



Verksamhetsplan och budget

DATUM: 2025-12-10

AVDELNING: Stabsavdelningen och Avdelningen för Intern Styrning och Verksamhetsstöd

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 2025-01337

Riksbankens verksamhetsplan och budget 2026

Inledning, sammanfattning	2
Förutsättningar för våra övergripande mål.....	3
Strategisk plan	3
Sammanfattning budget 2026.....	6
Uppföljning och omprioritering.....	7
Riskanalyser	8
Fördjupning per verksamhetsområde – tre perspektiv	8
PENNINGPOLITIK	9
BETALNINGAR	10
FINANSIELL STABILITET	12
TILLGÅNGSFÖRVALTNING och implementering av penningpolitiken	14
DATA OCH STATISTIK	15
BANKGEMENSAMMA, MÖJLIGGÖRANDE VERKSAMHETSOMRÅDEN	16
Fördjupning förvaltningsbudget 2026.....	23
Förvaltningsbudget 2026.....	24
Investeringar 2026.....	28
Framåtblick	29
Bilaga 1 – Fokusområden 2026 i strategiska planen	30
Bilaga 2 – Budgetallokering per uppdragsområde	31
Bilaga 3 – Budgetallokering per intäkts-/ kostnadsslag	33
Bilaga 4 – Jmf med Pris- och löneomräkning för myndigheter	34

Inledning, sammanfattning

Vårt uppdrag

Riksbanken ansvarar för penningpolitiken med målet att upprätthålla varaktigt låg och stabil inflation. Utan att åsidosätta det målet ska Riksbanken bidra till en balanserad utveckling av produktion och sysselsättning (realekonomiska hänsyn). Riksbanken ska också bidra till att det finansiella systemet är stabilt och effektivt. Vidare ska Riksbanken bidra till att det finns tillgång till kontanter i betryggande utsträckning i hela Sverige.

Riksbanken ansvarar även för att allmänheten kan göra betalningar vid fredstida krissituationer och höjd beredskap, likväl som att ha en god förmåga att upprätthålla den egna samhällsviktiga verksamheten. Riksbanken förvaltar också betydande finansiella tillgångar i syfte att kunna fullgöra sina uppgifter och befogenheter samt generera tillräcklig avkastning för att finansiera sin verksamhet.

Fokus 2026, sammanfattning

Essensen i Riksbankens strategiska plan 2024-2027, är att bygga förmågor som tillvaratar möjligheter och hanterar risker som följer av den snabba förändringstakten och det osäkra omvärldsläget. Att med ny och befintlig data, ny teknik, stärkt beredskap, utvecklade arbetsformer och samarbeten, uttolka hur nya förutsättningar påverkar våra uppdrag och svara upp med välriktade åtgärder. Särskilt resurskrävande i strategin är beredskaps- och säkerhetsområdet, inte minst utifrån ansvaret för allmänhetens betalningar i kris och vid höjd beredskap.

I planerna ligger även stora högprioriterade initiativ utanför nuvarande strategiska plan, som krävt och kräver resursökningar, såsom renovering och ombyggnad av huvudkontoret och stora infrastrukturprojekt på betalningsområdet. Många stora it-beroende projekt planeras pågå parallellt och konkurrera om resurser – vilket ställer mycket höga krav på samplanering och prioritering.

Så här i halvtid för strategin kan i övrigt konstateras att stora förflyttningar nu gjorts på många områden, inte minst data-/teknikområdet för att möjliggöra en analytisk förflyttning. En ny infrastruktur för data är på plats vilket förbättrar förutsättningarna för att pröva ny data i policyprocesser och mer strukturerat utforska och utnyttja ny teknik (inte minst AI) och nya arbetsformer.

Stabil leverans och ständiga förbättringar av vår löpande verksamhet är alltid högsta prioritet. De viktigaste fokusområdena 2026 i *verksamhetsutvecklingen* är:

- (1) **Genomföra strategin**, till exempel att utveckla bankens tvärfunktionella modell, säkra offline-betalningar i kris samt utveckla säkerhetsstyrning och AI.
- (2) **Samplanera och leverera** stora it-tunga projekt parallellt med flytt och renovering av huvudkontoret
- (3) **Hantera effekter av geopolitisk osäkerhet** i vårt policy- och beredskapsarbete, som analys kring dollarns ställning och stablecoins.

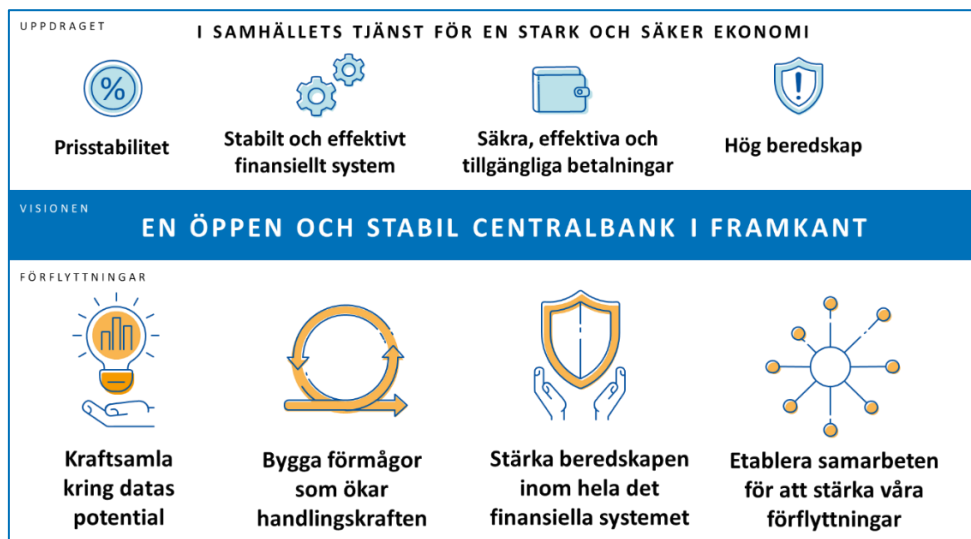
Kostnadsnivån har ökat givet det intensiva förändringsarbetet, för 2026 budgeteras totalt + 5,2 %, men justerat för avgiftsfinansierad verksamhet så är budgetökningen endast 1,7 % (varav 1 % särskilda beredskapsinsatser).

Förutsättningar för våra övergripande mål

- **Prisstabilitet:** Den geopolitiska oron och ekonomiska politiken i omvärlden ökar osäkerheten i inflations- och konjunkturutsikterna. Samtidigt är utvecklingstakten hög när det gäller ny data, teknik och arbetsformer som möjliggör ökad kvalitet och effektivitet i vår analys. Vi ska nyttja dessa för att stärka beslutsunderlagen.
- **Säkra, effektiva och tillgängliga betalningar:** Digitaliseringen skapar både nya möjligheter och sårbarheter. Centralbankspengars roll är en viktig fråga givet den snabba tekniska förändringstakten globalt. Riksbanken har på senare år närmat sig eurosystemets plattformar och arbetar nu för anslutning till systemen för stora betalningar och värdepappersavveckling, T2 och T2S. Att värna kontanternas roll för inkludering och krisberedskap kommer att vara fortsatt aktuellt.
- **Stabilt och effektivt finansiellt system:** Geopolitiska spänningar, snabb digitalisering, en växande icke-banksektor, framväxten av stable coins, AI, växande cyberrisker och klimatförändringar ökar komplexiteten i det finansiella systemet. Grundfunktionerna i det finansiella systemet är desamma, men systemriskerna tar nya former. Även här blir ny data, ny teknik och nya arbetsformer viktiga för att möta utmaningarna. Riksbanken förslås nu få ett utökad ansvar inom makrotillsynen vilket också påverkar förutsättningarna.
- **Hög beredskap:** Krig i vårt närområde och andra geopolitiska spänningar ökar behovet av att i snabb takt stärka både betalningsberedskapen och beredskapsförmågan i den egna verksamheten. Vi har gett beredskapsområdet en särställning som eget övergripande mål i strategiska planen, för att på så sätt skapa förutsättningar för ett systematiskt och framåtlutat arbete.

Strategisk plan

Den strategiska planen 2024–2027 tar sin utgångspunkt i den alltmer komplexa miljö och ökade förändringstakt som beskrivs ovan. I strategin har vi med den utgångspunkten formulerat vårt uppdrag, våra övergripande mål samt vår vision. För att uppnå visionen arbetar vi med fyra stora förflyttningar.



Med visionen vill vi understryka att Riksbanken ska vara (1) Öppen: En transparent och tydlig centralbank vars arbete är lätt att utvärdera och som har en öppen kommunikation anpassad till våra målgrupper. Fokus även på att delta i globala nätverk och att aktivt söka nya typer av samarbetsformer. (2) Stabil: God förmåga att möta osäkerhet och förändringar samtidigt som vi bevarar tillförlitligheten i våra analyser och säkrar leveransen av våra tjänster. Vi strävar efter att (3) ligga i framkant bland centralbanker inom de områden som är viktiga för att vi ska uppnå våra mål.

Strategiska förflyttningar för att nå visionen

För att uppnå visionen, i en miljö med ökad förändringstakt och komplexitet, beslutade vi om fyra stora förflyttningar som banken ska göra de fyra åren. De två första är nya stora strategiska förflyttningar, den tredje var redan i gång sedan förra strategin men nu med högre prioritet. Den fjärde fyller inget eget syfte utan ska bidra till att vi, en relativt liten centralbank, ska lyckas med de höga ambitioner vi lägger fram i de tre första förflyttningarna. De fyra förflyttningarna är och innebär:

1. Kraftsamla kring datas potential:

- Genomföra en analytisk förflyttning med ändamålsenlig data och metod.
- Med hjälp av nya verktyg och data öka förmågan till datadrivet internt beslutsfattande.
- Skapa en ny teknisk infrastruktur för datahantering för ökad stabilitet och flexibilitet.
- Utforska möjligheter för bättre analys med ny teknologi.

2. Bygga förmågor som ökar handlingskraften:

- Skapa en gemensam verktygslåda för arbetsformer så att vi blir mer snabbrikliga.
- Bygga en arbetskultur för en nyfiken, modig och lärande organisation.

3. Stärka beredskapen i hela det finansiella systemet:

- Säkerställa att allmänheten kan göra betalningar under fredstida kriser och vid höjd beredskap.
- Höja förmågan att upprätthålla verksamheten under fredstida kriser och vid höjd beredskap.
- Utveckla vår finansiella policyberedskap så att vi alltid är redo att sätta in de åtgärder som krävs för att hantera störningar i det finansiella systemet.
- Bygga upp ett starkt och ständigt uppdaterat skydd mot hot i informationsmiljön.

4. Etablera samarbeten för att stärka våra förflyttningar:

- Etablera nya strategiska samarbeten med centralbanker så att vi både kan samla och bidra med kunskap.
- Öka samarbetet med andra myndigheter för att möta nya utmaningar och lära av varandra.
- Skapa samarbeten med andra sektorer för nya perspektiv och ny data.

I fokus 2026 – strategin, samplanering och geopolitik

1. Genomföra strategin

I kommande avsnitt kommenteras prioriterade utvecklingsområden per verksamhetsområde och i bilaga illustreras kopplingen till strategin – vilka utvecklingsområden som är i fokus per strategisk förflyttning. Några områden sticker ut som särskilt viktiga att öka takten inom och leverera på under 2026:

- *Bankens tvärfunktionella modell*: Vi har stärkt styrningen med renodling av kommittéer och ny portföljstyrning. Vi har också dragit lärdomar av det tvärfunktionellt styrda Analysprogrammet. Nu ska vi fastställa en gemensam modell för tvärfunktionellt arbete och styrning, som ska kunna användas där den ger mest nytta.
- *Offline-betalningar i kris*: Vi har gjort stora framsteg i arbetet för att säkra allmänhetens möjligheter att betala vid kriser, inte minst genom den överenskommelse med privata aktörer som från och med nästa sommar ska stärka möjligheterna att betala offline med betalkort.
- *Utveckla säkerhetsstyrning och AI*: Utvecklingen av säkerhetsstyrningen blir ett viktigt fokusområde även för 2026. För informationssäkerhetsområdet och AI är utvecklingstakten så hög att det behöver prioriteras i strategin varje år.

2. Samplanera och leverera stora parallella initiativ

Riksbanken går in i en period med stora parallella utvecklingsprojekt som påverkar it och infrastruktur. Det handlar inte minst om genomförandet av ny it-sourcing, en stor beredskapssatsning för vår it-infrastruktur, kommande anslutning av SEK till eurosystemets avvecklingsplattformar T2 och T2S samt en omfattande renovering av – och temporär utflytt från – huvudkontoret.

Samplanering av dessa och andra stora it-beroende projekt pågår och behöver detaljstyras löpande framöver. En ny modell ska säkerställa att initiativ som kräver insatser från flera avdelningar prioriteras korrekt. Inga it- eller expertberoende initiativ (juridik, säkerhet, upphandling) ska starta utan godkännande från kommittén för verksamhetsutveckling, som stöds av ett nytt portföljkontor på avdelningen för IT och digitalisering.

3. Hantera effekter av geopolitisk osäkerhet

Som konstaterats tidigare präglas omvärldsutvecklingen av en hög osäkerhet som påverkar bankens verksamhet på bred front. Policyanalysen måste beakta effekter av geopolitiska spänningar, avglobalisering, en växande icke-banksektor, handelshinder och andra globala strömningar och risker, samt hur dessa påverkar finansmarknader, betalningsmarknaden, realekonomin och inflationens drivkrafter. I stabilitetsanalysen ökar fokus på dollarns värde och ställning – och på framväxten av stablecoins som länk mellan traditionella valutor och kryptotillgångar. Därtill påverkar nya risker Riksbankens roll som likviditetsförsörjare.

Riksbanken är en viktig del av det svenska totalförsvaret, vilket gör att kraven på vår förmåga att upprätthålla den egna samhällsviktiga verksamheten är höga. Vi föreslås dessutom ta en ledande roll i att samordna och hantera operativa kriser inom finansiell sektor.

Sammanfattning budget 2026

Som statlig myndighet ska Riksbanken hushålla med resurserna. I och med den förra strategiska planen med start 2019, inleddes en period av relativt stora kostnadsökningar, efter en lång period av stabil kostnadsutveckling och minskad bemanning. Anledningen var framför allt nya krav på betalningsinfrastruktur och beredskap, vilket främst resulterat i ökade kostnader inom it-området. Därutöver tillkom utökade krav i den nya riksbankslagen som bland annat innebar uppbyggnad av en förändrad depåstruktur för sedlar.

Budgeten för 2026 präglas av fortsatt återhållsamhet i kostnadsökningarna, även om den totala kostnadsnivån ökar i jämförelse med budget föregående år. Ökningstakten är dock lägre än mellan åren 2024 och 2025. Ökningen drivs främst av satsningar inom it, betalningsinfrastruktur samt förstärkt beredskap. En del av satsningarna finansieras via avgiftsintäkter för betalningssystemen.

Som framgår av denna verksamhetsplan står Riksbanken inför flera omfattande och parallella utvecklingsinitiativ, vilket medför utökat resursbehov – särskilt inom it- och fastighetsområdet. Fyra större projekt driver kostnadsutvecklingen under 2026 och åren framåt:

- Genomförandet av ny it-sourcing
- Förstärkt beredskap inom it-infrastrukturen
- Planerad anslutning till eurosysteemets avvecklingssystem (T2)
- Omfattande ombyggnation av huvudkontoret

Dessa initiativ påverkar både förvaltningskostnaderna och investeringsnivåerna. Samtliga fyra projekt har även en stor påverkan på resursallokeringen och prioriteringen av interna resurser under de nästkommande åren.

It-sourcing och förstärkt beredskap inom it-infrastrukturen är de områden som främst driver de ökade förvaltningskostnaderna under 2026, medan T2 och HK 2.0 till stor del avser investeringar och kommer belasta förvaltningsbudgeten genom framtida avskrivningar. Utöver detta tillkommer kostnader för utveckling av AI-lösningar samt ökade avskrivningar, bland annat kopplat till driftsättningarna av ett nytt analysverktyg, uppdatering av lagerhanteringssystem och investeringar i betalsystemet samt byte av hissar och stammar. Förvaltningsintäkterna ökar på grund av en skuldavskrivning för ogiltiga sedlar, men även genom ökade intäkter från betalsystemavgifterna.

Budget 2026

Kostnadsbudgeten för 2026 uppgår totalt till 1 667 mkr (1 554), varav inköp av sedlar och mynt förväntas bli 32 mkr (-). Intäktsbudgeten uppgår till 1 111 mkr (306).

mkr	Utfall 2024	Budget 2025	Prognos 2025	Budget 2026	B2026 vs. B2025
Personalkostnader	-730	-798	-787	-844	-46
Övriga administrationskostnader	-544	-676	-602	-687	-11
Avskrivningar	-73	-80	-74	-104	-24
Summa förvaltningskostnader exkl. inköp sedlar och mynt	-1 347	-1 554	-1 463	-1 635	- 81
Sedel- och myntinköp	-	-	-7	-32	-32
Totala förvaltningskostnader	-1 347	-1 554	-1 470	-1 667	-113
Totala förvaltningsintäkter	1 224	306	409	1 111	805
Förvaltningsnetto totalt	-123	-1 248	-1 061	-556	-692

De totala förvaltningskostnaderna, exklusive sedlar och mynt, ökar med totalt 5,2 %. Av denna ökning förklaras 3,5 % av avgiftsfinansierade kostnadsökningar. De återstående 1,7 % utgörs av övriga kostnadsökningar (varav 1 % särskilda beredskapsinsatser). Denna ökning är i nivå med myndigheters genomsnittliga pris- och löneuppräkning, som för 2026 uppgår till 1,9 % (se bilaga 4). Ökningen av förvaltningsintäkter beror till stor del på en skuldavskrivning av sedlar¹ (730 mkr). Fördjupad information om budget finns i särskilt avsnitt nedan samt i bilaga 2–4.

Uppföljning och omprioritering

I fördjupningen per verksamhetsområde nedan presenteras vår bästa bedömning nu om hur Riksbankens verksamhet bör bedrivas och utvecklas under 2026. Vi beskriver det relativt övergripande i termer av fokusområden, eftersom grunden för en rullande portföljstyrning – som introducerades 2024 – är att den övergripande inriktningen ska vara tydlig men att vi måste klara av att skifta fokus och anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar när det behövs. Det gör vi framför allt i samband med våra tertialuppföljningar, då vi diskuterar och gör revideringar för nästa tertial respektive kommande 12 månader.

¹ Sedlar som varit ogiltiga i över tio år skrivs normalt av från den utelöpande sedelskulden och förs till resultaträkningen reducerat med ett mindre belopp som förs till posten Avsättningar.

Risikanalyser

Avdelningars och ledningsgruppens riskanalyser respektive riskavdelningens och internrevisionens rapportering är viktiga bidrag till de åtgärder som prioriteras i planerna. I takt med att utmaningarna, bemanningen och de externa kraven ökat behöver också strukturen för hur vi styr och följer upp verksamheten anpassas. Ledningsgruppen analyserar och diskuterar löpande vilka risker och utmaningar som skulle kunna hindra framdrift och måluppfyllelse.

Fördjupning per verksamhetsområde – tre perspektiv

1. **Mål och indikatorer 2026:** För varje verksamhetsområde presenteras en tabell med de mål och indikatorer som föreslås ingå i statusrapporteringen till ledningsgrupp och direktion, och som i första hand ska sätta ambitionsnivån för den löpande verksamheten. Målen och indikatorerna ska ses över årligen och anpassas till förändrat fokus och förändrade ambitionsnivåer.

Målen ska spegla våra övergripande mål utifrån uppdraget (vit bakgrund) och våra underliggande mål för att driva Riksbanken och skapa förutsättningar för att vi uppnår de övergripande målen (blå bakgrund). För varje mål finns indikatorer som tillsammans ska ge en bild av hur det går för Riksbanken på området. De indikatorer som även används för att spegla om vi rör oss den riktning som strategiska planen anger, märks här med [S].

En perfekt utvärdering av resultatet av alla våra uppgifter är inte möjlig. 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.

2. **Prioriterat utvecklingsarbete 2026:** Kommentar som täcker de utvecklingsområden som är mest prioriterade hösten 2025 inför kalenderåret 2026. Varje tertiäl ska det prövas i den rullande portföljstyrningen huruvida planerade initiativ fortsatt bidrar på bästa sätt till att vi når målen.
3. **Kostnadsnivå 2026²:** Den totala kostnadsbudgeten fördelad till de verksamhetsområden som direkt kopplar till våra uppdrag kommenteras, för information om hur resursinsatsen förändras för området jämfört med tidigare år.

² I bilaga 2 finns en sammanställning av kostnadsfördelning per uppdragsområde för budget 2026.

PENNINGPOLITIK

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2026
Prisstabilitet	KPIF (12-månadersförändring)	2 %
	Inflationsförväntningar 5 år (medelvärde)	
	Samlad bedömning av resursutnyttjandet utifrån ett antal mått och indikatorer (t ex BNP- och sysselsättningsgap samt RU-indikatorn)	Konjunkturrell balans
God prognos-precision	Indikatorn "relativ prognosprecision". Jämför kortsiktig KPIF-prognos i PPR med enklare prognosmodell	Prognosfel < överraskning
	Årlig prognosutvärdering	God kvalitet
Värdeskapande analys	Initiativ kopplade till strategiska planen avrapporteras i fördjupningsrutor, direktionens tal, ekonomiska kommentarer och dylikt [S]	Minst 15 publicerade artiklar
	Modellinfrastruktur utvecklas och används [S]	Nowcast-modeller och nivåprognoser från DSGE-modellen fullt implementerade i policyprocessen.
	Kvalitativ extern bedömning årligen av analys [använda årlig CeMOF-utvärdering ³] [S]	God kvalitet

Högsta prioritet är att genom välgrundad ekonomisk analys, som proaktivt tar sig an svåra frågor i en föränderlig omvärld, bidra till välgrundade penningpolitiska beslut, tydlig kommunikation kring penningpolitiken och en fortsatt trovärdighet för inflationsmålet. Det ger förutsättningar för en god ekonomisk utveckling för Sverige.

För att uppnå detta behöver avdelningen för penningpolitik (APP) bistå direktionen med analys, beslutsunderlag och utformning av kommunikationen. För att hålla hög kvalitet i alla dessa delar behövs en gedigen förståelse av den ekonomiska utvecklingen i Sverige och omvärlden, samt hur olika penningpolitiska verktyg kan användas för att uppnå penningpolitikens mål. Det kräver i sin tur god förståelse av nationalekonomisk forskning – både teori och empiri – som är av relevans för penningpolitiken.

Prioriterat utvecklingsarbete 2026

Under 2026 kommer utvecklingsarbetet att fortsätta att kretsa kring den strategiska förflyttningen "Kraftsamla kring datas potential". Det kommer bland annat handla om att fortsätta och fördjupa den analytiska förflyttningen genom att implementera större modellstöd i policyprocessen. De nowcast-modeller som utvecklades under 2025 ska fullt ut implementeras för kortsiktsanalysen, samtidigt som den uppdaterade versionen av DSGE-modellen med implementerade nivåprognoser används över hela prognosperioden.

³ Vi har frågat CEMOF om de kan hjälpa oss med detta, inväntar svar.

Samtidigt kommer mycket kraft att läggas på att fortsätta implementera den utvecklade analysplattformen i avdelningens arbete genom olika initiativ. Bland annat handlar det om att automatisera datahämtning och lagring av penningpolitisk data i den bankgemensamma datasjön (se även området Data och Statistik). Utveckling av modellverktyg och att använda ny data fortsätter att vara prioriterat. Det gäller såväl befintliga datakällor, som finansiell mikrodata om lån och värdepapper, som ny mikrodata på pris- och arbetsmarknadssidan.

Det kommer också vara fokus på att aktuell analys på relevanta teman når direktionen med hjälp av ad hoc-mässigt insamlad data, som hjälper oss att förstå och tolka aktuella fenomen i ekonomin. Ny data som belyser olika delar av ekonomin kan hjälpa oss att tolka olika skeenden för att bättre kunna anpassa penningpolitiken.

Kostnadsnivå 2026: De totala budgeterade kostnaderna för penningpolitisk analys och beredning, när alla kostnader fördelas ut till verksamhetsområden, uppgår till 272 mkr, en ökning med nästan 9 % jämfört med budget 2025 (250 mkr), vilket till stor del är en konsekvens av att investeringen i Analysprogrammet avslutas och kostnadsförs.

BETALNINGAR

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2026
Säkra, effektiva och tillgängliga betalningar	En kvalitativ bedömning i betalningsrapporten (betalningsindex är under utveckling)	Betalningar i Sverige har god tillgänglighet, är beskaffade med låg risk och tillhandahålls till rimliga priser
	Bedömd förmåga att säkerställa att allmänheten kan göra betalningar under kris och krig [S]	Förmågan utvecklas enligt framtagna struktur för uppföljning.
Ett väl fungerande betalningssystem	Tillgänglighet RIX RTGS	Minst 99,85 %
	Tillgänglighet RIX INST	Minst 99,90 %
	Kostnadstäckning	100 %, +/- 10 % (utvärderas på treårsperiod (RTGS), sjuårsperiod (INST))
	Stabil drift och förvaltning RIX	Aktiviteter enligt förvaltningsplan
Säker/effektiv kontantförsörjning	Tillgänglighet till RB:s fullservicedepåer	Minst 98 %
	Handläggningstid inlösen	Kompletta ansökningar <100 tkr ≤ 15 dgr

Riksbankens övergripande mål för området – och därmed för avdelningen för betalningar (AFB) – är att betalningar i Sverige ska vara säkra, effektiva och tillgängliga. Den löpande driften av RIX-plattformen och kontantförsörjningen tillhör de områden som har allra högst prioritet för Riksbanken. Verksamheterna ska ha hög säkerhet och tillgänglighet, såväl i normalläge som vid fredstida kriser och i ett läge av höjd beredskap. AFB följer dessutom betalningsmarknadens utveckling utifrån ett samhällsekonomiskt perspektiv, med beredskap för att agera när det är svårt att uppnå de övergripande målen utan statlig medverkan.

Ett särskilt uppdrag med hög prioritet är att allmänheten ska kunna göra betalningar även under fredstida kriser och i höjd beredskap (kap 5 i riksbankslagen). Detta arbete bedrivs och utvecklas i huvudsak inom strukturen civil beredskap betalningar (CBB), där avdelningen för intern styrning och verksamhetsstöd (AIS) har en huvudroll, tillsammans med de företag som

bedöms vara av särskild betydelse för genomförandet av betalningar och därför omfattas av Riksbankens föreskrifter inom området. RIX och kontantförsörjningen ingår som en del av CBB-strukturen.

I arbetet med den framtida betalningsinfrastrukturen har Riksbanken under de senaste åren närmat sig Europeiska centralbankens betalningssystem, dels genom anslutningen till TIPS (Target Instant Payment Settlement) som nu används av Swish och för andra betaltjänster, dels genom beslutet att ansluta till T2-plattformen för betalningsavveckling. Dessutom förbereds för den svenska marknadens möjligheter att ansluta till TIPS funktionalitet för valutaöverskridande betalningar. Denna inriktning kommer att kräva stora resursinsatser under en lång tid framöver och kommer att innebära stora förändringar av löpande drift och förvaltning.

Prioriterat utvecklingsarbete 2026

På betalningssystemområdet fortsätter de stora infrastruktursatsningarna. Planeringen för en övergång till eurosysteemets avvecklingsplattform T2 har nu målet att vara i produktion 2030. Funktionen för valutaöverskridande betalningar (TIPS X CCY) har tekniskt kommit på plats under hösten 2025 och under 2026 fortsätter arbetet med att möjliggöra för att den svenska betalmarknaden ska kunna ansluta sig till tjänsten. Därutöver ska systemet för hantering av säkerheter i RIX uppgraderas och en anslutning till T2S (eurosysteemets plattform för värdepappersavveckling) förberedas.

För uppdraget om allmänhetens möjligheter att göra betalningar även i framtida kriser och vid höjd beredskap är fokus för 2026 bland annat att uppdatera föreskrifter och att leda fortsatt arbete med att möjliggöra offlinebetalningar med betalkort från och med 1 juli 2026.

Inom kontanthanteringen uppfylls nu lagkravet om fem depåer genom att den sista depåen beräknas gå i drift i januari 2026. Ett byte ska göras av affärssystemet för kontanthanteringen, då nuvarande leverantör avser att övergå till att endast erbjuda molntjänster. Andra viktiga leveranser är att hantera frågan om repatriering av svenska sedlar från utlandet och att se över framtiden för inlösen av ogiltiga sedlar.

Arbetet med att utveckla analysunderlaget fortsätter under 2026 med det nya betalningsdatateamet och den nya betalningsstatistik som beräknas komma in från och med senare delen av 2026. I början av 2026 publicerar Riksbanken den årliga betalningsrapporten med analys och policyrekommendationer för området. Den geopolitiska utvecklingen kommer fortsatt påverka den internationella agendan på betalningsområdet, bland annat kommer frågan om stable coins fortsatt vara en viktig fråga att följa och analysera (se även området Finansiell stabilitet). Vidare kommer förhandlingarna om en digital euro att följas och en beredskap finns för att intensifiera vår egen analys av en e-krona.

Kostnadsnivå 2026: Den totala kostnaden för området betalningar budgeteras till 693 mkr (608 mkr i budget 2025). Ökningen sker delvis inom det avgiftsfinansierade betalningssystemområdet (+ 39 mkr, nu budgeterat till 296 mkr). Även kontanthanteringens budgeterade kostnader ökar (+ 60 mkr), dels på grund av budgeterade sedelinköp (inga i budget 2025), dels med ökade kostnader för it-miljön. Däremot minskas personalresurserna – och därmed de totala kostnaderna – för analys på betalningsområdet (- 14 mkr).

FINANSIELL STABILITET

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2026
Ett stabilt och effektivt finansiellt system	Samlad stabilitetsbedömning (FSR) inkl. urval av relevanta indikatorer	Det finansiella systemet kan upprätthålla sina grundläggande funktioner - omvandla sparande till finansiering, hantera risker och förmedla betalningar - även under perioder av stress, och uppvisa hög motståndskraft mot störningar ⁴
Analys och övervakning som adderar värde	Publicerad analys ⁵ som stödjer Riksbankens och AFS strategi, eller aktuella frågor för finansiell stabilitet [S]	Minst 12 publikationer inkl. viktigare yttranden
	Modellutveckling för att förbättra analys och/eller beslutsunderlag [S]	Minst två nya modeller som färdigställs och dokumenteras för att användas i analys eller beslutsunderlag
	Självutvärdering av analys och policy, såväl inhemskt som internationellt [S]	Rätt fokus och genomslag i såväl analys, policy och internationellt deltagande
	Genomförande av DORA-tester enligt plan	Väl genomförda tester enligt DORA utifrån fastslagen årsplan
En god beredskap att hantera finansiella kriser	Andel kapitel i krishandboken som har granskats under senaste tre åren. [S]	Krishandboken som helhet granskas, uppdateras vid behov och bekräftas som aktuell minst vart tredje år. <i>Mål: 100 % (samtliga kapitel)</i>
	Antal krisövningar [för att upprätthålla och stärka förmågan] [S]	Genomföra minst två övningar per år, varav minst en med externa aktörer, och säkerställa att minst 15% av avdelningens medarbetare deltar i minst en övning under året. <i>Mål: >2 övningar, >15 % deltagande</i>

Det övergripande målet för området och avdelningen för finansiell stabilitet (AFS) är att bidra till att det finansiella systemet är stabilt och effektivt. Merparten av verksamheten avser löpande övervaknings- och policyarbete för det finansiella systemet och den finansiella infrastrukturen. Det omfattar även finansiell beredskap, vilket innefattar att ha en god förmåga att motverka allvarliga störningar i det finansiella systemet, inte minst genom

⁴ Här kan olika mätbara indikatorer fungera som grund för bedömningen, listan är dock inte uteslutande och förändras i samma takt som det finansiella systemet förändras. Urval av indikatorer kan vara: tillgänglighet i kritisk finansiell infrastruktur, bankernas kapitaltäckning, likviditetstäckningsgrad, utlåningstillväxt till hushåll och företag och prissättning på ränte- och derivatmarknaden. Samlad stabilitetsbedömning av indikatorer görs i samband med FSR två gånger per år.

⁵ Publicerad analys täcker in fördjupningsrutor, fristående publikationer, direktionens tal eller direktionens remisser.

likviditetsstödjande åtgärder. Riksbanken ansvarar dessutom för att samordna DORA-tester av cyberskyddet i finansiell sektor.

Den löpande stabilitetsanalysen utgår från ett inriktningsdokument som redogör för vilka delar av det finansiella systemet som bör övervakas och hur en god finansiell krishantering ska upprätthållas utifrån ett alltmer komplext finansiellt system med nya aktörer, växande icke-bank-sektor och betydande sammanlänknings. Arbetet för att stärka motståndskraften mot cyberrisker och andra operativa risker som kan påverka systemviktig (och samhällsviktig) verksamhet fortsätter att vara ett prioriterat område. Under 2026 fortsätter genomförandet av DORA-tester till flera och delvis andra typer av finansiella aktörer.

Den internationella dimensionen är viktig eftersom många utmaningar och möjliga åtgärder är gränsöverskridande. Därför är internationell samverkan, i linje med Riksbankens prioriteringar, viktig för området.

Prioriterat utvecklingsarbete 2026

I fokus för utvecklingsarbetet är Riksbankens strategiska förflyttningar som handlar om att "Kraftsamla kring datas potential" och "Stärkt beredskap" och mera specifikt det delmål som handlar om att "Utveckla vår finansiella policyberedskap".

Ett nyetablerat modellteam ska i nära samverkan med datateamet stärka den fördjupade analysen genom att stötta i utvecklingen av nya modeller. Samarbetet med forskningsenheten ska stärkas utifrån nya samverkansformer, men även mer specifikt i det gemensamma initiativet om nya metoder för att analysera sammanlänknings i det finansiella systemet på ett mer strukturellt sätt.

Andra viktiga utvecklingsområden är förberedelser för två remitterade förslag om utökade uppdrag för Riksbanken på stabilitetsområdet. Ett förslag gäller ett utökat ansvar för makrotillsynen, där Riksbanken bland annat föreslås få ansvar för den kontracykliska kapitalbufferten och att samråda med Finansinspektionen kring övriga kapitalkrav. Den nya ordningen för makrotillsyn gör att det blir ännu viktigare för Riksbanken att uppmärksamma beslutsfattare på risker vilket ställer ökade krav på analys. Ett annat förslag är att Riksbanken ska leda en ny ledningsfunktion för hantering av operativa störningar, med planerad implementering under 2026

Vidareutveckling av Riksbankens roll som likviditetsförsörjare och stabilitetsaspekter av ett uppdaterat styrsystem, är fortsatt prioriterat 2026. Finansiella stabilitetsaspekter av en betalmarknad i förändring fortsätter att vara prioriterat, med primärt fokus på stablecoins, men även bredare aspekter ingår.

Kostnadsnivå 2026: Den totala kostnaden för stabilitetsområdet budgeteras till 219 mkr, en minskning jämfört med budget 2025 (223 mkr), vilket framför allt är en effekt av att medlemsavgiften för European Banking Authority (EBA) överförts till Finansinspektionen. Personalresurser – och därmed kostnader – för finansiell stabilitetsanalys minskar något. Ska även noteras att arbetet med att samordna DORA-tester är avgiftsfinansierat (6 mkr).

TILLGÅNGSFÖRVALTNING och implementering av penningpolitiken

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2026
God förmåga att genomföra policyuppdragen	Operativ förmåga att genomföra prioriterade policyåtgärder	Genomförandegrad $\geq 85\%$
	Antal finansiella krisövningar	Minst en per år
Finansiellt oberoende	Nivå på RB:s kapital ⁶ (mdkr)	Kapital $\geq$ Målnivån
	Risk att kapital ⁷ går under $\frac{1}{3}$ av målnivån på 3 års sikt (%)	Risk $P(A)$ max 10 procent
Effektivt genomförd penningpolitik	- Dagslåneränta - Swestr	- Styrräntan +/-10 bp - Styrräntan +/-20 bp
Värdeskapande tillgångsförvaltning	Bruttoavkastning för VR ⁸ (% , rullande 12 mån)	Bruttoavkastning $\geq 1,6$
	Nettoavkastning för VR ⁹ (% , rullande 12 mån)	Nettoavkastning ≥ 0
	Förluster för Riksbankens totala tillgångar (mdkr)	Förluster $< \frac{1}{2}$ av limiten ¹⁰

Avdelningen för marknader (AFM) ansvarar för tillgångsförvaltningen och implementeringen av penningpolitiken samt analys av balansräkningen. Det innebär att genomföra transaktioner i guld- och valutförvaltningen samt penningpolitiska transaktioner i såväl den löpande verksamheten som i ett finansiellt krisläge. För att effektivt hantera finansiella störningar behöver Riksbanken ha operationell, finansiell och analytisk förmåga att genomföra policyåtgärder skyndsamt i svenska kronor och utländsk valuta. Dessutom administrerar och analyserar AFM referensräntan Swestr och förmedlar betalningar åt andra centralbanker och internationella finansorgan.

Under 2026 kommer det löpande arbetet att fokusera på att stärka beredskapen och minska finansiella risker i tillgångsförvaltningen på olika sätt, exempelvis minska avvecklingsriskerna. För att långsiktigt upprätthålla en god operationell beredskap i svenska kronor har AFM fått ett mandat att förvalta en portfölj i svenska statsobligationer som implementeras under året. Dessutom kommer det också göras en utvärdering av olika sätt att hantera valutarisken i tillgångsförvaltningen.

Under 2026 övergår implementeringen av inlåningskravet i det löpande arbetet och arbetet med att etablera en långsiktig effektiv organisation kommer att säkerställas under året.

⁶ Avser eget kapital inklusive värderingskonton och riskavsättningar, exklusive guld.

⁷ Avser eget kapital inklusive värderingskonton och riskavsättningar, exklusive guld.

⁸ Avser valutareserven inklusive valutasäkring.

⁹ Avser valutareserven inklusive valutasäkring.

¹⁰ Ska anpassas till nya beslut om strategisk allokering

Prioriterat utvecklingsarbete 2026

Under 2026 kommer det arbete som inleddes under 2025 avseende översyn och genomförandet av eventuella justeringar i det penningpolitiska styrsystemet att fortgå. Det är viktigt för Riksbankens räntestyrning och för den finansiella stabiliteten i Sverige.

Hittills har hållbarhetsarbetet i tillgångsförvaltningen framför allt fokuserat på transparens kring valutareservens koldioxidavtryck. Som ett nästa steg i hållbarhetsarbetet ska AFM, tillsammans med AFS, uppskatta klimatriskerna relaterade till Riksbankens valutareserv.

Avslutningsvis fortsätter avdelningen arbetet med att tillgängliggöra data och att effektivisera processer för att bearbeta och analysera data inom tillgångsförvaltningen och penningmarknaderna.

Kostnadsnivå 2026: De budgeterade totala kostnaderna 2026 för området ligger på 291 mkr, samma nivå som i budget 2025 (286).

DATA OCH STATISTIK

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2026
Data och statistik av god internationell standard som stödjer Riksbankens uppdrag och bidrar till effektivt beslutsfattande.	Kvalitetsbedömning av framställd data och statistik	God kvalitet utifrån produktspecifika mått på exempelvis: - Täckning/bortfall - Tekniska incidenter - Rapporteringsfel - Publiceringstid - Kostnadseffektivitet
	Utvärdering av utvecklingsarbete internt respektive externt utifrån fastställda behov	+/- 15 procent i kostnad och tid
	Indikator på användarnöjdhet internt och externt (S)	Indikator tas fram under 2026
Tydlig styrning, hantering och dokumentation över data- och statistikällor som används i policyarbetet.	Andel datamängder sökbara och dokumenterade i dataplattformen (S)	95 %
	Andel datamängder med en utsedd ägare	100 %

Verksamheten omfattar såväl det ansvar som Riksbanken har för huvuddelen av Sveriges finansiella statistik (där merparten produceras via uppdrag till Statistiska Centralbyrån), som rollen som stor användare av statistik. På senare år, accentuerat av den nya strategiska planen, har banken ett ökat fokus på detta område, med stora satsningar för att öka kvaliteten på och effektiviteten i hur vi försörjer vår policyanalys med ny data, och med befintlig data på nya sätt.

Prioriterat utvecklingsarbete 2026

Den strategiska förflyttningen "Kraftsamla kring datas potential" tar upp behovet av en analytisk förflyttning med ändamålsenlig data och metod, vilket även innefattar ny

teknik, ny infrastruktur och en kompetensförflyttning mot en ökad andel data scientists och data engineers inom våra analysområden. Arbetet har genomförts inom ramen för Analysprogrammet, som använt agila arbetsmetoder med tvärfunktionella team där representanter från såväl IT, policyenheter och statistikverksamheten deltagit.

Ny infrastruktur och nya kompetenser är på plats. Åtta tvärfunktionella team arbetar nu med data- och modellutveckling och fokus 2026 ligger fortsatt på att tillgängliggöra fler datatyper och använda data och statistik mer effektivt i den nya gemensamma dataplattformen. Under 2026 planeras styrningen av Analysprogrammet övergå i en ny tvärfunktionell styrmodell som ska samexistera med nuvarande organisationsmodell.

Under 2026 fortsätter arbetet med att sätta upp den nya betalningsstatistiken som påbörjades 2025. Vidare fortsätter arbetet med att integrera och kombinera befintliga finansiella mikrodata med andra källor för att skapa än bättre förutsättningar för fördjupad policyanalys.

Kostnadsnivå 2026: Den totala kostnaden för statistikuppdraget (produktionen av publicerad finansiell statistik) budgeteras till 166 mkr, vilket är en ökning med 2,5 % jämfört med budget 2025. Ökningen beror framför allt på SCB:s prisuppräkning.

BANKGEMENSAMMA, MÖJLIGGÖRANDE VERKSAMHETSOMRÅDEN

Bankgemensamma verksamhetsområden (Internationell samverkan, Kommunikation, IT och digitalisering, Arbetsplatsen/HR, Forskning och Verksamhetsstyrning och stöd) ska säkerställa att banken har rätt förutsättningar för att lyckas med sina uppgifter, hantera sina risker och nå sina mål.

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2026
-----	-------------	--------------

Internationell samverkan

Internationellt inflytande	Självutvärdering av deltagande i internationella sammanhang och samarbeten med strategiska partners [S]	Genomslag i de prioriterade policyområdena
	Utvärdering av effektivitet i de interna processerna för styrning, prioritering och stöd (ev. enkät) [S]	Relevanta prioriteringar och välberedda underlag inför direktionens internationella möten
Internationella perspektiv och lärdomar omsätts i vår verksamhet	Självutvärdering av hur vi resurseffektivt tillgodogör oss strategiska samarbeten. [S]	Aktivt deltagande i adekvata internationella sammanhang i enlighet med Riksbankens strategi, internationell policy och prioriteringar, liksom kunskapsspridning internt.
Kunskapsutbyte med våra partnerbanker	Redogörelser om kunskapsutbyten och en extern revision av den Sida-finansierade tekniska assistansen (ev enkät)	Hög måluppfyllelse enligt överenskommelser med Sida och EU

Enligt riksbankslagen får Riksbanken delta i sådant internationellt samarbete som har betydelse för bankens verksamhet eller som rör kunskapsutbyte med andra centralbanker.

Riksbanken ska i sin internationella verksamhet utgå från regeringens och riksdagens övergripande ståndpunkter inom olika politikområden. Som ett led i att Riksbanken får vara förbindelseorgan i förhållande till internationella finansorgan som Sverige är medlem i, får banken, efter riksdagens medgivande, delta i finansieringen av dessa organs verksamhet.

Internationella samarbeten är betydelsefulla för Riksbankens verksamhet. De internationella engagemangen bidrar till att Riksbanken kan utföra sina uppgifter och nå de lagstadgade målen, som varaktigt låg och stabil inflation, ett stabilt och effektivt finansiellt system, liksom säkra, effektiva och tillgängliga betalningar.

I ljuset av de stora geopolitiska förändringarna i omvärlden är Riksbankens ambition att under 2026 både utbyta information och påverka i strategiskt viktiga frågor och lära av andra centralbanker och relevanta internationella organisationer, som exempelvis BIS, ECBS och IMF.

Prioriterat utvecklingsarbete 2026

Internationell samverkan är ett relativt nytt separat verksamhetsområde. Arbetet samordnas av ett sekretariat som etablerades 2024. För att se till att det finns en samstämmighet i arbetet och att direktionens prioriteringar i internationella frågor får ett genomslag togs en policy fram under 2025.

Under 2026 fortsätter bland annat utvecklingen av arbetsformerna för den internationella verksamheten, en konkretisering av bankens prioriteringar inom området och en övergripande färdplan för att uppfylla prioriteringarna. Som ett led i detta fördjupas kontakterna med Regeringskansliet och andra myndigheter, samt de strategiska partnerskapen med andra centralbanker och internationella organisationer.

Kommunikation

Högt förtroende för Riksbanken	Tertialvis mätning av allmänhetens förtroende för Riksbanken	Minst 50 %
Effektiv extern kommunikation	Årlig målgruppsundersökning. Finansmarknadens-, arbetsmarknadens och myndigheters aktörer ska förstå våra analyser/avvägningar.	Minst 70 % med hög kännedom (svar 4-5)
		Minst 70 % med stort förtroende (svar 4-5)
Effektiv intern kommunikation	Årlig medarbetarundersökning. Medarbetarna ska få relevant information så att de kan utföra sitt arbete, känna delaktighet, arbetsglädje och motivation	Minst 70 % nöjda

Externt: Riksbanken brukar rankas som en av världens mest transparenta centralbanker och vill så förbli, vilket ställer höga krav på kommunikationen. Ökningen av antalet penningpolitiska möten på senare år har inneburit fler möjligheter att kommunicera en samlad bild av det ekonomiska läget och penningpolitiken. Satsningen på ökad närvaro lokalt/regionalt fortsätter.

Internt: En god internkommunikation är alltid viktig för att säkerställa att medarbetarna har den information de behöver, skapa förståelse, engagemang och stärka kulturen, men är

extra angeläget de kommande åren i och med flytten. Internkommunikationen är dock inte bara ett viktigt verktyg för att bibehålla vår kultur utan också för att tydliggöra vår roll i samhället och vårt uppdrag. När vi utvecklar internkommunikation ska vi även inkludera hur bankens roll i samhället kan tydliggöras för medarbetarna.

Prioriterat utvecklingsarbete 2026

Under 2026 kommer stor kraft att läggas vid att utveckla och modernisera Riksbankens kommunikation. För att säkerställa att kommunikationen är tydlig, fokuserad och effektiv kommer en ny kommunikationsplattform att tas fram. Målet är att all kommunikation bidrar till att Riksbanken levererar enligt sitt uppdrag och till att stötta den strategiska planen. Riksbankens tal är viktig kommunikation som kan utvecklas ytterligare för att säkerställa att såväl budskapen som själva kunskapen når rätt mottagare och effekt. Under 2025 formaliseras och utvecklas processen och under 2026 genomförs förändringar för att öka talens synlighet.

Internkommunikationen är inte bara ett viktigt verktyg för att bibehålla den interna kulturen utan också för att tydliggöra bankens uppdrag och roll i samhället. I utvecklingen av internkommunikationen ska vi även inkludera hur bankens roll i samhället kan tydliggöras för medarbetarna.

IT och digitalisering

Stabil drift och förvaltning	Uppföljning av it-leveranser – Applikationsdrift ...	Inga väsentliga (prio1 och prio2) avvikelser från avtalad leverans
	... respektive Arbetsplats	SLA uppfyllnadsgrad
	Antal förändringar som föranleder incident i produktionsmiljön X av totala antalet förändringar Y	0 % (X/Y)
	Antal cyberrelaterade intrång eller allvarliga störningar på grund av cyberangrepp [S]	0
Digitalisering och innovation för ökad effektivitet	Antal processer som automatiserats för ökad effektivitet [S]	Minst 2 administrativa processer automatiserade
	AI-mognad (AI Sweden) [S]	Högre än 1 (skala 1-5)

Riksbanken är en relativt liten organisation men med en stor och krävande operativ systemmiljö, med höga krav på säkerhet och tillgänglighet. En robust, säker drift och förvaltning har högsta prioritet, inte minst för det centrala betalningssystemets infrastruktur med systemen RIX RTGS respektive RIX INST där den senare hanterar swishbetalningarna. Det ingår dessutom i verksamhetsområdet att möjliggöra bankens digitalisering.

Prioriterat utvecklingsarbete 2026

Bankens förändringstakt är hög och en stor andel av de utvecklingsinitiativ som redovisas inom andra verksamhetsområden kräver insatser av avdelningen för IT och Digitalisering (AID). Dessutom pågår stora initiativ med infrastruktur- och beredskapsfokus som AID själva äger. Det gäller till exempel en ny modell för it-sourcing och uppbyggnad av en förbättrad it-infrastruktur utifrån ett beredskapssyfte.

Dessa satsningar och andra stora it-beroende initiativ med beroenden sinsemellan, planeras pågå parallellt och dessutom under en period när all verksamhet ska flytta ut från huvudkontoret. Det gör att fortsatt detaljerad samplanering och successiva prioriteringsbeslut för it-beroende utvecklingsinitiativ är helt centralt de närmaste åren – se även under området verksamhetsstyrning och -stöd nedan.

Dessutom ska utvecklingen av Riksbankens AI-stöd drivas vidare och it-styrningen anpassas till nya tvärfunktionella arbetsformer i takt med att dessa införs. Ett viktigt initiativ för att driva bankens digitalisering framåt, är att skapa bättre förutsättningar för automatisering av processer genom uppbyggnaden av en bankgemensam ärendehanteringslösning.

Arbetsplats/HR (ett urval används även per avd, som mål/ind för arbetsklimatet)

En lärande och inkluderande organisation	Medarbetarnas lojalitet och attityd till banken (eNPS)	Minst 20
	Nyckeltal Engagemang [S]	Minst 7,0
	Nyckeltal Välmående	Minst 7,0
	Personalomsättning	10-12 %
	Intern rörlighet	Minst 6 %
	Ledarskap [S]	Minst 8,0
	Kompetens [S]	Minst 8,0
	Mångfald Könsfördelning chefer	Underrepr. kön ≥ 40 %
	Index Stress	Minst 7,0
	Sjukfrånvaro	Högst 2,0 %

Viktigt för verksamhetsområdet är att vi har strategier, processer och metoder på plats för att bibehålla och utveckla Riksbanken som en attraktiv, säker och trygg arbetsplats samt att vi kan attrahera rätt medarbetare.

Riksbankens långsiktiga ambition för våra arbetsformer och vår arbetskultur framgår av en särskild förflyttning i den strategiska planen. Men våra arbetssätt ingår även i de områden i strategin som handlar om data och teknik. Vi ska löpande pröva om ny teknik, ny data och/eller smartare rutiner kan effektivisera våra processer.

De närmaste åren har vi särskilda utmaningar i och med att hela verksamheten och alla medarbetare måste lämna huvudkontoret när renoveringar och ombyggnationer genomförs.

Prioriterat utvecklingsarbete 2026

Under 2026 ska bankens gemensamma modell för tvärfunktionella arbetsformer och styrning etableras, om ledningen kommer fram till att det behövs som formellt komplement

till linjestyrningen. Först ut blir i så fall Data och statistik, eftersom det området utvecklats tvärfunktionellt i programform, och nu ska införlivas i bankens vanliga styrning. Som ett annat led i förflyttningen ”bygga förmågor som ökar handlingskraften” ska vår arbetskultur stärkas. Alla medarbetare och chefer får grundläggande kompetens inom dynamiskt tankesätt (”growth mindset”) och psykologisk trygghet för att ge goda förutsättningar för en kultur som är nyfiken, modig och lärande. Under återstående tid av strategin kommer ytterligare kompetenshöjningar inom relevanta områden att genomföras.

Dessutom fortsätter samarbetet HR/Kommunikation med att utveckla arbetsgivarvarumärket för att stärka vår profil som arbetsgivare och nå ut till de kompetensgrupper banken behöver för att driva och utveckla verksamheten på kort och lång sikt.

Forskning

Policyrelevant forskning av hög internationell standard	Vetenskapliga publikationer på forskningsenheten, kvalitetsvägt	> 75 p/forskare PP
		> 75 p/forskare FS
	Relevans- och kvalitetsbedömning av FOE:s bidrag till andra avdelningars verksamhet (APP, AFS, AFM och AFB)	Hög relevans och god kvalitet

Syftet med forskningsverksamheten på Riksbanken är att bibehålla och utveckla analytisk spetskompetens inom Riksbankens verksamhetsområden för att ge ett vetenskapligt underlag till Riksbankens policybeslut. De övergripande målen för forskningsverksamheten är att bedriva forskning av hög internationell standard; bidra till policyavdelningarnas och direktionens verksamhet; bidra till kompetensutveckling på Riksbanken; och vara en länk mellan Riksbanken och den akademiska världen.

Budget 2026: Enligt arbetsordningen 5.1.2 ska forskningsenheten ha en av direktionen särskilt fastställd budget. För 2026 uppgår denna budget totalt till 28 mkr.

Prioriterat utvecklingsarbete 2026

Utvecklingsarbetet baseras i hög grad på den externa utvärdering som gjordes under 2024-25. Utvärderingen drog slutsatsen att verksamheten bedriver forskning av hög kvalitet, men att samarbeten med andra verksamhetsområden på banken kan förbättras och incitamenten för forskare att bidra till policyarbetet kan förbättras. Arbetet framåt baseras på dessa rekommendationer samt de förslag som togs fram av en avdelningsöverskridande arbetsgrupp.

Under hösten 2025 har ett arbete påbörjats för att förbättra integrationen mellan forskning och Riksbankens övriga verksamhet. Som del av det arbetet har en forskningsagenda tagits fram. Agendan beskriver områden där forskning kan bidra till Riksbankens verksamhet under de närmaste tre till fem åren och kan ligga till grund för samarbeten mellan forskningsenheten och policyverksamheten. En utvärdering av effekterna av forskningsagendan och övriga åtgärder ska avrapporteras till ledningsgruppen senast oktober 2026.

Verksamhetsstyrning och stöd¹¹

Stöd och styrning, första ansvarslinjen		
Effektiv styrning, samordning och stöd	Pulsmätning – fråga ”Våra övergripande arbetssätt underlättar för banken att nå sina mål” [S]	Minst 7,0
	Andel initiativ i riksbanksportföljen med säkrade resurser	100 %
	Andel effektivitetsinitiativ i portföljstyrningen som har mätbara effekter och tydliggör effekthemtagningen	År 1: 30 % År 2: 90 %
	Bedömd förmåga att upprätthålla verksamheten under kris och krig [S]	Förmågan utvecklas enligt en framtagna uppföljningsstruktur med tydliga milstolpar per år
	Bedömt skydd mot hot i informationsmiljön [S]	
	Andel avtal där korrekt självskattning gjorts – följt process, genomfört kontroller	Fullständiga självskattningar har gjorts för 75 % av berörda avtal
	Kostnadseffektiv verksamhet, benchmark med andra CB	Bland de mest kostnadseffektiva enligt bedömning utifrån BIS- och nordisk benchmark
Intern kontroll, riskhantering och regelefterlevnad – statusrapporteras från andra och tredje linjen		
Betryggande intern styrning och kontroll, riskmedvetet beslutsfattande och god regelefterlevnad	Väl fungerande riskanalysprocesser – tertiär för avdelningar och LG samt löpande vid större verksamhetsförändringar	God kvalitet ¹²
	Oberoende utvärdering av verksamhetens nyckelkontroller	Inga allvarliga kontrollbrister
	Utfall från compliancegranskningar	Inga allvarliga avvikelser
	Styrande dokument uppdateras enligt beslutad översynsfrekvens	100 % av styrande dokument som beslutas av direktionen ska följa beslutad frekvens Minst 90 % av övriga ska följa beslutad frekvens

¹¹ Beredskap m fl perspektiv på den interna styrningen befinner sig i en utvecklingsfas och föreslås bedömas utifrån framdrift.

¹² God kvalitet utvärderas baserat på riskavdelningens samlade bedömning av verksamhetens riskanalyser samt genomförande av riskanalys och processefterlevnad vid väsentliga verksamhetsförändringar. Utvärderingen är en kombination av kvantitativ och kvalitativ bedömning av exempelvis dokumentation av risker, kontroller och åtgärder i risk- och kontrollmodulen.

	Genomsnittlig tid från incident till rapportering	Max 7 dagar från identifierad till inrapporterad incident ¹³
	Risker från internrevisions-granskningar	> 70 % åtgärdade inom ursprunglig tidplan
		Max 2 st > 1,5 år
Hållbarhet		
Lägre koldioxidutsläpp	Koldioxidutsläpp flygresor per anställd (mäts av resebyrån)	Ska minska kontinuerligt för att senast 2030 vara 10 % lägre än 2023. Mål 2026 = minskning minst 5 %
Efterlevnad av hållbarhetskrav	Uppföljning av leverantörers efterlevnad av hållbarhetskrav i tre upphandlingar per år	Majoriteten av hållbarhetskraven efterlevs
Lägre växthusgasutsläpp från it-förbrukning	Följs upp under 2026 och 2027 i syfte att identifiera ett mål för minskning till 2030	
Identifiera hållbarhetsrelaterade risker inom Riksbankens uppdrag ¹⁴	Antal avdelningar som har genomfört och dokumenterat en väsentlighetsanalys av hållbarhetsrisker för sin verksamhet	Målnivå 100 %, dvs 4 avdelningar

Verksamhetsområdet är brett och omfattar stöd-, styr- och kontrollfunktioner på Riksbanken som är bankgemensamma och inte är egna verksamhetsområden. Det inkluderar även andra och tredje ansvarslinjen. Avdelningen för finansiell stabilitet (AFS) samordnar policyområdenas hållbarhetsarbete och avdelningen för intern styrning och verksamhetsstöd (AIS) ansvarar för samordning av det institutionella arbetet. Mål och indikatorer kan variera år från år utifrån vilket behov som finns av att följa resultatet på området. Riksbankens vision – en öppen och stabil centralbank i framkant – sätter den övergripande ambitionsnivån för arbetet, tillsammans med effektivitetsperspektivet, vi ska hushålla väl med statens resurser.

Många perspektiv i verksamhetsstyrningen har setts över och utvecklats på senare år. Det handlar till exempel om en översyn av kommittéstrukturen, av ledningsgruppens arbete, införandet av en rullande portföljstyrning för verksamhetsutvecklingen, nya chefsroller och nya verktyg och processer för riskanalys.

Prioriterat utvecklingsarbete 2026

Styrning och samplanering stora projekt: Förmågan att samplanera, prioritera och leverera i stora parallella projekt blir allt viktigare. En krävande löpande verksamhet ska styras parallellt med genomförandet av en ambitiös strategisk plan, samtidigt som Riksbanken har stora och komplexa infrastrukturprojekt att hantera – på betalningsområdet, inom it-infrastrukturen och inte minst på fastighetssidan, med renovering och ombyggnation av huvudkontoret. **Program HK 2.0** är en högprioriterad och komplex utmaning och medför att

¹³ Målnivån på max 7 dagar avser inte personuppgiftsincidenter, då personuppgiftsincidenter ska rapporteras in omgående efter att incidenten upptäckts.

¹⁴ Avser penningpolitik, finansiell stabilitet, betalningar och tillgångsförvaltningen

all verksamhet måste lämna huvudkontoret under några år, vilket naturligtvis får stor påverkan på övrig verksamhet.

Tvärfunktionell styrning: Som redan nämnts under områden Data och statistik respektive HR/arbetsplatsen så ska en bankgemensam modell för tvärfunktionell styrning etableras och kunna samexistera effektivt med den traditionella organisationsstrukturen.

Beredskap: Uppbyggnaden av bankens – och hela det finansiella systemets – beredskap fortsätter i enlighet med de utvecklingsplaner som ligger sedan tidigare, och inkluderar samtliga samhällsviktiga verksamheter. Under 2026 fortsätter uppbyggnaden av krigsorganisationen, fortsatt anpassning av alternativa arbetsplatser och ett systematiskt arbete med utbildning och övning utifrån en fastställd plan. För arbetet med allmänhetens betalningar i kris och höjd beredskap, se område Betalningar.

Säkerhetsstyrningen ska fortsätta utvecklas och under 2026 ska ett uppdaterat säkerhetsledningssystem implementeras i verksamheten. Både säkerhets- och upphandlingsexperter kommer att vara efterfrågade samarbetspartners under kommande år givet den höga takten i verksamhetsutvecklingen.

Ekonomi och kostnadskontroll: Satsningen på utvecklad ekonomistyrning fortsätter under 2026. Bland annat med utvecklade former för långtidsplanering och effekthemtagning. Förberedelser behöver dessutom göras för att ersätta nuvarande ekonomisystem.

Portföljstyrning: Under 2026 fortsätter utvecklingen av den nya portföljstyrningen och prioriteringsmekanismer utvecklas successivt inom ramen för kommittén för verksamhetsutveckling, som ska stötts av ett nybildat portföljkontor på avdelningen för IT och digitalisering.

Hållbarhetsområdet fortsätter att utvecklas. I policyarbetet planeras till exempel för ett klimatstresstest av Riksbankens valutaserv baserat på en forskningsmetod framtagen av en medarbetare på AFS. Därutöver kommer den gröna omställningen att analyseras i ett penningpolitiskt perspektiv. Riksbanken bedriver redan idag forskning av hög kvalitet med högt renommé inom klimatområdet, det arbetet kommer att fortgå under 2026. Idet institutionella perspektivet är ambitionen bland annat att implementera ett miljöledningssystem.

Intern kontroll, riskhantering och regelefterlevnad: Givet den höga förändringstakten både externt och internt kommer fokusområden för det löpande riskarbetet bland annat att vara betalningsområdet, säkerhetsrisker och HK 2.0. Utvecklingsarbetet planeras bland annat handla om att vidareutveckla systemstödet för risk-, regelefterlevnads- och kontrollarbetet, utforma risktolerans och indikatorer för icke-finansiella risker samt utveckla en dashboard för att visualisera finansiell risk.

Fördjupning förvaltningsbudget 2026

Inledning

Driften av banken finansieras huvudsakligen genom avkastningen från tillgångsförvaltningen (inklusive penningpolitisk inlåning), men den intäktsposten inkluderas inte i Riksbankens budget. Det gör däremot bland annat de intäkter Riksbanken erhåller i form av avgifter för betalningssystemet RIX och intäkter från kontanthantering.

Förvaltningsbudget 2026

Budget för förvaltningskostnaderna 2026 uppgår totalt till 1 667 mkr (1 554), varav inköp av sedlar och mynt förväntas bli 32 mkr (-). Budget för förvaltningsintäkterna uppgår till 1 111 mkr (306).

Personalkostnaderna stiger med 46 mkr vilket främst avser lönerrevision och pensionskostnader 27 mkr samt utökning av årsarbetskrafter 12 mkr. Övriga administrationskostnader ökar med 11 mkr. Det beror främst på ökning av it-kostnader 33 mkr samtidigt som kostnaderna för övriga externa tjänster, kontors- och fastighetsdrift och övrigt minskar med 26 mkr.

Avskrivningarna ökar med 24 mkr, vilket främst beror på driftsättningar av it-investeringar inom betalningsområdet, ett nytt analysverktyg, uppdatering av lagerhanteringssystem samt hiss- och stambyten.

Förvaltningsintäkterna ökar med totalt 805 mkr. Den främsta ökningen hänförs till skuldavskrivning av sedlar på 730 mkr.¹⁵ Avgiftsintäkterna från betalsystemavgifterna förväntas öka med 52 mkr.

Prognosen för förvaltningskostnader 2025 exklusive inköp av sedlar och mynt är 91 mkr under budget (1 463 mkr mot 1 554 mkr). Det är huvudsakligen övriga administrationskostnader som förväntas bli lägre än budget, vilket främst beror på lägre kostnader för BIS Innovation Hub samt lägre it- och fastighetskostnader än planerat. Främst på grund av lägre utfall än förväntat samt aktiviteter som förskjutits framåt i tiden. Kostnader för sedlar och mynt prognostiseras att bli 7 mkr.

mkr	Utfall 2024	Budget 2025	Prognos 2025	Budget 2026	B2026 vs. B2025
Personalkostnader	-730	-798	-787	-844	-46
Övriga administrationskostnader	-544	-676	-602	-687	-11
Avskrivningar	-73	-80	-74	-104	-24
Summa förvaltningskostnader exkl. inköp sedlar och mynt	-1 347	-1 554	-1 463	-1 635	- 81
Sedel- och myntinköp	-	-	-7	-32	-32
Totala förvaltningskostnader	-1 347	-1 554	-1 470	-1 667	-113
Totala förvaltningsintäkter	1 224	306	409	1 111	805
Förvaltningsnetto totalt	-123	-1 248	-1 061	-556	-692

¹⁵ Sedlar som varit ogiltiga i över tio år skrivs normalt av från den utelöpande sedelskulden och förs till resultaträkningen reducerat med ett mindre belopp som förs till posten Avsättningar.

Förvaltningskostnader 2026

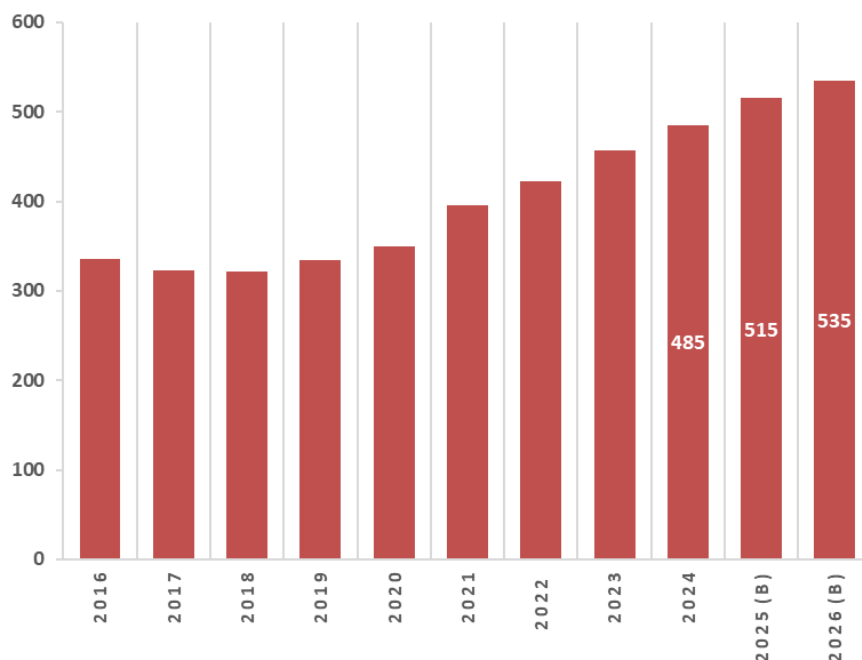
Personalkostnader

Kostnaden för personal omfattar löner, sociala avgifter, pensioner, förmåner, sjuk- och hälsovård, utbildning samt övriga personalrelaterade kostnader.

Budgeten för personalkostnader 2026 ökar med 46 mkr mot budget 2025 (6 %). Vilket beror på den årliga lönerrevisionen, 3 %, höjda pensionskostnader 2 % samt utökad behov av årsarbetskrafter 1 %.

Antalet årsarbetskrafter ökar med 20, från 515 till 535. Ökningen hänförs främst till satsningar inom it-verksamheten, bland annat inom stöd och uppföljning, cybersäkerhet, betalningar, analys och it-sourcing. Ökningen av årsarbetskrafter beror också på att vissa konsultroller omvandlas till tillsvidaretjänster. Sex årsarbetare rekryteras för att dedikerat arbeta med ombyggnationen av Riksbankshuset och kommer vara en del av programorganisationen och ses inte som en utökning av den löpande verksamheten, och belastar därav inte förvaltningsbudgeten 2026.

Diagram: Utveckling av antal årsarbetare



Övriga administrationskostnader

I kostnadsgruppen ingår kostnader för data och information, extern representation, transport, resor, konsultuppdrag, it-drift, övriga externa tjänster, ekonomipris, kontors- och fastighetsdrift samt övrigt.

Budgeten för administrationskostnader 2026 ökar med 11 mkr mot budget 2025 (2 %).

Under 2026 prognostiseras it-driften att öka med 33 mkr och konsulter med 5 mkr samtidigt som information, övriga externa tjänster, kontors- och fastighetsdrift samt föreningsavgifter tillsammans minskar med 29 mkr (se bilaga 3).

- För budgetposten Information och extern representation är budgeterat till 6 mkr vilket är 1 mkr lägre än 2025 främst till följd av generella budgetneddragningar.
- Budget för transport och resor uppgår till 21 mkr, vilket är i nivå med 2025 års budget.
- Budgeten för konsultuppdrag beräknas uppgå till 111 mkr, vilket är en ökning med 5 mkr mot budget 2025 trots omvandling från konsulter till tillsvidaretjänster för vissa uppdrag. Tillkommande behov avser främst AI- satsningar och konsulter för att upphandla och genomföra en it-sourcing av it-tjänsterna.
- Övriga externa tjänster budgeteras till 151 mkr, vilket är 8 mkr lägre än föregående års budget. Det är främst budgeten för BIS innovation hub¹⁶ som budgeteras lägre, baserat på tidigare utfall och prognos. Riksbankens åtagande gentemot BIS är dock oförändrat.
- Budget för it-drift består huvudsakligen av licenser och it-tjänster för den outsourcade driften och budget för 2026 är prognostiserad till 274 mkr, vilket är 33 mkr högre än föregående år. En stor del av kostnadsökningen är relaterad till beredskap, främst inom it-infrastruktur och säkerhet. Ökningen beror även på prisökningar, satsningar inom AI, utökat behov av verksamhetsstöd och fler anställda i Riksbanken, vilket leder till en volymökning av köpta it-tjänster och licenser.
- Budgeten för ekonomipriset utgörs av prissumman för Nobelpriset, 11 mkr, samt ett administrationsbidrag till Nobelstiftelsen om 11 mkr, totalt 22 mkr.
- Kostnaderna för kontors- och fastighetsdrift budgeteras till 92 mkr, vilket är 10 mkr lägre än 2025. Minskningen avser främst minskade hyres- och underhållskostnader.
- Övriga administrationskostnader består främst av medlemsavgifter, tidskrifter och lämnade bidrag. Föreslagen budget 2026 är 11 mkr, vilket är 7 mkr lägre än 2025. Största minskningen beror på att Riksbankens kostnad till europeiska bankmyndigheten (EBA) har överförts till Finansinspektionen.

Kostnaderna kopplade till den temporära utflyttningen i och med HK 2.0 är under utredning och kan komma att belasta de löpande förvaltningskostnaderna. Kostnaden 2026 bedöms i nuläget som mycket osäker och har därför inte inkluderats i budgeten. Eventuellt uppkomna kostnader som inte ryms inom budgetramen kommer vid behov att hanteras enligt fastställda rutiner för budgetavvikelser.

Avskrivningar

I kostnadsgruppen ingår avskrivningar på anläggningstillgångar såsom maskiner, inventarier, fordon, fastigheter och it. För 2026 beräknas avskrivningarna uppgå till 104 mkr, vilket är högre än budget 2025 (80). Ökningarna är bland annat kopplade till driftsättningen av ett nytt analysverktyg, uppdatering av lagerhanteringssystem och investeringar i betalsystemet samt byte av hissar och stammar.

Sedel- och myntkostnader

Kostnadsgruppen innehåller kostnader för inköp av sedlar, bruksmynt och minnesmynt. Dessa kostnader kan variera stort mellan åren till följd av bland annat efterfrågan, slitage, ändringar av säkerhetsdetaljer i befintliga utgåvor och utbyte av sedlar och mynt. För 2026 budgeteras inköp av sedlar 25 mkr (-) och inköp av mynt 7 mkr (-).

¹⁶ Bank for international settlements innovation Hub som öppnades i Stockholm under 2021 och som Riksbanken är med och finansierar.

Förvaltningsintäkter 2026

Budgeten för 2026 för andra intäkter än de som härrör från tillgångsförvaltningen uppgår till 1 111 mkr (306), och fördelar sig enligt tabell nedan:

mkr	Utfall 2024	Budget 2025	Prognos 2025	Budget 2026	B2026 vs. B2025
Betalningssystemavgifter	204	226	249	278	52
Doratestavgifter	-	2	-	6	4
Avgifter korrespondentbanktjänster	-	2	-	2	-
Ersättningar SIDA	3	7	4	7	-
Kontanthantering	24	13	16	15	2
Skrotförsäljning	-	10	73	14	4
Skuldavskrivna sedlar	935	-	-	730	730
Utdelningar	88	70	86	80	10
Ränteintäkter personallån	2	1	1	1	-
Räntekostnader kontantdepåer	-37	-25	-25	-22	3
Övrigt	5	-	5	-	-
Summa förvaltningsintäkter	1 224	306	409	1 111	805

Förvaltningsintäkterna ökar med 805 mkr från 306 till 1 111 mkr, varav 730 mkr avser skuldavskrivning av sedlar och 56 mkr består av ökade avgiftsintäkter.

- Riksbankens avgiftsintäkter baseras på kostnader för betalningssystem, DORA tester och korrespondentbanktjänster som ska täckas genom avgifter från berörda institut.
- Den budgeterade intäkten från SIDA (7 mkr) utgörs av ersättning för internationellt kunskapsutbyte (teknisk assistans).
- Skrotförsäljningen avser försäljning av mynt som återlämnats till Riksbanken och mynt som Riksbanken inte längre har behov av.
- Posten avseende skuldavskrivning av sedlar 2024 avser sedlar som ogiltigförklarades 2013 och 2026 avser sedlar som ogiltigförklarades 2016.¹⁷
- Posten utdelningar, som avser utdelning från Riksbankens innehav av aktier i BIS, budgeteras för 2026 totalt till 80 mkr.

¹⁷ Sedlar som varit ogiltiga i över tio år skrivs normalt av från den utelöpande sedelskulden och förs till resultaträkningen reducerat med ett mindre belopp som förs till posten Avsättningar.

- Ränteintäkter personallån avser den ränta de anställda betalar på sina lån hos Riksbanken.¹⁸
- Räntekostnader kontantdepåer avser ersättning till bankerna för att behålla kontanter i egen depå enligt särskilda regler.¹⁹

Investeringar 2026

Investeringsplanen för 2026 för materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgår till 433 mkr (220 mkr).

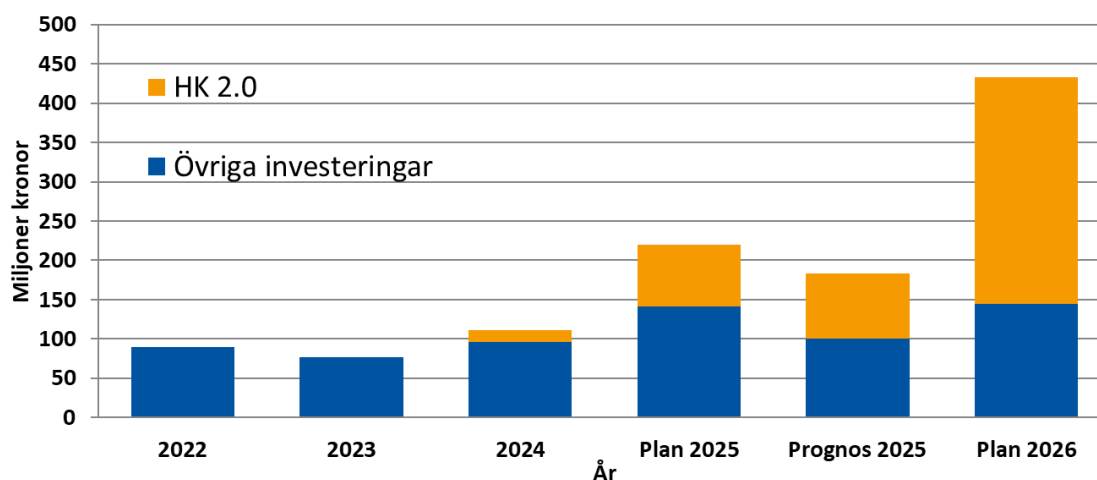
De största projekten i 2026 års investeringsplan är:

- Ombyggnation av Riksbankshuset (HK 2.0)
- Beredskapsinvesteringar och it-sourcing
- Nytt betalningssystem
- Depåer

Investeringsplanen för 2026 fördelas på it-investeringar 98 mkr (95) och fastighet samt övriga investeringar 335 mkr (125). It-relaterade investeringar i ombyggnationen ingår i övriga investeringar.

Prognosen för investeringar 2025 är ca 40 mkr lägre än plan, vilket till stor del förklaras av att fastighetsinvesteringar och säkerhetsinstallationer skjutits fram.

Diagram: Investeringsnivåer, 2022 – plan 2026



Investeringsplanen är en del av Riksbankens budget och beslutas som en plan utifrån prioriterade investeringsprojekt. De enskilda ingående investeringarna beslutas löpande under verksamhetsåret i enlighet med Riksbankens beslutsordning och tidplan.

¹⁸ Avser kvarvarande lånestock, anställda erbjuds sedan 2016 inte längre att ta personallån i Riksbanken.

¹⁹ Ersättningen till bankerna ingår här bland förvaltningsintäkter eftersom den i andra sammanhang redovisas som en del av ett så kallat förvaltningsräntenetto, en samlingspost för alla ränteintäkter och räntekostnader som inte härstammar från tillgångsförvaltningen. När reporäntan var noll eller negativ betalades ingen räntekostnadsersättning för kontantdepåer.

Investeringsplan 2026, mkr

Investeringsplanen visar en översikt av Riksbankens investeringsprojekt 2026

Sammanställning av investeringsprojekt	2026	Beskrivning
T2, T2S och DCS	16	Europeisk plattform för betalningsutveckling, Totalt 153 mkr
IT-sourcing	33	Datacenter, Totalt 155 mkr
QCMS	12	System för hantering av säkerheter, Totalt 22 mkr
Övrigt IT	37	Ett antal mindre system och utrustning
Summa IT	98	
Ombyggnation och fastighetsinstallationer	288	HK 2.0
Övriga fastighetsinvesteringar	33	Depåer
Säkerhetsinstallationer och inventarier	14	HK, HK klara, depåer m.m.
Summa övriga investeringar	335	
Summa investeringsplan 2026	433	

Framåtblick

I arbetet med budget 2026 har Riksbanken även gjort prognoser för åren 2027–2028. Under de närmsta åren kommer både resursbehoven och kostnadsutvecklingen främst att påverkas av de planerade och beslutade projekten inom it, betalningsområdet och ombyggnationen av Riksbankshuset (HK 2.0). Prognoserna indikerar att förvaltningskostnaderna fortsätter att öka under 2027 och 2028 till följd av de satsningar som planeras att genomföras i enlighet med lagd verksamhetsplan och investeringsplan.

Bilaga 1 – Fokusområden 2026 i strategiska planen

KRAFTSAMLA KRING DATAS POTENTIAL



1. Ny data, slutföra all data till datasjön
2. Bredare användning, självservice
3. Tekniska förutsättningar/Automatisera

BYGGA FÖRMÅGOR SOM ÖKAR HANDLINGSKRAFTEN



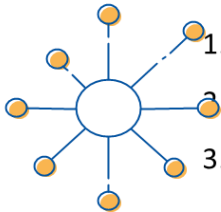
1. Tvärfunktionella arbetssätt/styrning
2. AI, i egen miljö
3. Kultur (teaming, growth mindset, feedback)

STÄRKA BEREDSKAPEN INOM HELA DET FINANSIELLA SYSTEMET



1. Offline-betalningar med kort
2. Ledningsfunktion operativa störningar
3. Implementera ny säkerhetsstyrning

ETABLERA SAMARBETEN FÖR ATT STÄRKA VÅRA FÖRFLYTTNINGAR



1. Med effektiva centralbankssamarbeten
2. Med myndigheter på beredskapsområdet
3. Med nya aktörer för ny data

Bilaga 2 – Budgetallokering per uppdragsområde

Ett annat sätt att visa hur resurserna används är att redovisa de totala kostnaderna utifrån Riksbankens olika uppdrag. I tabellen nedan framgår budgeterade intäkter och kostnader fördelade per uppdragsområde. De fördelade kostnaderna omfattar både direkta kostnader och utfördelade indirekta kostnader från it och andra lednings- och stödverksamheter.

Den fördelningsmodell som använts baseras huvudsakligen på en europeisk centralbanksstandard som tagits fram inom eurosystemet.²⁰ Fördelningsnycklarna ses över och justeras årligen och inför 2026 har bland annat fördelningen av betalsystemets kostnader justerats så att 100 % fördelas till betalsystemet jämfört med tidigare då 5 % fördelades till tillgångsförvaltningen.

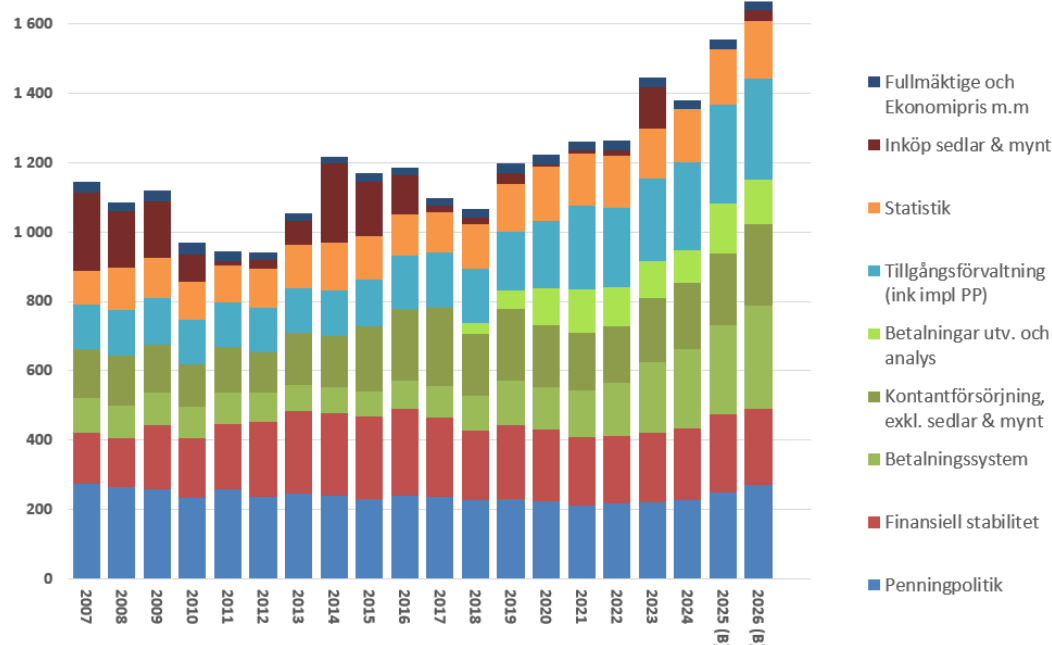
Uppdragsområdet Penningpolitik omfattar här policyarbetet medan det operativa genomförandet av besluten redovisas under området Tillgångsförvaltning. Av de ökade kostnaderna på 113 mkr avser 86 mkr betalningar. Betalsystemet ökar med 39 mkr, kontanthanteringen med 61 mkr samtidigt som kostnader för utveckling och analys minskar med 14 mkr. Penningpolitiken ökar främst till följd av kostnader för analysprogrammet och ökade utfördelade kostnader från stödfunktioner. Finansiell stabilitet minskar något. Se även kommentarer under avsnittet ”Fördjupning per verksamhetsområde”

Budgeterade intäkter och kostnader, fördelade på uppdragsområde, mkr

Uppdragsområde	Utfall 2024	Budget 2025	Förslag till budget 2026	B2026 vs. B2025
Förvaltningsintäkter				
Penningpolitik	2	3	2	-1
Finansiell stabilitet	92	75	87	13
Betalningssystemet RIX	204	226	278	52
Kontantförsörjning	922	1	739	738
Betalningar utveckling och analys	0	0	1	1
Statistik	0	0	2	2
Övrigt	5	2	2	0
Summa förvaltningsintäkter	1 224	306	1 111	805
Förvaltningskostnader				
Penningpolitik	-222	-250	-272	-22
Finansiell stabilitet	-202	-223	-219	4
Betalningar	-501	-608	-693	-86
Varav betalningssystemet RIX	-222	-257	-296	-39
Varav kontantförsörjning inkl. sedlar och mynt	-187	-208	-268	-61
Varav utveckling och analys	-92	-143	-129	14
Tillgångsförvaltning	-247	-286	-291	-5
Statistik	-149	-162	-166	-4
Fullmäktige och Ekonomipris	-26	-26	-26	0
Summa förvaltningskostnader	-1 347	-1 554	-1 667	-113

²⁰ Fördelningsnycklar baseras framför allt på antal medarbetare verksam inom ett uppdragsområde i förhållande till samtliga medarbetare. Priset för applikationsdrift per verksamhetssystem används som fördelningsnyckel för fördelning av IT-kostnader. Sedan 2021 används CGI:s prissättning som underlag för fördelningsnyckeln.

Kostnader fördelade per uppdragsområde 2007–2026 (reala värden²¹), mkr



Utvecklingen av Riksbankens kostnader var relativt stabil fram till 2018. 2019 inträdde nya förutsättningar för verksamheten som krävde relativt stora resursökningar, framför allt inom betalningar och beredskap, samt för anpassningar till ny riksbankslag som bland annat innebar uppbyggnaden av fler sedeldepåer. Ökningarna sedan 2018 har främst varit inom huvudområdet betalningar och där inom uppdragsområdena betalsystemet, kontantförsörjning och utveckling och analys.

Under pandemin behövde Riksbanken tillsätta resurser för att kunna utföra stora köp av värdepapper av olika slag i syfte att värna finansiell och makroekonomisk stabilitet, vilket syns i resursökningen på tillgångsförvaltning (inklusive implementeringen av penningpolitiken). Vidare har Statistik tillförts mer resurser, bland annat genom ett system för att kunna samla in, bearbeta, analysera och tillgängliggöra statistik över bankernas utländska tillgångar och skulder. Kostnaderna för uppdragsområdena penningpolitik och finansiell stabilitet har varit väldigt stabila. En viss ökning av penningpolitiken skedde 2024 i samband med ökade resurser för den penningpolitiska analysen. Fortsatta satsningar på beredskap inom it, lagerhanteringssystem i Broby och inköp av sedlar gör att betalningar fortsätter att öka 2026.

²¹ Uppräkning av årsutfallen sker med årsmedelvärden jämfört med KPIF i september 2025.

Bilaga 3 – Budgetallokering per intäkts-/kostnadsslag

Tabell: Total förvaltningsbudget Riksbanken 2026, mkr

Kontoslag	Utfall 2024	Budget 2025	Prognos 2025	Förslag till budget 2026	Förändring 2026 i % av budget 2025	B2026 vs. B2025
INTÄKTER						
Betalningssystemavgifter	204	226	249	278	23%	-52
Övriga avgiftsintäkter	2	7	5	10	43%	-3
Bidrag från SIDA	3	7	4	7	0%	
Summa avgiftsintäkter och bidrag från SIDA	209	240	258	295	23%	-55
Räntekostnader kontantdepåer	-37	-25	-25	-22	-12%	-3
Ränta personallån	2	1	1	1	0%	
Utdelningar	88	70	86	80	14%	-10
Övriga förvaltningsintäkter	962	20	89	756	3680%	-736
Totala förvaltningsintäkter	1 224	306	409	1 111	263%	-805
KOSTNADER						
Löner och andra ersättningar	-418	-448	-444	-472	5%	24
Pensionskostnader	-129	-146	-143	-160	10%	14
Sociala avgifter	-163	-179	-177	-190	6%	11
Övriga personalkostnader	-20	-25	-23	-22	-12%	-3
Personalkostnader	-730	-798	-787	-844	6%	46
Information, extern representation	-5	-7	-3	-6	-14%	-1
Transport/resor	-17	-21	-18	-21	0%	
Konsultuppdrag	-83	-106	-80	-111	5%	5
Övriga externa tjänster	-123	-159	-141	-151	-5%	-8
IT-drift	-196	-241	-231	-274	14%	33
Ekonomipriset	-22	-22	-22	-22	0%	
Kontors- och fastighetsdrift	-81	-102	-89	-92	-10%	-10
Övrigt	-17	-18	-18	-11	-39%	-7
Administrationskostnader	-544	-676	-602	-687	2%	11
Avskrivningar	-73	-80	-74	-104	30%	24
Sedlar				-25		25
Bruksmynt			-7	-7		7
Minnesmynt						
Sedel- och myntkostnader			-7	-32		32
Totala förvaltningskostnader	-1 347	-1 554	-1 470	-1 667	7%	113
Totala förvaltningskostnader exkl. inköp av sedlar och mynt	-1 347	-1 554	-1 463	-1 635	5%	81
Förv. Kostn. netto avgiftsintäkter & SIDA*	-1 138	-1 314	-1 205	-1 340	2%	26
Förvaltningsnetto totalt	-123	-1 248	-1 061	-556	-55%	-692

* Förvaltningskostnader exklusive sedlar och mynt inklusive avgiftsfinansierade kostnader och ersättning från SIDA
(Summa avgiftsintäkter och bidrag från SIDA)

Bilaga 4 Budget 2026 i jämförelse med genomsnittlig Pris- och löneomräkning (PLO) för myndigheter

Budget för 2026 presenteras i tabellen nedan med utgångspunkt i den pris- och löneomräkning (PLO)²² som myndigheter under regeringen ska förhålla sig till. Denna beräkningsmetod är relevant även för Riksbanken då den anger en ram för att förvaltningskostnaderna ska vara konstanta över tid, uttryckt i fast penningvärde. Kostnadsökningar 2026 inklusive budgetbesparingar landar på 0,7 %, inkl. särskilda beredskapsinsatser 1,7 %, i jämförelse med genomsnittligt PLO för myndigheter 2026 på 1,9 %.

mkr	Budget 2026	%- förändring
Kostnader exklusive inköp av sedlar och mynt Budget 2025	1 554	
Kostnadsökningar (inkl. kostnadsbesparingar) 2026	10	0,7 %
Särskilda beredskapsinsatser 2026 ²³	15	1,0 %
Avgiftsfinansierade ²⁴ kostnadsökningar samt ersättning från SIDA	56	3,5 %
Kostnader exklusive sedlar och mynt 2026	1 635	5,2 %
Inköp av sedlar och mynt	32	
Totala förvaltningskostnader 2026	1 667	
Totala förvaltningsintäkter 2026	-1 111	
Totalt förvaltningsnetto	556	-55 %

²² Pris- och löneomräkning (PLO) är den beräkningsmetod som används för att myndigheternas förvaltningsanslag ska vara reellt oförändrade över tid, givet en beslutad nivå. De tre huvudsakliga kostnadsslagen är löner, hyror och övriga förvaltningskostnader.

²³ Avser utökade beredskapsinsatser för vidareutveckling av IT-infrastruktur och IT-säkerhet samt en ny sedeldepå.

²⁴ Avser avgiftsintäkter för betalsystem, inlösen, Doratester och korrespondentbanktjänster