BETALNINGAR

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2022
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 falska sedlar	< 300 per kvartal
Hög beredskap [SP]	Avstämning av förmåga att bedriva samhällsviktig och säkerhetsskyddad verksamhet under gråzon och höjd beredskap	RB har förslag till beredskapsplaner
	Plan ev. utökat ansvar beredskap	Plan framtagna och förankrad med LG och direktionen
Uppdaterad omvärldsanalys [SP]	Självutvärdering, tertial-avstämning	Rätt fokus (bedömning)
	Årsrapporten	Minst samma genomslag som 2021
Bevara ledande position internationellt [SP]	Internationellt engagemang	Minst samma engagemang i relevanta internationella org./samarbeten (bedömning)
Effektiv kommunikation	Mediegenomslag enl KOM:s mätningar	Högt genomslag (ska preciseras)
Stort förtroende för RB:s arbete med betaln. [SP]	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap, Högt förtroende

Kommentar: 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 sätter nytänkande och hög beredskap i centrum och det gäller särskilt på betalningsområdet. Riksbanken vill att betalningar i svenska kronor framtidsäkras 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. Den pågående Betalningsutredningen kommer att vara en viktig input i bankens framtidsfrågor på området.

Som framgått av den strategiska färdplanen genomför Riksbanken 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.

Kostnadsnivå 2022: De totala kostnaderna för området betalningar fortsätter att öka i takt med att den strategiska färdplanen genomförs, budgeten för 2022 uppgår till 504 mkr jämfört med 472 mkr i budget 2021. Ökningen beror bland annat på genomförandet av de stora infrastrukturprojekt och beredskapsåtgärder som beskrivs i färdplanen inklusive ökade IT-kostnader, samt att delfinansieringen av BIS innovationshubb fördelats till detta område. Den budgeterade kostnadsnivån för betalningssystemet RIX RTGS beräknas öka från 123 mkr 2021 till 163 mkr 2022. Kostnaderna för RIX-systemet ska täckas av deltagarnas avgifter (+/- 10 %), vilket normalt stäms av för en treårsperiod.

FINANSIELL STABILITET

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2022
Ett stabilt finansiellt system	En uppsättning systemriskindikatorer som fångar nivå och utveckling på systemrisk och motståndskraft	Hög finansiell stabilitet med låga systemrisk 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 % ⁵
Stort förtroende för RB:s arbete med FS. [SP]	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap, Högt förtroende

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

Fokus för den löpande stabilitetsanalysen är under 2022 bland annat på fortsatta stresstester av kapital och likviditet, övervakning och analys av systemviktiga aktörer såsom banker, dess låntagargrupper och finansiell infrastruktur. Stabilitetsaspekter av hur dessa aktörer, i spåren av både coronapandemi och lågräntemiljö, kan påverkas av en normalisering såväl vad gäller stödåtgärder som finansiella förhållanden samt ändrade ekonomiska förutsättningar.

Därtill är även analys av andra finansiella aktörer såsom fonder, försäkringsbolag och nya finansiella aktörer och fenomen fortsatt viktiga områden. Nytt för 2022 är övervakning av Riksbankens nya referensränta Swestr och dess administratör samt fortsatt arbete för att främja en ökad användning av Swestr. Fokus för utvecklingsarbetet 2022 framgår av strategiska färdplanen (framför allt under områdena Uppdaterad omvärldsanalys och Stärkt beredskap). Där ingår bland annat att se över rollen som likviditetsförsörjare givet strukturuomvandlingen i den finansiella sektorn, fortsatt fokus på cybersäkerhet och att fortsätta utveckla analysen av klimatrelaterade risker och hur den finansiella stabiliteten kan påverkas av klimatomställningen.

Kostnadsnivå 2022: Den totala kostnaden för finansiell stabilitet budgeteras till 194 mkr, vilket är en ökning jämfört med budget 2021 (181 mkr) till följd av ökade fördelade gemensamma kostnader. Kostnaderna för området har annars minskat på senare år, trots initiativ såsom implementeringen av TIBER.SE, för att delfinansiera satsningarna på betalningsområdet och på stärkt beredskap.

⁵ Tertiälvärd 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".

MARKNADER OCH TILLGÅNGSFÖRVALTNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2022
God operationell beredskap att hantera likviditet i SEK och utländsk valuta [SP]	Storlek, sammansättning och omsättningsbarhet i guld- och valutareserven	Uppdaterad analys minst årligen 75% av policybehovet: 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
	<i>Förslag ska lämnas på en indikator som utvärderar nuvarande genomförande av penningpolitiken</i>	
God kontroll i den operativa verksamheten	Limit- och mandatöverträdelser	≤ 3 per år
	Allvarliga incidenter (ersättningskrav, ryktesrisk mm)	≤ 3 incidenter per år

Kommentar: 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 i såväl svenska kronor som i utländsk valuta.

Till följd av Coronakrisen fick avdelningen på kort tid ställa om till att utföra 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 tillfördes AFM under 2020-2021 men en viss neddragning beräknas kunna genomföras under 2022.

Fokus 2022 är 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 med nya systemstöd för automatisering av transaktionsprocessen och för transaktionskontroller. AFM har dessutom under 2021 implementerat en transaktionsbaserad referensränta (Swestr) som ska överföras till statistikenheten på avdelningen för penningpolitik under 2022.

Kostnadsnivå 2022: Bemanningen minskar något men de budgeterade totala kostnaderna 2022 för området ökar till 235 mkr (223 i budget 2021). Det är framför allt de fördelade gemensamma kostnaderna som ökat.

STATISTIK OCH INFORMATIONSFÖRSÖRJNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2022
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 2022

Kommentar: 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 de användas allt mer i Riksbankens analys. Detta påskyndades 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 utvecklingsarbetet som framgår av den strategiska färdplanen planeras olika mindre aktiviteter för att utveckla användningen av mikrodata och realtidsindikatorer.

Kostnadsnivå 2022: De totala fördelade kostnaderna till området beräknas öka med 13 mkr till 142 mkr i budget 2022, vilket speglar ökad bemanning och ökade fördelade gemensamma kostnader.

KOMMUNIKATION, IT, ARBETSPLATSEN och andra bankgemensamma perspektiv

Riksbankens bankgemensamma funktioner (HR, kommunikation, IT, övrig verksamhetsstöd, 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 färdplanen för 2022 har redovisats ett stort antal initiativ för att banken ska ha rätt styrning, stöd och kontroll för att lyckas med uppdraget och utvecklingsarbetet; satsningen på kommunikation i nya former med ökad tonvikt på allmänheten, ökad säkerhet och beredskap och inte minst – för att skapa en utvecklande arbetsplats, för verksamheten såväl som för medarbetarna.

Behovet av säkra och effektiva IT-tjänster har växt kraftigt, dessutom krävs IT-stöd för att möjliggöra de allra flesta projekt i färdplanen. IT har över tid vidgat sin roll och behöver idag vara en proaktiv partner i utvecklingsarbetet utöver att ansvara för traditionell drift. Eftersom såväl betydelse som bemanning ökat föreslås att IT utgör en egen avdelning från och med årsskiftet 2021/2022.

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2022
-----	-------------	--------------

Arbetsplatsen⁶

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 %

⁶ Index för de tre pelarna för utvecklingen av arbetsplatsen mäts utifrån halvårsmätningar med 10-20 frågor till alla medarbetare.

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)

Intern styrning och kontroll

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

IT⁷

Effektiva arbetsformer [SP]	Enkät	> 75 % nöjda/ mycket nöjda	
Stabil drift och förvaltning	Uppföljning av IT-leverans	Applikationsdrift	Inga väsentliga avvikelser från avtalad leverans (Bedömning AVS)
		Arbetsplats	
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	

⁷ I beslutet om ny avdelning för IT och Digitalisering ingår ett arbete 2022 för att se över nuvarande mål och indikatorer.

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 2022 utifrån ny strategi</i>	<i>Konkretiseras 2022</i>

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 utifrån ett antal kriterier för upphandlingar och leverantörstyrning. Indikator ska konkretiseras 2022.	Konkretiseras 2022
Kostnadseffektiv service	Benchmark	Bland de bästa

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 2021 (förutom för flygresor – jmf med 2019)
	Koldioxidutsläpp totalt, resp för flygresor	
	Minskat matavfall	

Resurser

God hushållning med resurserna	Förvaltningskostnader i direktionens ram till ledningsgruppen	1139 mkr 2022
	Antal årsarbetare (exkl sedel- och myntutbytet)	336 årsarb 2022

Förslaget till kostnadsbudget för 2022 uppgår totalt till 1310 mkr (1220 i budget 2021), varav inköp av sedlar och mynt 21 mkr (34). I direktionens budgetram till ledningsgruppen behandlas vissa kostnader separat. Det gäller budgeterade inköp av sedlar och mynt, kostnader som beräknas finansieras av RIX-avgifter 138 mkr och av intäkter från SIDA 4 mkr.

Budgetramen för 2022, utifrån denna modell, fastställs till 1139 mkr (1050) och innebär en ökning med ca 9 % jämfört med motsvarande budget för 2021. 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 ökade kostnader för ombyggnader och

fastighetsunderhåll samt till mindre del ett ökat resursbehov för samordning och kontroll. De kostnadsposter som ökar är framför allt ökad bemanning, IT-tjänster och fastighetsunderhåll.

Som nämnts tidigare innebär denna verksamhetsplan att Riksbanken fortsätter att öka personalresurserna under 2022. I personalramen för 2022 budgeterar ledningsgruppen för personalresurser motsvarande 436 årsarbetare (399 st 2021), exklusive 8 årsarbetare (10) för tillfälliga förstärkningar för ökad inlösenhantering efter sedel- och myntutbytet.

(Se separat dokument "Budget för Riksbanken 2022" för mer information om resursplaneringen för 2022.)