



Verksamhetsplan

DATUM: 2019-12-12
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 2019-00977

Riksbankens verksamhetsplan 2020

Inledning, planeringsförutsättningar.....	2
Strategisk inriktning, vision 2022	3
Mål, prioriterat utvecklingsarbete och kostnadsnivå 2020 per område.....	6
PENNINGPOLITIK	7
BETALNINGAR.....	9
FINANSIELL STABILITET	11
MARKNADER	14
STATISTIK OCH INFORMATIONSFÖRSÖRJNING.....	16
BANKGEMENSAMT (arbetsplatsen, kommunikation, support och styrning m. m.)	17

Inledning, planeringsförutsättningar

Uppdraget

Riksbanken är Sveriges centralbank och en myndighet under riksdagen. Riksbanken ansvarar för penningpolitiken med målet att upprätthålla ett fast penningvärde. Banken har också i uppdrag att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende.

Den andra uppgiften innebär att Riksbanken ger ut sedlar och mynt, främjar säkra och effektiva betalningar samt förebygger och hanterar kriser i det finansiella systemet. Riksbanken förvaltar också betydande tillgångar som ska säkerställa att vi har en god beredskap för att fullgöra våra huvuduppgifter och säkra den självständiga ställning riksdagen gett oss. En parlamentarisk kommitté har presenterat ett förslag till ny lag för Sveriges riksbank. Fram till dess att en ny lagstiftning är på plats tar vi utgångspunkt i vår nuvarande tolkning av bankens uppdrag.

Riksbanken 2020

Med en ny strategisk plan för perioden 2019-2022 påbörjade Riksbanken ett omfattande förändringsarbete, för att bidra till en stark och säker ekonomi i en tid när snabb strukturomvandling påverkar våra huvuduppgifter. Förändringstakten är hög i det finansiella systemet, inte minst på den svenska betalningsmarknaden, och det behövs nytänkande och stärkt beredskap för att Riksbanken ska uppfylla sitt uppdrag.

Det återspeglas i denna verksamhetsplan som innebär en ambitiös färdplan för områden där vi behöver göra större förflyttningar eller förändra vårt sätt att arbeta. Det innebär också en nivåhöjning av resursramarna, efter en lång period av minskade personalresurser och stabil kostnadsutveckling. I detta dokument presenteras först den strategiska inriktningen övergripande, och sedan redogörs mer i detalj vad den konkret innebär för varje verksamhetsområde 2020, i termer av mål och utvecklingsarbete. Dessutom sammanfattas resursinsatsen för respektive område. I "Budget för Riksbanken 2020" och "Internbudget och uppföljningsplan 2020" presenteras budgeten mer i detalj.

Strategisk inriktning, vision 2022

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*.

Centralbanksverksamhet befinner sig i något av en brytningstid, det gäller inte minst svenska förhållanden och Riksbanken, då alla tre övergripande målen är föremål för en relativt kraftig strukturomvandling samtidigt:

- **Prisstabilitet:** Penningpolitiken verkar i en ny miljö, med räntor som förväntas vara låga länge och genomförs delvis med verktyg som går utanför den tidigare traditionella räntestyrningen.
- **Säkra och effektiva betalningar:** Kontantanvändningen har minskat i Sverige och det sker många initiativ och innovationer kring betalningsmetoder och betalningssystem. Frågan om centralbankens – och centralbankspengars – roll givet denna utveckling är vår kanske största utmaning de kommande åren.
- **Stabilt finansiellt system:** Den tekniska utvecklingen, globaliseringen och nya regleringar bidrar till en snabb strukturomvandling även för det finansiella systemet i stort, med nya affärsmodeller och nya aktörer som Riksbanken måste förhålla sig till.

Strukturomvandlingen och den pågående omställningen inom mediesektorn ställer dessutom särskilda krav på vår kommunikation och på att vi i högre utsträckning prioriterar allmänheten som målgrupp.

För att proaktivt möta denna utveckling formulerades vision 2022, om att vi behöver vara "*En nytänkande centralbank med hög beredskap*". För att i sin tur uppnå den visionen har en färdplan upprättats som tar avstamp i fem strategiska prioriteringar för perioden 2019-2022.

I den strategiska planen presenteras Riksbankens målbild och strategiska prioriteringar med hjälp av ett så kallat "strategihus", se bild nedan.



Strategiska prioriteringar

För att nå vår målbild identifierar vi fem områden i den strategiska planen där Riksbanken behöver ta nya vägar eller större steg för att utveckla verksamheten. För varje strategisk prioritering formulerar vi ett antal strategiska initiativ¹ som i sin tur genomförs med projekt i den årliga verksamhetsplanen – en struktur vi kallar Riksbankens strategiska färdplan.

Stärkt beredskap

- Höjd nivå informationssäkerhet/cybersäkerhet
- Intern krisberedskap/kontinuitet
- Möta ökade krav på totalförsvar
- Upprätthålla en hög finansiell krisberedskap

Riksbanken och framtidens betalmarknad

- Utvecklad analys av betalmarknaden
- Framtidens betalinfrastruktur
- Anpassningar i RIX
- Riksbankens roll i kontantförsörjningen
- E-kronan

Kommunikation i nya former

- Öka Riksbankens digitala närvaro
- Skapa nya mötesplatser
- Effektiva processer

Uppdaterad omvärldsanalys

- Penningpolitiken i ny miljö
- Finansiell stabilitet i ett nytt finansiellt landskap
- Centralbanken och hållbarhet
- Uppgraderad informationsförsörjning

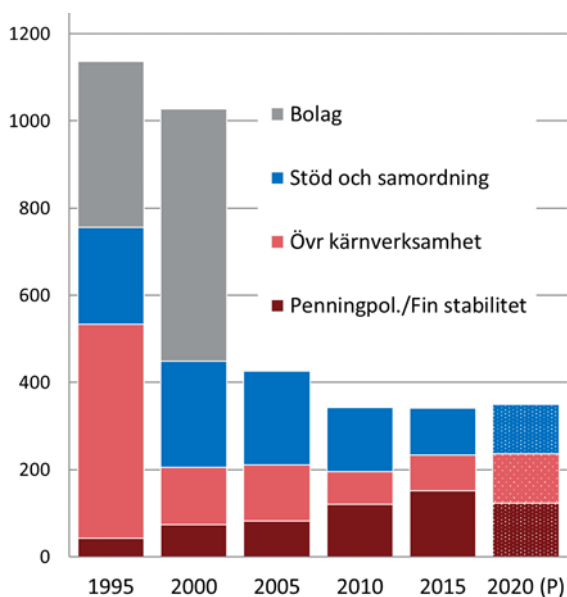
Utvecklande arbetsplats

- Effektiva och hållbara arbetsformer
- Moderna och effektiva IT-stöd
- Nyttänkande och inkluderande arbetsmiljö
- Strategisk kompetensförsörjning

¹ Några omformuleringar av de strategiska initiativen har gjorts i VP 2020 för att bättre matcha färdplanen.

Resursutveckling

Med självständigheten följer ett ansvar att effektivt hushålla med resurserna. Riksbanken har sedan lång tid tillbaka minskat personalresurserna och hållit kostnadsutvecklingen stabil och är idag en liten centralbank i ett internationellt perspektiv. Satsningar har normalt finansierats med omprioriteringar inom befintliga ramar. Personalutvecklingen sedan mitten på 90-talet illustreras i nedanstående diagram (antal årsarbetare):



Sedan 90-talskrisen har uppbyggnaden av inflationsmålspolitiken och stabilitetsanalysen finansierats med att vi rationaliserat och i vissa fall utkontrakterat såväl övrig kärnverksamhet (kontanthantering, betalningssystem, statistik, tillgångsförvaltning) som stöd- och samordningsfunktioner. Antalet årsarbetare har minskat från omkring 1150 st. (inklusive helägda bolag) i mitten på 90-talet till omkring 320 st. 2018.

Nu befinner sig Riksbanken i en ny brytningstid med ett omfattande förändringsarbete som framför allt har sin bakgrund i de förflyttningar vi

behöver göra för stärkt beredskap och för vår roll i framtidens betalmarknad. Satsningar så resurskrävande att en nivåhöjning är nödvändig utöver de omprioriteringar som alltid måste göras inom nuvarande verksamhet. I och med nuvarande strategiska plan beslutades därför om en ökning av resursramarna.

- **Resursökning för stärkt beredskap:** Riksbankens IT-kostnader ökar bland annat till följd av att vi ställer högre krav på säkerhet på grund av ökade risker i omvärlden. Banken har ett bra skydd idag men riskbilden förändras hela tiden och vi kan inte kompromissa med säkerheten, exempelvis när det gäller att skydda det centrala avvecklingssystemet RIX och bankens system för att hantera valutareserven. Därutöver ställs ökade krav på Sveriges totalförsvär, där Riksbanken har en viktig funktion att fylla för att det finansiella systemet ska kunna upprätthålla sina nödvändiga funktioner i kris.
- **Resursökning för vår roll på framtidens betalmarknad:** Strukturiomvandlingen är intensiv och utvecklingen osäker på detta område. Eftersom Riksbanken är en av de första centralbanker som möter en utveckling där kontanter riskerar att helt konkurreras ut, behöver banken förstå vad en centralbank kan och ska göra i ett sådant läge. En satsning är utvecklingen av en pilot som ska ge bättre förutsättningar för ett beslut om en eventuell framtida e-krona. Dessutom genomförs anpassningar av RIX-systemet och mer långsiktiga infrastruktursatsningar för att höja säkerheten och möta en ökad efterfrågan på omedelbara betalningar. Beslut har till exempel fattats om att Riksbanken ska ansluta sig till ECB:s system för omedelbara betalningar, TIPS (Target Instant Payment System).

Den totala ramen utökades i samband med budget 2019 men bland annat till följd av att en stor del av kostnaden för e-kronapiloten skjuts från 2019 till 2020, och att övergången till ny IT-driftsleverantör försenats, prognostiseras utfallet 2019 bli klart lägre än budget och förskjutningarna (och ökade pensionskostnader) bidrar till att ramen behöver öka även för 2020. Totalt ökar ramen med 9 procent, men exklusive ökade kostnader för e-kronapiloten och ökade pensionskostnader är ökningen 2 procent mellan 2019 och 2020.

Mer detaljerad information om resursplanerna för 2020 finns i två separata dokument, "Budget för Riksbanken 2020" och "Internbudget och uppföljningsplan 2020". I detta dokument redovisas hur de totala allokerade förvaltningskostnaderna utvecklas per verksamhetsområde.

Mål, prioriterat utvecklingsarbete och kostnadsnivå 2020 per område

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

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

En perfekt utvärdering av resultatet av alla våra uppgifter är inte möjlig. Om det dessutom saknas en självklar definition av de övergripande målen är det ytterligare en utmaning att exakt mäta framgång. Det ska inte hindra oss från att hitta olika sätt att spegla om vi håller en hög kvalitet och rör oss i rätt riktning, därför används begreppet "indikatorer" i bokstavlig mening.

- **Prioriterad utveckling:** Detta är den verksamhetsutveckling som avdelningarna planerar att fokusera på under 2020 per område, utifrån de strategiska prioriteringarna och den löpande verksamhetens behov och riskbild. Men det ska understrykas att en verksamhetsplan inte ska vara huggen i sten, vi måste samtidigt ha förmågan att vid behov göra tydliga omprioriteringar utifrån hur vår omvärld utvecklas. Dessa omprioriteringar redovisas i våra tertialuppföljningar.
- **Kostnadsnivå 2020:** 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 2020
Prisstabilitet	KPIF (12-månadersförändring)	2 %
	Inflationsförväntningar 5 år (medelvärde)	
Uppdaterad omvärldsanalys [SP] ²	VP-projekt kopplade till strategiska planen avrapporteras i fördjupningsrutor, ekonomiska kommentarer och dylikt.	Minst 10 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

Ränteläget i såväl omvärlden som i Sverige kommer sannolikt fortsätta att vara ovanligt lågt de närmaste åren. Högsta prioritet är att ge direktionen bra underlag för penningpolitiska beslut, att beredningen sker utifrån ett brett och robust underlag som tar hänsyn till förändringar i omvärlden.

Dessutom sker en snabb omvandling i det finansiella systemet och utmanande förändringar inom digitalisering, arbetsmarknad och klimatet. De prioriterade VP-projekten är alla kopplade till den strategiska prioriteringen om en uppdaterad omvärldsanalys. Men avdelningen för penningpolitik (APP) planerar även att bidra till övriga avdelningars prioriterade projekt, exempelvis e-krona-analys och nya former för kommunikation mot allmänheten.

Prioriterad utveckling 2020 kopplad till de strategiska prioriteringarna

Uppdaterad omvärldsanalys 2020

- **Utvecklad penningpolitisk analys:** Syftar till att utveckla analyserna av (1) underlaget för de penningpolitiska besluten, bl. a. genom en studie av utvecklingen inom andra centralbanker, (2) den penningpolitiska verktygslådan, (3) de samlade effekterna av penningpolitik, (4) penningpolitik med ny betalmarknad, och (5) konsekvenserna av en ny riksbankslag.
- **Växelkursens utveckling:** Fortsatt utveckling av analysen kring växelkursens bestämningsfaktorer och konsekvenser för svensk ekonomi. En hel del arbete har gjorts

² 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

under 2019 som publiceras under 2020, men mer arbete återstår. Under 2020 prioriteras bland annat ett projekt kring vad som bestämmer kronans växelkurs (genomförs av en internationell expert på APP:s uppdrag) och ett arbete med att bättre förstå valutamarknaden och hur prissättning av växelkurser går till i praktiken.

- **Arbetsmarknaden:** APP ska under 2020 bredda sin analys av arbetsmarknaden och implikationerna för penningpolitiken av förändringar på arbetsmarknaden. Bland annat genom att djupare analysera hur arbetsmarknadens struktur påverkar lönebildningen, och i förlängningen inflationen.
- **Effektiva processer:** Under 2019 har APP arbetat med att effektivisera arbetsprocesser och arbetsmetoder för att frigöra mer resurser kring djupare analys av viktiga frågor. Direktionens beslut att minska antalet penningpolitiska möten från sex till fem per år har också bidragit till detta. Under 2020 fortsätter arbetet bland annat genom att se över och bättre samordna användningen av programvara på APP, se över upplägget för den penningpolitiska rapporten, samt utreda möjligheterna att förbättra visualisering av data och att publicera mer data på Riksbankens hemsida.

Övriga planerade utvecklingsområden för APP är till exempel att fortsätta analysen av hur digitalisering, strukturuomvandling i det finansiella systemet och klimatförändringar påverkar ekonomin och den penningpolitiska transmissionen. APP ska även delta i utvecklingen av Riksbankens kommunikation med mer fokus på fysiska möten och digital visualisering.

Kostnadsnivå: De totala kostnaderna för penningpolitiken (när alla kostnader fördelats ut till verksamhetsområdena) budgeteras till 189 mkr, vilket är något lägre än budget 2019 (192). De direkta kostnaderna för penningpolitiken är i nivå med 2019 års budget. Det är främst utfördelade IT-kostnader som minskar och leder till totalt något lägre kostnader.

BETALNINGAR

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2020
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	Tillgänglighet RIX	Minst 99,85 %
	Intäkter/kostnader	Kostnadstäckning RIX RTGS
Säkra och effektiva kontanter och kontanthantering	Tillgänglighet Broby	Minst 99,5 %
	Handläggningstid inlösen	Kompleta ärenden <10 tkr: 15 dgr
	Antal upptäckta förfalskade sedlar	< 300 per kvartal
Hög beredskap [SP]	Beslutade beredskapskrav	Möter krav
	RB:s roll i finansiella sektorns krisberedskap	Tydlig roll (bedömning)
Uppdaterad omvärldsanalys [SP]	Självutvärdering, tertialavstämning	Rätt fokus (bedömning)
Stort förtroende för RB:s arbete med betaln. [SP]	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap, Högt förtroende

Riksbankens strategiska plan 2019-2022 sätter nytänkande och hög beredskap i centrum och det gäller särskilt på betalningsområdet. Riksdag och regering kommer att behöva ta sig an en del frågor på detta område och Riksbanken vill att den svenska kronan så långt det är möjligt framtidssäkras. Allmänheten ska även fortsättningsvis föredra att betala med svenska kronor i Sverige även när pengar i allt högre grad är elektroniska. För att uppnå detta måste Riksbanken uppdatera sitt tjänsteutbud så att det motsvarar de förväntningar som hushåll, företag och våra motparter ställer på oss.

För detta krävs att Riksbanken driver omfattande infrastrukturprojekt i dialog med leverantörer och motparter, men också att Riksbanken intar en snabbfotad och nyfiken hållning för att förstå framtida behov av ett statligt engagemang i betalinfrastrukturen. Riksbankens beredskap för kris och ofred ska dessutom stärkas. Bidraget till Riksbankens strategiska plan från avdelningen för betalningar (AFB) utgår från ett antal prioriterade utvecklingsområden.

Prioriterad utveckling 2020 kopplad till de strategiska prioriteringarna

En betalmarknad för framtiden

- **Framtida RIX RTGS:** En översyn behövs bland annat mot bakgrund av att nuvarande leverantörsavtal går ut 2025. Viktiga vägval är huruvida Riksbanken ska ansluta sig till Euroområdet RTGS-system eller fortsätta använda ett system från en privat aktör. Andra viktiga delar är övergången till ny meddelandestandard, ISO 20022, och en översyn av vilken typ av deltagare vi ska ha i framtida RIX. I väntan på den framtida lösningen ska nuvarande RIX RTGS i möjligaste mån anpassas för att svara upp mot nya krav och behov.

- **E-kronapilot:** Frågan om digitala centralbankspengar i Sverige ingår i den offentliga utredningen om "Statens roll på den digitala betalningsmarknaden". Under tiden fortsätter Riksbanken arbetet med att utforma ett konkret förslag (teknik och regelverk) på en värdebaserad e-krona för att öka bankens kunskap om e-kronans tekniska möjligheter och ge underlag för framtida beslut.
- **Digitala centralbankspengar – analys:** AFB:s analys om digitala centralbankspengar kommer under 2020 att fokusera på frågor som rör design och funktionalitet, i syfte att komplettera det arbete som bedrivs inom e-kronapiloten.
- **Förstudie omedelbara betalningar mellan valutor:** Ett arbete om omedelbara betalningar mellan svenska kronan och andra valutor kommer att initieras under 2020. Det inkluderar att följa och delta i det internationella samarbetet inom detta område.
- **Införande RIX-INST (TIPS):** Utifrån direktionens beslut 2019 ska AFB implementera ett avvecklingssystem för små betalningar, RIX-INST, genom att använda ECBs och Eurosystemets TIPS-plattform (Target Instant Payment System).
- **Riksbankens roll i kontanthanteringen:** Fortsatt konsekvensanalys av Riksbanksutredningens förslag till ny riksbankslag, som skulle kunna ge Riksbanken utökade befogenheter inom kontanthanteringen.

Stärkt beredskap

- **Stärkt cyberresiliens RIX:** Utvecklade rutinbeskrivningar, metoder för riskanalyser med mera, med utgångspunkt i riktlinjer från Committee on Payments and Market Infrastructure (CPMI) om "Guidance on cyber resilience for financial market infrastructures (GOCR)", samt uppfylla strategin "Reducing the risk of wholesale payments fraud related to endpoint security (WPF)".
- **TIBER-SE för RIX:** För RIX-systemets räkning förbereda sig för de TIBER-tester (Threat Intelligence Based Ethical Red Teaming) som utvecklas av avdelningen för finansiell stabilitet utifrån Eurosystemets ramverk TIBER-EU och som ska kontrollera skyddet mot cyberhot i svensk finansiell infrastruktur.
- **Transaktionsmonitorering RIX:** I syfte att förebygga eventuellt missbruk av RIX och för att bättre kunna följa transaktionsflödena kommer AFB att undersöka vilka verktyg som finns tillgängliga för att genomföra transaktionsmonitorering av RIX.
- **Ansvar krisberedskap i betalningssystemet:** Förslaget till ny riksbankslag kommer att ställa större krav på Riksbanken gällande krisberedskap och totalförsvar som samordnande myndighet. För att tillse att detta verksamhetsområde får tillräckligt fokus framöver skapas en ny enhet på AFB som resurssätts under 2020.
- **Kontinuitetslösning/beredskapslager:** Genomförande av ytterligare lösningar för att säkerställa möjligheten att tillhandahålla kontanter även när ordinarie rutiner inte fungerar.
- **Förstärkt kontinuitet betalningssystemet:** Fortsatt arbete med att stärka kontinuiteten för säkerhetsskyddade system.

Kostnadsnivå: De totala kostnaderna för området betalningar fortsätter att öka i takt med att den strategiska färdplanen genomförs, budgeten för 2020 uppgår till 439 mkr jämfört med 364 mkr i budget 2019. Ökningen beror bland annat på genomförandet av e-

kronapiloten (där en stor del av kostnaderna skjuts från 2019 till 2020) och ökade IT-kostnader för att uppfylla nya säkerhetskrav i en uppgraderad IT-infrastruktur. Den budgeterade kostnadsnivån för betalningssystemet RIX RTGS beräknas minska från 119 mkr 2019 till 115 mkr 2020 – men innebär en nivå som är betydligt högre än åren innan. Kostnaderna för RIX-systemet ska täckas av deltagarnas avgifter (+/- 10 %), vilket normalt stäms av för en treårsperiod, men det kan nu komma att sträckas ut något för att möjliggöra en stabil prissättning trots de tillfälliga kostnadsökningarna för IT-säkerhet 2019-2020.

FINANSIELL STABILITET

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2020
Ett stabilt finansiellt system	En uppsättning systemriskindikatorer som fångar nivå och utveckling på systemrisker och motståndskraft	Hög finansiell stabilitet med låga systemrisker och tillräckligt hög motståndskraft
En god analys, i rätt tid och på rätt nivå [SP]	Antal publikationer	≥ 10 publ per år (PoV, RBSt, SM, EK)
	Prioriterade projekt enligt plan	100 %
	Vetenskapliga publikationer FOE, kvalitetsvägt	> 75 p/forskare
	Självutvärdering, tertialavstämning	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 % ³
Stort förtroende för RB:s arbete med FS. [SP]	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap, Högt förtroende

Det övergripande målet för avdelningen för finansiell stabilitet (AFS) är att bidra till ett stabilt 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. AFS identifierar fyra kärnområden för verksamheten utifrån det övergripande målet; likviditetsförsörjning, övervakning & analys av systemviktig

³ Tertialvis medieanalys från Kantar Sifo, mäter hur stor andel av Riksbankens utvalda nyckelmedier som återger ett budskap och citerar en talesperson i samband med FSR. Målsätts även bankgemensamt under "Kommunikation".

finansiell infrastruktur, analys av systemviktiga aktörer och systemrisker samt bidrag till det penningpolitiska beslutsunderlaget.

Samtliga områden är nära sammankopplade och överlappar varandra och har dessutom 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 2020 ligger bland annat på stärkt beredskap, både vad gäller organisationens förmåga att hantera finansiella störningar och genom att verka för ökad motståndskraft mot cyberrisker bland systemviktiga aktörer.

VP-projekt 2020 kopplade till strategiska prioriteringar:

Stärkt beredskap

- **TIBER-SE:** För att öka motståndskraften i finansiella systemet mot cyberrisker utvecklar AFS analysen och kunskapen om cyberhot som kan påverka den finansiella stabiliteten. Främst sker detta 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 2020 ska TIBER-SE implementeras och tester påbörjas. Detta kommer ske genom fortsatt arbete i ett "TIBER-forum", framtagande av en hotbildsanalys, genomförande av TIBER-tester, deltagande i EU-arbetet rörande TIBER samt samordning med andra länder vad gäller gränsöverskridande TIBER-tester.
- **Stresstester av kapital:** AFS har sedan tidigare utvecklat ett nytt ramverk för kapitalstresstester. Som ett led i att ytterligare utveckla denna analys vidareutvecklas metoder för att ta fram egna makrosценарier som ska användas i stresstesterna av bankers kapital, för publicering i FSR. Arbetet sker i samarbete med APP. Under 2020 ska även tidigare stresstestresultat förankras i mikrodata.
- **Stresstester av likviditet:** Under 2020 ska de framtagna likviditetsstresstesterna implementeras i den löpande analysen och i FSR. Ett huvudsyfte med projektet är att ta fram en mall för hur stresstesterna regelbundet kan avrapporteras i FSR.
- **Krisberedskap:** För att trygga beredskapen för finansiella kriser behöver rutiner kontinuerligt ses över och kompletteras. En komplettering som kan vara aktuell under kommande år rör likviditetsstöd i resolution. Dessutom krävs regelbundna krisövningar av olika typer internt och med andra myndigheter. Under 2020 planerar AFS att samordna en avdelningsöverskridande övning av hur Riksbanken rent operativt hanterar finansiella kriser.

En betalmarknad för framtiden

- **T2S-analys:** Under 2020 är ambitionen att Riksbanken etablerar ett forum för Riksbanken och aktörer på finansmarknaden och tar fram en analys om av vad som behöver förändras i Sverige för att den svenska värdepappersmarknaden ska kunna vara i linje (harmoniserad med) europeisk standard (d.v.s. T2S). Enligt en preliminär tidsplan ska Riksbanken i slutet av 2020 vara redo att ta ställning i frågan om vad som behöver förändras på svensk värdepappersmarknad för att vara i linje med europeisk standard.

Riksbanken kommer därefter att konsultera marknaden inför ett nytt ställningstagande om en svensk anslutning till T2S.

Uppdaterad omvärldsanalys

- **Framtidens finansiella system:** I takt med den tekniska utvecklingen sker en snabb strukturomvandling i det finansiella systemet, med exempelvis nya betalningslösningar, nya sätt att låna/investera pengar och nya aktörer. Projektet har som mål att analysera hur förändringarna påverkar det finansiella systemet, genom att vissa flöden som tidigare gått genom banksektorn nu istället går utanför banksektorn. Även förändringar i lagstiftning kan medföra behov av analyser.
- **Analys av klimatrelaterade risker:** AFS ska fortsatt analysera och konkretisera hur klimatrelaterade risker ska integreras i den löpande analysen av systemviktiga aktörer såsom banker och infrastrukturföretag. AFS ska även bidra till det arbete som bedrivs i relevanta internationella forum där centralbanker har en roll.
- **Låga räntor länge och finansiell stabilitet:** Projektet syftar till att utöka tidigare analys rörande konsekvenserna för finansiell stabilitet av ett lågt ränteläge under lång tid. Det handlar exempelvis om tecken på ett ökat risktagande, effekter på tillgångspriser, konsekvenser för bankers lönsamhet, räntekänslighet för olika aktörer etc. Bland de aktörer som undersöks finns försäkringsbolag.
- **Fördjupad mikrodataanalys:** För att bredda analysen när det gäller att identifiera nya systemrisker i det finansiella systemet kommer AFS att arbeta med fler mikrodatabaser. Inom ett delprojekt planeras analyser av mikrodata för icke-finansiella företag samt för hushåll. I ett annat delprojekt kommer den mikrodata som Riksbanken har tillgång till vad gäller derivattransaktioner att analyseras. Syftet är här att identifiera sammanlänknings i det finansiella systemet som kan ge upphov till systemrisker.
- **Penningpolitik och finansiell stabilitet:** Utveckla formerna för samarbetet mellan AFS och APP ytterligare i termer av hur AFS, ur ett finansiellt stabilitetsperspektiv, kan komplettera det penningpolitiska beslutsunderlaget. Inom ramen för arbetet analyserar AFS också hur APP:s analys kan användas i analysen av den finansiella stabiliteten.
- **Analys av pantsättningsbara tillgångar i banksektorn:** Inom ramen för detta arbete kartläggs bankernas pantsättningsbara tillgångar på värdepappersnivå (ISIN). Det kartläggs också vilka centralbanksfaciliteter bankerna har, samt deras intradagsbehov av säkerheter.

Kostnadsnivå: Den totala kostnaden för finansiell stabilitet budgeteras till 181 mkr, vilket är en ökning från 172 mkr i budget 2019, men en lägre nivå jämfört med perioden 2013-2017. Kostnaderna för området har på senare år minskat för att delfinansiera satsningarna på betalningsområdet och på stärkt beredskap. Ökningen för 2020 rör framför allt implementeringen av TIBER-SE och ökade utfördelade administrativa kostnader.

MARKNADER

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2020
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
God kontroll i den operativa verksamheten	Limit- och mandatöverträdelser	≤ 3 per år
	Allvarliga incidenter (ersättningskrav, ryktesrisk mm)	≤ 3 incidenter per år

Uppdraget för avdelningen för marknader (AFM) är att genomföra alla typer av finansiella transaktioner och penningpolitiska marknadsoperationer i såväl den löpande verksamheten som i ett finansiellt krisläge. För att Riksbanken ska kunna uppfylla sitt huvudsakliga mål är det centralt att AFM alltid kan utföra Riksbankens policyuppdrag med kort varsel. Hög beredskap ställer krav på operationell, finansiell och analytisk förmåga att genomföra krisåtgärder i såväl svenska kronor som i utländsk valuta.

Fokus 2020 kommer vara att stärka den operativa beredskapen och minska risken för penningtvätt och terroristfinansiering. Detta sker främst genom implementering av nya systemstöd för automatisering av transaktionsprocessen och för transaktionskontroller. Därutöver kommer AFM arbeta med att genomföra steg 2 i det nya räntestyrningssystemet. AFM ska även under året implementera en ny transaktionsbaserad dagslåneränta för utvärdering av genomförandet av penningpolitiken och som även ska kunna fungera som referensränta till marknaden.

VP-projekt 2020 kopplade till strategiska prioriteringar

Stärkt beredskap

- **Nya systemstöd:** Projektet innehåller två huvudområden, dels att graden av automatisering ska öka i transaktionsprocessen från affärsinitiering (Front Office) till matchning och avveckling (Back Office) för att öka den operationella beredskapen och minska risken för trånga sektorer i ett krisläge, dels ett utökat systemstöd för transaktionskontroller. Det senare ökar möjligheten att kontrollera och följa upp risker

för penningtvätt och terroristfinansiering när det gäller Riksbankens korrespondentbankstjänster.

- **Operativ krisberedskap:** Riksbankens operativa beredskap att hantera finansiella kriser ska stärkas ytterligare, genom att (1) etablera processer för att i samarbete med APP och AFS regelbundet identifiera, prioritera och uppdatera vilka verktyg som ska kunna operationaliseras, (2) etablera processer för att regelbundet inventera den operativa förmågan att genomföra dessa åtgärder och (3) etablera regelbundna avdelningsöverskridande krisövningar för att säkerställa den operativa förmågan.

En betalmarknad för framtiden

- **Reformerat styrsystem:** Projektet (REST) syftar till att införa ett nytt flexibelt, robust och automatiserat räntestyrningssystem för att Riksbanken även fortsättningsvis ska kunna påverka marknadsräntor på ett effektivt sätt. Förändringarna genomförs i två steg där steg 1 genomfördes i oktober 2019. I steg 2 ska utlåningsräntan för stående utlåningsfacilitet ändras och kraven på säkerheter för denna utlåning skärpas. Projektet ska dels utreda och lämna förslag på hur säkerhetskraven bör utformas samt dels implementera förslagen så att Riksbankens system för att hantera säkerheter (QCMS) och betalningssystemet RIX kan hantera förändringarna. Steg 2 ska vara genomfört senast 2021.

Uppdaterad omvärldsanalys

- **Implementering av ny transaktionsbaserad referensränta:** Projektet (TORA) syftar till att Riksbanken under 2020 ska kunna producera och publicera transaktionsbaserade dagslåneräntor. Räntan ska kunna användas för att utvärdera genomförandet av penningpolitiken samt utgöra underlag för referensränta för den allra kortaste löptiden i SEK. Projektet omfattar huvudsakligen två delar, att utveckla systemstöd respektive att etablera organisation och processer.
- **Databas för motpartsinformation:** Projektet (DAM) syftar till att skapa en systematisk uppföljning av de penningpolitiska motparterna och utvärdera om penningpolitiken genomförs på ett effektivt sätt. Det ställer krav på en samlad bild av motparternas lån och placeringar sinsemellan samt deras utnyttjande av Riksbankens penningpolitiska instrument. Detta ska åstadkommas genom en automatisk sammanställning i en databas (DAM) av tillgänglig information från Riksbankens olika IT-system.

Övriga prioriterade utvecklingsområden

- **Fortsatt utveckling av metoder och processer för guld- och valutareserven,** vilket bland annat innefattar att utveckla metoden för analys av likviditet i valutareservens tillgångar, fortsätta analysen av möjliga alternativa investeringar och principer för hållbarhet, vidareutveckla metod och modell för strategisk allokering och tillsammans med riskenheten se över metoden för mätning av marknadsrisk.
- **Utveckling av balansräkningsanalysen:** Vidareutveckla helhetsanalysen av Riksbankens balansräkning med konsoliderad rapportering av scenarier, prognoser och risker på balansräkningen. Fokus ligger på att identifiera strategiska risker som uppstår till följd av Riksbankens policybeslut och belysa hur poster på balansräkningen interagerar i risk- och scenarioanalyserna.

- **Översyn av hantering och process kring Riksbankens motparter:** Riksbanken har tre centrala typer av motparter: RIX-deltagare, penningpolitiska motparter och motparter inom förvaltningen av guld- och valutareserven. AFM kommer under 2020 göra en översyn av antalet motparter, av kategoriseringen av motparter och hur de bör följas upp, samt upprätta effektiva och avdelningsöverskridande processer som ger en ökad helhetssyn i uppföljningen av RIX-deltagare och penningpolitiska motparter.

Kostnadsnivå: De totala kostnaderna för området ökar från 147 mkr till 156 mkr bland annat till följd av satsningen på en ny transaktionsbaserad dagslåneränta och ökade utfördelade administrativa kostnader.

STATISTIK OCH INFORMATIONSFÖRSÖRJNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2020
Garantera en stabil och effektiv statistikproduktion 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

Riksbanken ansvarar för huvuddelen av Sveriges finansiella statistik och är samtidigt en stor användare av statistiska uppgifter. Statistik bygger i allt högre grad på mikrodata och med den ökade tillgången till detaljerade data väntas mikrodata användas allt mer i Riksbankens analys. De växande datamängderna behöver hanteras säkert och effektivt. Utvecklingsarbetet fortsätter 2020 utifrån den strategi för informationsförsörjning som beslutades 2018.

VP-projekt 2020 kopplade till strategiska prioriteringar

Uppdaterad omvärldsanalys

- **Centraliserad datahantering:** Ett projekt för att effektivisera hanteringen av data som används för Riksbankens analys. Ett första steg är att inventera behov och ta fram ett beslutsunderlag för förändringar som ska vara klart tertial 1. Nästa steg är att implementera eventuella förändringarna under 2020-21.
- **VINN och KRITA:** De nya databaserna för krediter (KRITA) och respektive värdepappersinnehav (VINN) är nu operationella och data samlas in. Nästa steg i arbetet är att göra mikrodata från databaserna tillgängliga för analys på Riksbanken och för andra forskare/analytiker.

Kostnadsnivå: De totala kostnaderna för 2020 budgeteras till 133 mkr (115 mkr i budget 2019). Ökningen beror framför allt på de nya databaserna VINN och KRITA som SCB tagit fram för Riksbankens räkning. Dels börjar investeringen skrivas av, dels fortsätter utvecklingsarbetet även 2020.

BANKGEMENSAMT

Riksbankens bankgemensamma funktioner (HR, kommunikation, IT och övrig verksamhetssupport, intern kontroll och styrning) ska säkerställa att banken har rätt förutsättningar för att lyckas med sina uppgifter och nå sina mål. Kraven på den interna styrningen har ökat dels i form av behov av bättre samordning, i takt med att fler frågor skär över avdelningsgränserna, dels i form av tydliga prioriteringar.

I planen för 2020 ligger flera viktiga bankgemensamma projekt som ska stödja de strategiska prioriteringarna; satsningen på kommunikation i nya former med ökad tonvikt på allmänheten, ökad säkerhet och beredskap, ny IT-driftsleverantör och inte minst – att skapa en utvecklande arbetsplats, för verksamheten såväl som för medarbetarna.

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2020
-----	-------------	--------------

Arbetsplatsen⁴

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

VP-projekt 2020: Utvecklande arbetsplats

- **Strategisk kompetensförsörjning**
 - **Kompetensanalys:** Under hösten 2019 har Kompetensanalys införts som verktyg för strategisk kompetensförsörjning. I arbetet kartläggs kompetensbehovet och kompetensgap identifieras på enhets- och avdelningsnivå. Ledningsgruppen prioriterar de övergripande kompetensområden som behöver utvecklas och vilka åtgärder som ska vidtas under perioden. Från 2020 och framåt kommer fokus att

⁴ Index för de tre pelarna för utvecklingen av arbetsplatsen mäts utifrån halvårsmätningar med 10-20 frågor till alla medarbetare.

ligga på uppföljning av kompetensplaner på bank- och avdelningsnivå, samt implementera eventuella ändringar i metoden utifrån höstens erfarenheter.

- **Utvecklingskartan:** Under 2019 har en ”utvecklingskarta” tagits fram i ledningsgruppen och presenterats som en illustration av våra processer för utveckling och kontinuerligt lärande, för både medarbetare och verksamhet. Kartan kompletteras successivt med ytterligare verktyg och användas som en plattform för kommunikation om utvecklingsvägar och kompetensbehov.
- **Förstärkt IT-kompetens:** Olika initiativ för att säkra att alla medarbetare på Riksbanken får en bättre förståelse och IT-kompetens för att utnyttja de möjligheter digitaliseringen och den tekniska utvecklingen ger.
- **Nytänkande och inkluderande arbetsmiljö**
 - **Kulturarbete och innovativa arbetssätt:** En modell för insiktsdriven innovation (så kallad Design Thinking) har testats under 2019 och workshops kommer fortsatt att hållas för hela banken under 2020. Arbetsmetoden kommer även att omfatta vårt kulturarbete och involvera samtliga avdelningar. Utbildningar kommer att erbjudas i olika format under 2020 (se även ”förutsättningar för innovation” under IT-området).
- **Effektiva och hållbara arbetsformer**
 - **Beredningsformer och ledningsrapportering:** En översyn av (1) vår samlade ledningsrapportering och (2) hur vi kan effektivisera våra processer fram till beslut. Utifrån nulägesbeskrivningar av processer och rapportering ska förslag till förändringar diskuteras i ledningsgruppen.
 - **Vidareutvecklad projektstyrning:** Arbetet fortsätter med att etablera ett projektkontor som omfattar (1) Ramverk, processer, rutiner, mallar och tips för projektarbete, (2) Utbildning, stöd, coachning till projektledare och styrgrupper, (3) Erfarenhetsåtervinning och lärande som bidrar till kompetenshöjning och förväntas ge (4) en bättre helhetssyn över Riksbankens projektportfölj.
 - *Se även utvecklingsprojekt under området IT.*

Kommunikation

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

VP-projekt 2020: Kommunikation i nya former

- **Ökad digital närvaro**
 - **Publikationsprojektet:** Utreda hur övriga publikationer (utöver den nya Betalningsrapporten) bäst målgruppsanpassas. Inkluderar skiktning av kommunikationen (budskap och fakta delas upp i nivåer i våra digitala kanaler), ett koncept för infografik och datavisualisering.
 - **Innehållsprojektet:** Utveckla det redaktionella innehåll som står mer fritt från våra publikationer och kan delas i våra sociala medier. Utveckla nya format för nya filmstudion.
 - **Sociala medier:** Arbeta aktivt med innehållet i sociala medier med det övergripande syftet att sprida kunskap och skapa förståelse för Riksbankens agerande.
- **Skapa nya mötesplatser**
 - **Föreläsningsdagar och guidade turer:** Fortsätta med ett öppet hus/riksbanksdag för allmänheten per år. Dessutom ska möjligheten att erbjuda guidade turer i riksbankshuset utredas.
 - **Nå unga vuxna genom möten:** Öka kunskapen om Riksbankens verksamhet hos unga vuxna genom att ta emot fler gymnasieelever i riksbankshuset och genom att direktionsledamöter besöker en gymnasieskola i samband med de penningpolitiska turnéerna. Riksbankens medarbetare ska dessutom uppmuntras att besöka gymnasieskolor och högskolor ("Back-to-school") och berätta om Riksbanken.
 - **Nå unga vuxna genom läroplansanpassat material:** Ett långsiktigt utvecklingsprojekt för att ta fram ett läromedelsanpassat material om Riksbankens verksamhet, som ska kunna användas i skolundervisningen. Utveckling under 2020 för att under 2021-22 ta fram relevanta format för att erbjuda fler elever kunskap Riksbankens roll i samhällsekonomin.
- **Effektivitet, rätt kommunikation till rätt målgrupper**

- **Analysprojektet:** För att öka effektiviteten och träffsäkerheten inom kommunikationsarbetet, samt underlätta det löpande arbetet, ska genomslaget i sociala medier analyseras och följas upp på samma sätt som vi tidigare har gjort endast med traditionella nyckelmedier.

Intern styrning och kontroll

God intern styrning och kontroll	Sammanfattad uppföljning av intern styrning och kontroll (Riskenheten)	Betryggande ISK (RIE:s bedömning) ska vara uppnådd
	Genomförande av direktionsbeslut (ny indikator ska diskuteras 2020)	100 %
	Risker från internrevisions-granskningar	> 50 % åtgärdade risker inom ursprunglig tidplan
		Max 2 st > 1,5 år

VP-projekt 2020: Stärkt beredskap

- **Säkerhetsskydd:** Under 2020 väntas ett fortsatt ökat fokus på säkerhetsskyddsfrågor.
- **Informationssäkerhet:** Slutföra implementeringen av ett nytt ledningssystem (rutiner, processer, verktyg) för informationssäkerhet (LIS). Stödja verksamheten i användningen av regler för informationssäkerhet och utveckla indikatorer för informationssäkerhet.
- **Översyn av Riksbankens krisorganisation:** Säkerställa en ändamålsenlig och uthållig krishantering genom en krisorganisation med tydliga roller och ansvar, etablerade arbetsrutiner och mallar, lämpliga lokaler, tillräcklig utrustning etc. Arbetet sker i två steg: Det första är en översyn av bankens centrala krisledning vad gäller organisation och arbetssätt. Det andra steget är en översyn av bankens hela krisledningsorganisation.

VP-projekt 2020: Uppdaterad omvärldsanalys

- **Ny riksbankslag:** Under 2020 ligger fokus bland annat på att ta fram ett remissvar till det förslag som offentliggjordes den 29 november 2019.

VP-projekt 2020: Utvecklande arbetsplats

- **Översyn riskprocesser och ISK-processen:** Effektivisera och synkronisera bankens metoder och processer för riskhanteringen och utvärdera potentiella effektivitetsvinster av att implementera systemstöd för vissa processer. Genom att effektivisera såväl riskenhetens som första linjens arbete är ambitionen att den tid som potentiellt frigörs kan möjliggöra en mer framåtriktad och proaktiv riskanalys.

VP-projekt 2020: Övriga prioriterade utvecklingsområden

- **Förtydliga försvarslinjer:** Riskenheten driver sedan en tid tillbaka ett arbete för att tydliggöra roller och ansvar mellan första och andra ansvarslinjen, detta arbete fortsätter under 2020.
- **Dataskydd:** Arbetet fortsätter enligt tidigare plan med att utveckla bankens förmåga att effektivt följa dataskyddsförordningen.

IT

Effektiva arbetsformer [SP]	Enkät		> 75 % nöjda/ mycket nöjda
Stabil drift och förvaltning	Uppföljning av IT-leverans	Applikationsdrift	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 verksamhets-utveckling [SP]	Antal genomförda aktiviteter där IT bidragit till verksamhetsutveckling		Minst 2 som ger tydlig nytta
Utvecklad IT-arkitektur och strukturkapital [SP]	Införandeplan		Etablerat forum, EA-center samt arbetsformer
Effektivt skydd mot cyberhot [SP]	Införandeplan Security Operations Center		Etablerat SOC
	Ny indikator 2020 utifrån gapanalys när nytt LIS implementerats		Konkretiseras 2020

IT har en central roll i genomförandet av de flesta projekt i den strategiska färdplanen som redovisats ovan, inte minst beträffande ”En betalmarknad för framtiden”, men har dessutom en central roll i att vara en proaktiv funktion för att stärka IT-säkerheten och öka förändringsförmågan i banken. Nedan redovisas ett antal prioriterade utvecklingsområden som AVS/IT själva ansvarar för (se även under området ”Arbetsplatsen”).

VP-projekt 2020: Stärkt beredskap

- **Transition IT-tjänster inklusive säkerhetshöjande åtgärder:** Under 2020 avslutas övergången till en ny IT-driftsleverantör, och därmed kommer nivån på IT-säkerheten att ha höjts väsentligt utifrån de högre krav som ställdes i upphandlingen.
- **Etablera SOC:** Ett Security Operations Center (SOC) etableras under 2020. Funktionen ska stärka och samordna arbetet med Riksbankens IT- och Cybersäkerhet och även ansvara för omvärldsbevakning och vidareutveckling av Riksbankens IT-säkerhetsskydd.

VP-projekt 2020: Utvecklande arbetsplats

- **Vidareutveckling av EA-center:** Ett Enterprise Architecture Center (EA-Center) ska i samverkan med Riksbankens Chief Data Officer (CDO) driva, styra och stödja i frågor kopplade till Riksbankens strukturkapital (dvs. process-, funktions-, informations- samt systembeskrivningar) samt förvalta Riksbankens Systemkarta (CMDDB). Genom att viktiga beskrivningar av verksamhet och IT successivt uppdateras med en gemensam modell och hålls aktuella, kan vidareutvecklingen av Riksbankens IT-stöd ske effektivare.

- **Gemensam analysplattform:** IT ska i samverkan med CDO och verksamheten utveckla en plattform med verktyg som ger nya möjligheter till åtkomst och analys av data samt bidra till ett effektivare arbete för hela analysprocessen, från insamling av data till analys och visualisering.
- **Förutsättningar för innovation (DigInn):** För att bidra till att Riksbanken blir en nytänkande centralbank, som drar nytta av den snabba tekniska utvecklingen, ska förutsättningar skapas som främjar ett bredare innovationsarbete. Ett (till att börja med småskaligt) Digital Innovation Lab (DigInn) utvecklas successivt som ett forum för att främja och driva innovationskultur, innovationsarbete och digital transformation inom IT och Riksbanken som helhet. Inom ramen för DigInn drivs redan idag initiativ kopplade till exempelvis arbetssätt för innovation (Design Thinking eller insiktsdriven innovation).
- **Automatiserade processer:** Ta tillvara den snabba tekniska utvecklingen och de många nya möjligheter den ger att ytterligare öka effektiviteten i arbetet genom att automatisera arbetsprocesser bl.a. med hjälp av artificiell intelligens (AI) och machine learning, exempelvis med chat bottar för frågor och svar, automatisering av verksamhetsprocesser och automatiserad textanalys. Även detta arbete drivs delvis via DigInn.

VP-projekt 2020: Övriga prioriterade utvecklingsområden

- **Transition telefoni:** Under 2020 ska ett avtal med ny leverantör av telefonitjänster implementeras.

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 hos registrator	> 90 % inom 2 dgr
Effektiv leverantörstyrning	Bedömning AVS utifrån ett antal kriterier för upphandlingar och leverantörstyrning. Indikator ska konkretiseras 2020.	Konkretiseras 2020
Kostnadseffektiv service	Benchmark	Bland de bästa

VP-projekt 2020: Stärkt beredskap

- **Avtalsförvaltning och leverantörsstyrning:** Fortsatt satsning på att utveckla vår förmåga och våra styrformer kring hur vi ställer krav på och följer upp externa leverantörer. För 2020 fokuseras bl. a. planeringsstadiet i upphandlingar och att hållbarhetskrav finns med och följs upp.
- **Samhällsviktig och säkerhetsskyddad verksamhet vid höjd beredskap:** Fortsatt utvecklingsarbete för att säkerställa att samhällsviktig och säkerhetsskyddad verksamhet fungerar i ett läge av höjd beredskap och även i en gråzon mellan fredstid och höjd beredskap.

VP-projekt 2020: Övriga prioriterade utvecklingsområden

- **Ombyggnader och stambyte:** Under 2020 fortsätter till exempel arbetet med säkerhetshöjande åtgärder kring vår fastighet och ombyggnader för att effektivisera användningen av bankens kontorsytor. Det stambyte som inletts under 2019 fortsätter.

Miljö

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 2019
	Koldioxidutsläpp totalt, resp för flygresor	
	Minskat matavfall	

VP-projekt 2020: Utvecklad omvärldsanalys

- **Centralbanker och hållbarhet:** Utvecklingen av hållbarhetsarbetet i Riksbanken samordnas inom hållbarhetskommittén, med ambitionen att forma ett systematiskt arbete med hållbarhetsdimensionen i bankens olika verksamheter, som tillgångsförvaltning, makroanalys och finansiell stabilitetsanalys.
- **Riksbankens egen klimatpåverkan:** Arbetet med att analysera, mäta och minska Riksbankens egen klimatpåverkan fortsätter under 2020.

Resurser

God hushållning med resurserna	Förvaltningskostnader i direktionens ram till ledningsgruppen	951 mkr 2020
	Antal årsarbetare (exkl sedel- och myntutbytet)	350 årsarb 2020

Förslaget till kostnadsbudget för 2020 uppgår totalt till 1121 mkr (1012 i budget 2019), varav inköp av sedlar och mynt 49 mkr (25). I direktionens budgetram till ledningsgruppen behandlas vissa kostnader separat. Det gäller budgeterade inköp av sedlar och mynt samt omkostnader för sedel- och myntutbytet 15 mkr, kostnader som beräknas finansieras av RIX-avgifter 102 mkr och av intäkter från SIDA 4 mkr.

Budgetramen för 2020, utifrån denna modell, fastställs till 951 mkr (873) och innebär en ökning med ca 9 % jämfört med motsvarande budget för 2019. Kostnaderna ökar främst till följd av Riksbankens större förflyttningar – stärkt beredskap och en betalmarknad för framtiden. Kostnaderna 2020 ökar främst beroende på ökade kostnader för e-kronapiloten (dels en planerad ökning, dels en förskjutning av en stor kostnadspost från 2019 till 2020), ökad bemanning och ökade pensionskostnader. Däremot minskar kostnaderna för IT-transitionen, som framför allt belastade 2019. Exklusive ökade kostnader för e-kronapiloten och ökade pensionskostnader ökar budgetramen med 2 % mellan 2019 och 2020.

Satsningarna för att genomföra förflyttningarna i den strategiska planen innebär att Riksbanken planerar att öka personalresurserna under 2020. I personalramen för 2020 budgeterar ledningsgruppen för personalresurser motsvarande 350 årsarbetare, exklusive tillfälliga förstärkningar för ökad inlösenhantering efter sedel- och myntutbytet (11 årsarbetare). Ramen innebär en ökning jämfört med 2019 (326 och 10 tillfälliga för inlösen).