



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 2022-01323

# Verksamhetsplan

DATUM: 2022-12-08  
AVDELNING: Stabsavdelningen

## Riksbankens verksamhetsplan 2023

Inledning, planeringsförutsättningar .....	2
Vision, strategisk inriktning och resursutveckling.....	4
Strategiska färdplanen – fokus 2023.....	8
Stärkt beredskap.....	8
En betalmarknad för framtiden .....	10
Kommunikation i nya former.....	12
Uppdaterad omvärldsanalys.....	14
En utvecklande arbetsplats .....	17
Mål, indikatorer och kostnadsnivå per verksamhetsområde .....	21

# Inledning, planeringsförutsättningar

## Uppdraget i den nya riksbankslagen

Riksbanken är Sveriges centralbank och en myndighet under riksdagen. Riksbankens verksamhet regleras från 2023 i den nya riksbankslagen. Enligt denna ansvarar Riksbanken för penningpolitiken med målet att upprätthålla varaktigt låg och stabil inflation. Riksbanken ska också bidra till att det finansiella systemet är stabilt och effektivt, inbegripet att allmänheten ska kunna göra betalningar. Vidare ska Riksbanken bidra till att det finns tillgång till sedlar och mynt i kronor (kontanter) i betryggande utsträckning i hela Sverige. Riksbanken ska även ha en god förmåga att upprätthålla sin verksamhet, och se till att allmänheten kan göra betalningar, under fredstida krissituationer och vid höjd beredskap. Riksbanken förvaltar också betydande finansiella tillgångar i syfte att kunna fullgöra sina uppgifter och befogenheter samt generera tillräcklig avkastning för att finansiera sin verksamhet.

## Riksbanken 2023

Direktionen beslutade i december 2018 om en Strategisk plan<sup>1</sup> för Riksbankens verksamhet. Den strategiska planen tar sin utgångspunkt i globala trender och strukturella förändringar som påverkar hela Riksbankens verksamhet – såväl betalningsmarknaden, finansiell stabilitet som penningpolitiken, områden som hänger mycket nära samman. I planen identifierades fem strategiska prioriteringar i form av Stärkt beredskap, En betalmarknad för framtiden, Kommunikation i nya former, Uppdaterad omvärldsanalys och En utvecklande arbetsplats. Under de senaste åren har Riksbanken arbetat intensivt med att modernisera och utveckla verksamheten inom vart och ett av dessa områden, för att fortsatt kunna bidra till en stark och säker ekonomi i Sverige. Eftersom inriktningen och de prioriterade områdena i den strategiska planen fortfarande är relevant, många initiativ är långsiktiga och viss utveckling har påverkats av pandemin, valde direktionen under 2021 att förlänga den strategiska färdplanen ytterligare ett år, till att gälla till och med 2023.

Inför det sista året med den strategiska planen råder ett minst sagt utmanande omvärldsläge som påverkar verksamhetens inriktning och fokus: en pandemi vars konsekvenser fortfarande är påtagliga, Rysslands pågående invasion av Ukraina och en global inflation som stigit snabbt till nivåer som inte setts på decennier samtidigt som tillväxtutsikterna försämras och stabilitetsriskerna ökar. Utvecklingen stärker ytterligare behovet av att Riksbanken för att uppfylla sitt uppdrag, behöver vara *nyttänkande* kring hur verksamheten bedrivs och ha en *hög beredskap* för att hantera oförutsägbara händelser och nya risker.

Den 1 januari träder den nya riksbankslagen ikraft. Även om den nya lagen i grova drag innebär att Riksbankens huvuduppgifter är desamma som under den tidigare lagen, så medför den vissa förändringar. Lagen utökar bland annat Riksbankens mandat när det gäller ansvar för kontanthantering och krisberedskap samt förstärker granskningen av Riksbanken. Utöver ny lag får Riksbanken vid årsskiftet en ny ledning och sedan oktober ett nytt Riksbanksfullmäktige.

---

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

Arbetet med att anpassa verksamheten till den nya lagen har pågått intensivt under året. Under 2023 övergår fokus från förberedande arbete till att genomföra förändringar, axla nya uppgifter och att följa upp så att verksamheten bedrivs i linje med den nya lagen. Därutöver kommer arbete för att fortsätta att stärka vår beredskap att prioriteras upp ytterligare, för att ha en god förmåga att upprätthålla verksamheten under fredstida kriser såväl som vid höjd beredskap. Inte minst till följd av Riksbankens utökade ansvar för att leda och samordna arbetet för att allmänheten ska kunna genomföra betalningar under fredstida krissituationer och vid höjd beredskap. Därtill kommer verksamhetens utvecklingsarbete att fokusera på bland annat fortsatt genomförande av pågående infrastrukturprojekt för betalningar och fortsatt utveckling av E-kronan. Policyanalys utifrån rådande ekonomiska förhållanden med en hög inflation och stigande räntor som skapar utmaningar för såväl prisstabilitetsmålet som stabiliteten i det finansiella systemet. Dessa utmaningar kräver också en ökad satsning på kommunikation och särskilt den digitala kommunikationen. Under 2023 ska även en ny strategisk plan tas fram.

Efter decennier av minskad personalstyrka, har Riksbanken vuxit de senaste åren, även om vi fortfarande är en liten centralbank i ett internationellt perspektiv. Mot bakgrund av ovan satsningar finns det för 2023 behov av ytterligare förstärkning i form av nya resurser inom vissa verksamhetsområden, delvis till följd av utökat ansvar och nya uppdrag i den nya riksbankslagen. Ett sådant område är beredskap som behöver stärkas upp både vad gäller intern krisberedskap, kontinuitet och totalförsvarsplanering. Ett annat område är betalningar där kritisk verksamhet behöver säkras, stora utvecklingsaktiviteter ska ha framdrift för att framtidssäkra betalinfrastrukturen. För att stödja verksamheten inom båda dessa områden krävs dessutom nya IT-resurser. Detta är områden som Riksbanken har prioriterat under de senaste åren och där resurssatsningar redan har gjorts men som kräver fortsatt ökade resurser.

Budgeten för förvaltningskostnaderna stiger med 14 procent mellan 2022 och 2023, från 1 310 mkr till 1 493 mkr. I direktionens budgetram till ledningsgruppen behandlas vissa kostnader och intäkter separat. Det gäller budgeterade inköp av sedlar och mynt samt omkostnader till följd av sedel- och myntutbytet åren 2015-2016 om totalt 139 mkr, kostnader som beräknas finansieras av RIX-avgifter 175 mkr och intäkter från SIDA 4 mkr. Budgetramen för 2023, utifrån denna modell, fastställs till 1 175 mkr (1 139) och innebär en ökning med ca 3 % jämfört med motsvarande budget för 2022.

Det är huvudsakligen operativa funktioner och deras IT-stöd samt beredskap som stärks för att möta dagens behov. Riksbanken tillsätter under 2023 ca 16 nya tjänster.

I detta dokument presenteras vad den strategiska inriktningen konkret innebär för utvecklingsarbetet under 2023. Vidare sammanfattas målen för den löpande verksamheten och kostnadsutvecklingen för respektive verksamhetsområde. I dokumenten "Budget för Riksbanken 2023" och "Internbudget och uppföljningsplan 2023" presenteras budgeten mer i detalj.

Det vi presenterar här är vår bästa bedömning nu om hur Riksbankens verksamhet bör bedrivas och utvecklas under 2023. Men det ska understrykas att det i en föränderlig värld måste finnas beredskap för justeringar under året, speciellt när förändringstakten är snabb och osäkerheten stor inom våra verksamhetsområden. Nya resurser kommer att rekryteras gradvis och alla nya behöver utbildas i centralbankskunskap och komma in

i arbetet. Om ytterligare behov inom fokusområden kvarstår när verksamhetsåret har kommit igång och nya resurser har kommit igång i sitt arbete, får en sådan diskussion tas.

Omprioriteringar diskuteras och redovisas i våra verksamhets- och budgetuppföljningar, som kräver extra fokus under tider med utmaningar i policyfrågorna men även givet en hög ambition i utvecklingsarbetet i övriga verksamheter.

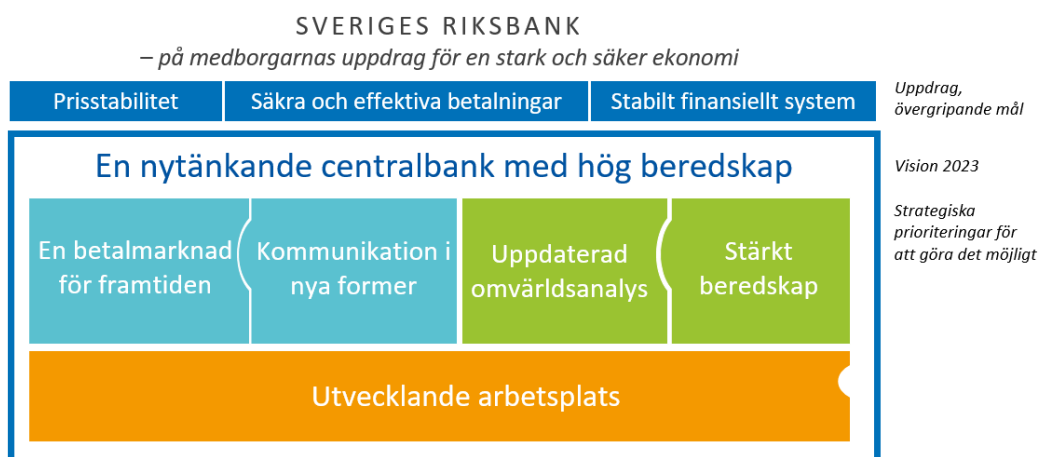
## Vision, strategisk inriktning och resursutveckling

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

Det finansiella systemet har vuxit snabbt i såväl storlek som komplexitet. Det har konsekvenser för hur centralbanksverksamhet behöver bedrivas, internationellt såväl som i Sverige. Förutsättningarna att uppnå Riksbankens tre övergripande mål påverkas alla av en kraftig strukturomvandling – tendenser som dessutom har förstärkts pga effekter både av pandemin och Rysslands pågående invasion av Ukraina

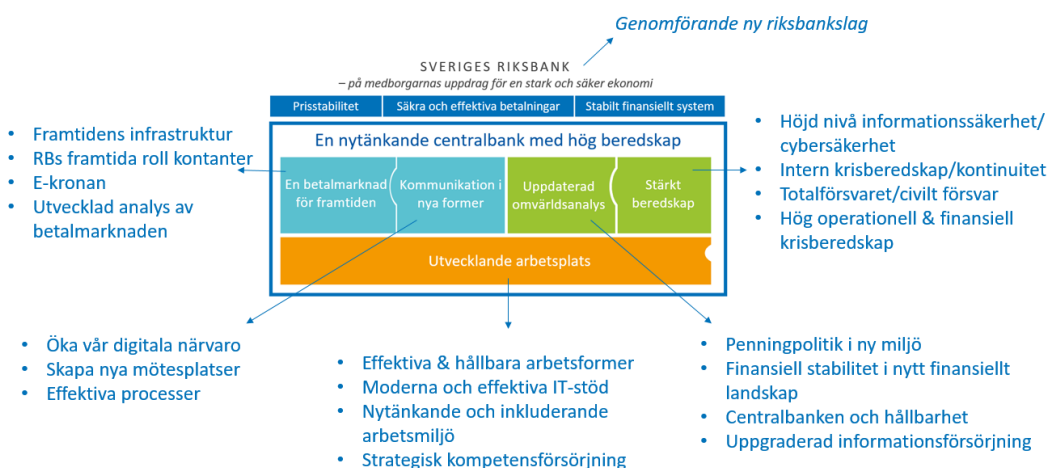
- **Pristabilitet:** Inflationsmålet är fortsatt centralt för Riksbankens verksamhet. Spelplanen för penningpolitiken har dock ändrats snabbt det senaste året. Efter en period då låga globala realräntor och krishantering under pandemin innebar att centralbankerna behövde använda många olika penningpolitiska verktyg för att motverka en för låg inflation har nu inflationen stigit snabbt. De stora centralbankerna har under 2022 höjt styrräntorna i en snabbare takt än vanligt och det globala ränteläget har stigit påtagligt. Detta påverkar självklart även svensk penningpolitik.
- **Säkra och effektiva betalningar:** Uttagen av kontanter har ökat något under 2022. Däremot har användningen av kontanter och tillgången till kontanttjänster minskat. Det sker många stora initiativ kring infrastruktursystem för betalningar och värdepapper. En central del i detta är global harmonisering, bl.a. av betalningsmeddelanden och den pågående digitaliseringen. Frågan om centralbankens – och centralbankspengars – roll givet denna utveckling är en av Riksbankens utmaningar de kommande åren. Resultatet av den pågående Betalningsutredningen kommer att ge viktig input till den diskussionen. Vilka tekniska lösningar som står till buds och väljs i andra länder påverkar också Sveriges valmöjligheter.
- **Stabilt finansiellt system:** Det finansiella systemet står inför betydande utmaningar framöver i ljuset av hög inflation och stigande räntor. Efter år med låga räntor, stigande tillgångspriser och skuldsättning är det osäkert hur det finansiella systemet och dess aktörer kommer att kunna hantera en snabb uppgång i inflation och räntor. Därutöver har den tekniska utvecklingen, globaliseringen och nya regleringar redan tidigare bidragit till en snabb strukturomvandling för det finansiella systemet i stort, med nya affärsmodeller och nya aktörer som inte är banker som nyttjar ny teknik för sitt tjänsteutbud. Det har också medfört nya risker, till exempel förstärkta cyberrisker. Därtill kommer de utmaningar som klimatrelaterade risker kan få på det finansiella systemet.

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



## Strategisk färdplan

För att nå vår målbild identifierades fem områden, eller strategiska prioriteringar, där Riksbanken behöver göra större förflyttningar för att uppfylla visionen och nå våra mål givet förändringarna i vår omvärld. För varje område finns ett antal strategiska initiativ<sup>2</sup> som i sin tur genomförs med projekt i de årliga verksamhetsplanerna – en struktur vi kallar Riksbankens strategiska färdplan. De strategiska initiativen illustreras nedan:



Som redan har nämnts så är verksamhetsåret 2023 det sista inom den nuvarande strategiska planen. Det innebär att mycket av utvecklingsarbetet som redan pågår kommer att fortsätta under 2023 inom var och ett av de strategiska initiativen för att

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

Riksbanken ska ta ytterligare steg mot visionen om att vara en nytänkande centralbank med hög beredskap.

## Riskanalys

Avdelningarnas riskanalyser har varit ett viktigt bidrag till de åtgärder som prioriteras. I takt med att utmaningarna, bemanningen och de externa kraven ökat behöver också strukturen för hur vi styr och följer upp verksamheten (intern styrning och kontrollen) anpassas. Ledningsgruppen har med stöd av riskenheten analyserat de *mest väsentliga bankgemensamma riskerna* som skulle kunna hindra framdrift och måluppfyllelse i en så pass ambitiös verksamhetsplan. Det handlar bland annat om risk för bristande beredskap och risker kopplade till ineffektiva processer.

## Resursutveckling

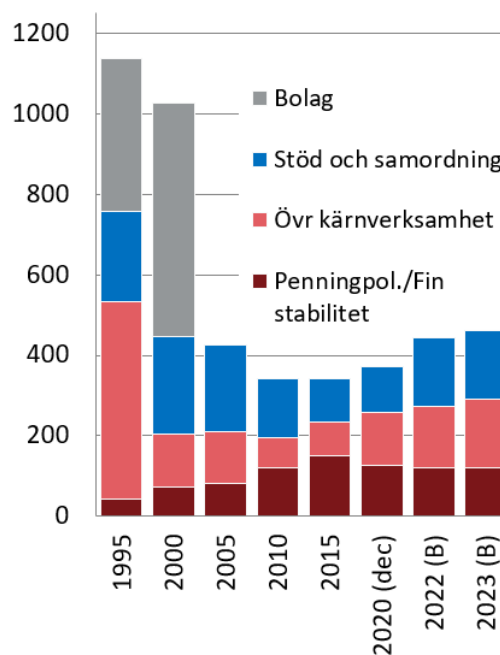
Med Riksbankens höga grad av självständighet följer ett ansvar att hushålla effektivt med resurserna. Riksbanken har under en lång period minskat personalresurserna och hållit kostnadsutvecklingen stabil. Satsningar har normalt finansierats med omprioriteringar inom befintlig bemanning. Men för att klara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

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

Sedan ett par år befinner sig banken i en brytningstid med omfattande förändringar av verksamheten, men det är nu nya områden som måste växa. Pandemin tydliggjorde ytterligare resursbehov, bland annat inom området krisberedskap, kontinuitet och krishantering, inklusive genomförandet av penningpolitik i kristid.

Framöver kommer Riksbankens storlek, kostnader och intäkter på lång sikt att bero på vilka vägval som görs till exempel om utformning och driftsättning av en eventuell e-krona, om anslutning till Eurosystemets plattformar för betalningar och värdepappersavveckling blir verklighet och med vilka verktyg penningpolitiken bedrivs.

Riksbanken har vuxit kraftigt i antal medarbetare de senaste åren. Resursramarna för 2023 ska därför präglas av konsolidering och återhållsamhet. Många nya medarbetare





har börjat på Riksbanken under slutet av 2022 och de behöver nu komma in i verksamheten. Trots det, finns behov av ytterligare förstärkning för 2023 i form av nya resurser inom områdena beredskap, betalningar och IT, bland annat till följd av utökad ansvar och nya uppdrag i den nya riksbankslagen.

Men det är ändå tydligt att Riksbanken är – och kommer fortsättningsvis att vara – en liten centralbank i ett internationellt perspektiv. Mer information om resursplanerna för 2023 finns i två separata dokument, "Budget för Riksbanken 2023" och "Internbudget och uppföljningsplan 2023". I detta dokument redovisas hur de totala allokerade förvaltningskostnaderna utvecklas per verksamhetsområde (under fördjupning löpande verksamhet).

### Strategiska färdplanen – fokus 2023

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

#### Stärkt beredskap

---

*Beredskapsområdet prioriteras ytterligare under 2023 och en del av det ökade resursbehovet ligger därmed inom denna prioritering. Arbetet kommer att fokusera dels på Riksbankens utökade ansvar för betalningar i den nya riksbankslagen och dels aktiviteter som bidrar till ökad förmåga att upprätthålla Riksbankens samhällsviktiga verksamhet under fredstida krissituationer och höjd beredskap. Detta inkluderar t.ex. aktiviteter för att ytterligare stärka skyddet mot cyberhot, i det finansiella systemet och i den egna IT-miljön såväl som att säkerställa en hög operationell och finansiell beredskap.*

#### Höjd nivå informationssäkerhet/cyberskydd

1. **Riksbankens cyberresiliens:** Under 2022 implementerades en ny organisation och styrning för Riksbankens informations- och cybersäkerhet. Den nya organisationen som också har förstärkts med ytterligare resurser kommer att arbeta med bl a. förslag till en ny cyberstrategi, vidareutveckling av ledningssystemet för informationssäkerhet (LIS), kravställning mot IT (AID), samt utbildningsfrågor rörande cyber och informationssäkerhet hos personal och underleverantörer. Vidare fortsätter och fördjupas samarbeten med både privat och offentlig sektor i frågor rörande cyber och informationssäkerhet. (AVS, AID)
2. **Cyber Resilience IT Security Project (CRISP):** Vidareutveckling av Riksbankens cyberskydd inklusive implementation av kontrollplaner på ytterligare IT-komponenter inom ramen för CRISP-projektet. (AID)
3. **Utvecklade kommunikationslösningar:** För att ytterligare förstärka vårt cyberskydd kommer ett antal aktiviteter genomföras för att utveckla och höja säkerheten i våra kommunikationslösningar. Under 2023 kommer projektet *Säkra kommunikationer* startas upp i syfte att samordnat utveckla kommunikationslösningar för att under störda förhållanden kunna kommunicera på ett robust och säkert sätt inom Riksbanken, med andra myndigheter, privata aktörer och andra centralbanker. (AVS, AID)
4. **TIBER-SE:** För att kunna verka för ökad motståndskraft i det finansiella systemet mot cyberrisker utvecklar AFS analysen och kunskapen om cyberhot som kan påverka den finansiella stabiliteten. Detta sker främst genom så kallade TIBER-tester (Threat Intelligence Based Ethical Red Teaming) som utvecklats inom EU och som under kontrollerade former simulerar cyberattacker mot finansiella institut. TIBER tester påbörjades 2020 och under 2023 kommer arbete påbörjas med en andra omgång av TIBER-tester i Sverige. (AFS)



5. **Öka fokus på informationssäkerhet och cyberresiliens:** Målet är att identifiera Riksbankens väsentliga informationssäkerhetsrisker för att säkerställa effektiv riskhantering. Ökat fokus kommer läggas på informationssäkerhetsrisker inom ramen för riskanalysprocessen. (RIE, AID, AVS/SÄK)

#### Intern krisberedskap/kontinuitet

6. **Uppdaterad krisorganisation:** Fortsätta med att inom ramen för Beredskapskommittén utveckla en samordnad målbild och färdplan för arbetet med Riksbankens beredskap. Detta inkluderar bland annat samordning av bankens kontinuitetsshantering, beredskapsplaner (med utgångspunkt i kontinuitetsplanerna) och en krishandbok (både policy och operativa delar). (STA, AVS, alla)
7. **Depåer för krisberedskap:** Under 2023 kommer Riksbanken att driftsätta en ny kontinuitetsdepå för sedlar, utöver de två nya fullservicedepåer som följer av lagkrav enligt den nya riksbankslagen. (AFB, AVS, AID)
8. **Vidareutveckling av IT-infrastruktur:** Etablera ytterligare IT-infrastruktur utifrån beredskapsperspektivet. (AID, AVS, AFB)
9. **Kontinuitetsäkring av Riksbankens IT-infrastruktur:** Implementera särskilda satsningar för att kontinuitetssäkra IT-infrastrukturen och skapa utökad redundans. Detta omfattar arbete kopplat till Riksbankens alla kontor och noder i vårt kommunikationsnät. (AID)

#### Totalförsvaret, civilt försvar

10. **Riksbankens totalförsvarsplanering:** Omfattar styrning och samordning av Riksbankens totalförsvarsplanering för att säkerställa Riksbankens förmåga att bedriva samhällsviktig verksamhet under höjd beredskap. Detta inkluderar att ta fram och besluta beredskapsplaner samt bemanna Riksbankens krigsorganisation. (AVS, alla)
11. **Riksbankens ansvar för beredskap:** Implementering av Riksbankens nya ansvar för allmänhetens betalningar i enlighet med den nya riksbankslagen. Med den nya lagen får Riksbanken ansvar, uppgifter och mandat som kan bidra till en successiv förstärkning av den samlade förmågan att upprätthålla allmänhetens betalningar under fredstida krissituationer och höjd beredskap. (AVS, AFB, STA)
12. **Lokaler ur ett beredskapsperspektiv:** Utveckling av förmågan att leda och verka från alternativa platser under fredstida krissituationer och höjd beredskap. Det handlar också om att kunna verka längre i befintliga lokaler. Detta kommer från och med 2023 bedrivas inom ramen av ett projekt från AVS. Där ingår även ett samverkansprojekt med andra myndigheter. (AVS) (projektet hette i VP -22 "Samhällsviktig och säkerhetsskyddad verksamhet vid höjd beredskap")

#### Upprätthålla finansiell och operationell krisberedskap

13. **Uppdatera avsnitt om finansiell stabilitet i den Riksbankgemensamma krishandboken:** Projektet ska uppdatera de avsnitt som rör finansiell stabilitet och

åtgärder som syftar till att främja finansiell stabilitet. Arbetet görs i ljuset av ny riksbankslag och en ny struktur för en Riksbanksgemensam krishandbok. (AFS)

14. **Utveckling av tillgångsförvaltning:** Fortsatt utvecklingsarbete gällande risk- och resultatrapportering inklusive uppföljning och utvärdering av strategisk allokering, hållbarhet i tillgångsförvaltningen samt hållbarhetsaspekter i Riksbankens säkerhetskrav. Säkerställa hantering av nya internationella referensräntor och stärka den operativa beredskapen för guld. (AFM)
15. **Förberedelser för eventuella beredskapsportföljer:** För att bibehålla den operativa förmågan även på längre sikt utreds frågan om att inrätta och implementera beredskapsportföljer i svenska kronor. (AFM, APP, STA)
16. **Långsiktig intjäning:** Utredda frågor relaterade till eget kapital, räntenetto och tillgångsförvaltning i SEK och andra valutor med fokus på Riksbankens långsiktiga intjäning. Syftet är att utreda vad som krävs för att Riksbanken kan upprätthålla ett tillräckligt stort eget kapital och hur Riksbanken ska uppnå tillräckligt stor intjäning över tid. (AFM)
17. **Öka fokus på proaktiv datadriven analys av finansiella risker:** Målet är att skapa en mer sammantagen och framåtriktad bild av hur det finansiella risktagandet bedöms påverka Riksbankens balansräkning, eget kapital och långsiktiga intjäning likväl som anseende och oberoende. (RIE, AFM)

## En betalmarknad för framtiden

---

*De redan påbörjade initiativen kring Riksbankens infrastruktur för betalningar ska fortsätta – bland annat migreringen av Swish till RIX-INST, förberedelser för införande av en ny meddelandestandard (ISO20022), det pågående e-krona-projektet, fördjupad analys av framtidens RIX-system samt fortsätta arbetet med att utveckla en lösning för gränsöverskridande betalningar.*

*I enlighet med den nya riksbankslagen fortsätter arbetet med nya kontantdepåer och en redogörelse för kontanthanteringen i Sverige ska lämnas till riksdagen.*

*Utöver ovan tar Riksbanken initiativ för att framtidssäkra den svenska kronan som effektivt betalningsmedel i en tid av kraftig strukturomvandling. Riksbanken är en av de första centralbanker som möter en utveckling där kontanter riskerar att helt konkurreras ut och vi behöver förbereda oss för vad en centralbank ska göra i ett sådant läge. Viktig input blir resultatet av den pågående Betalningsutredningen, som utifrån en bred kartläggning ska analysera statens framtida roll på betalningsmarknaden.*

### Framtidens betalinфраstruktur

18. **RIX-INST, införande:** Produktionssättning av avvecklingsystemet för små betalningar, RIX-INST, via Eurosystemets TIPS-plattform (Target Instant Payment System) genomfördes under 2022 Fokus under 2023 kommer vara att migrera swishbetalningar till RIX-INST. (AFB, AID)
19. **ISO 20022 betalningssystem:** Utveckla RIX-RTGS och säkerhetshanteringssystemet QCMS för att stödja det nya meddelandeformatet från SWIFT som innehåller mer information och bygger på en ny struktur. Arbetet ska vara klart under 2025.

Migreringen påverkar processer och rutiner inom Riksbanken, såväl som för alla externa RIX-deltagare. (AFB, AID)

20. **ISO 2022 tillgångsförvaltning:** Förbereda för att Riksbankens system för tillgångsförvaltning ska kunna motta och sända swift-meddelanden med den nya meddelandestandarden. I arbetet ingår att kartlägga Riksbankens depå- och korrespondentbankers planer för migreringen till ISO 2022 samt utveckla på det sätt Riksbanken använder meddelanden därmed ta tillvara de ökade möjligheterna som ges med den nya meddelandestandarden. (AFM, AFB, AID)
21. **Gränsöverskridande betalningar:** I projekt "Icebreaker" samarbetar Riksbanken med centralbankerna i Israel och Norge samt med BIS för att testa hur digitala centralbankspengar kan användas för internationella betalningar och överföringar. Fortsatt samarbete med ECB och Italiens centralbank kommer ske om möjligheterna att använda plattformen TIPS för valutaöverskridande omedelbara betalningar. Samtidigt fortsätter samarbetet om valutaöverskridande betalningar inom ramen för BIS/CPMI (Committee on Payments and Market Infrastructures) och i en G20-grupp om Future of Payments. (AFB, AFS, AID)
22. **Framtidens RIX, fördjupad analys av Target 2 (T2):** Utifrån direktionens inriktningsbeslut hösten 2021 ska en djupare analys göras av förutsättningarna för Riksbanken att i framtiden använda eurosysteemets Target 2-plattform för avveckling av stora betalningar. I arbetet ingår att ta fram underlag inför beslut om huruvida Riksbanken ska inleda avtalsförhandlingar med eurosystemet om ett så kallat Currency Participation Agreement (CPA). (AFB, AID)
23. **Framtidens värdepappersavveckling, förstudie av Target 2 Securities (T2S):** Utifrån direktionens inriktningsbeslut under hösten 2021 om att använda Eurosysteemets plattform Target2-securities för värdepappersavveckling, ska en förstudie genomföras för att utreda utestående frågor och bereda underlag om huruvida Riksbanken ska inleda avtalsförhandlingar med Eurosysteemet om ett så kallat T2S Currency Participation Agreement (CPA). (AFB, AFS, AID)

#### Riksbankens roll i kontantförsörjningen

24. **Riksbankens framtida kontanthanteringsroll:** Utveckla Riksbankens roll och funktion i kontanthanteringskedjan utifrån kommande lagkrav och andra behov, och därmed öka förmågan att försörja landet med sedlar och mynt, till exempel genom nya depåer. Från och med 1 januari 2023 kommer Riksbanken att ha två ytterligare fullservicedepåer i drift. Vidare kommer en ny kontinuitetsdepå att bli färdig under 2023. (AFB, AVS)
25. **Följa och rapportera om kontanthanteringen:** Utforma metoder för Riksbankens övervakning av kontanthanteringen, och för statusrapportering till Finansutskottet. (AFB)

#### E-krona

26. **"E-krona":** Arbetet fortsätter, i enlighet med e-kronaprojektets handlingsplan (se separat bilaga). Den övergripande målsättningen för 2023 är att förbereda för ett

eventuellt beslut om utgivning av e-kronor genom att utarbeta förslag och krav för e-kronan, samt att vidta andra nödvändiga förberedelser för att kunna gå vidare till en eventuell utgivningsfas. Arbetet inkluderar bland annat tekniska tester, utredning om design och legala aspekter samt användarundersökning. Resultatet av pågående betalningsutredning ska beaktas för det fortsatta arbetet.” (AFB, AID, STA, APP, AFS, AFM, AVS)

27. **Internationellt samarbete:** Fortsatt samverkan med andra centralbanker för att utveckla kunskapen om policyaspekter och tekniska förutsättningar för en digital centralbanksvaluta, bland annat inom ramen för CBDC coalition där Riksbanken har en aktiv roll. Dessutom testar Riksbanken, tillsammans med BISIH och centralbankerna i Norge och Israel, gränsöverskridande betalningar för CBDC. Inom betalningsinfrastruktur samarbetar Riksbanken bl.a. med ECB och Banca di Italia. (AFB)

#### Utvecklad analys av betalmarknaden

28. **Betalningsrapport och kostnadsstudie:** Fortsatt utveckling av den årliga betalningsrapporten där Riksbanken sammanfattar trender och policysvar på betalningsområdet. Publicering av rapporten sker under våren 2024. Under 2023 kommer en kostnadsstudie publiceras. Kostnadsstudien syftar till att mäta samhällets kostnader för olika typer av betalningar i Sverige. (AFB)
29. **BIS Innovation Hub:** Det nya nordiska innovationscentret som etablerats 2021 i Stockholm kommer att arbeta med tre projekt. Det ena handlar om system för analys av betalningsdata, det andra om motståndskraftiga CBDC-system och det tredje handlar om att testa gränsöverskridande betalningar med digitala centralbankspengar. Riksbanken följer och bidrar till arbetet som bedrivs på BIS Innovation Hub och ska dra nytta av resultatet i vår verksamhetsutveckling framöver. (AFB, AID, AFS, APP/FOE)

#### Kommunikation i nya former

*Inflationen är alldeles för hög och räntan behöver höjas - år 2023 innebär utmaningar för svensk ekonomi. I den miljön blir det viktigare än någonsin att Riksbanken fortsätter att kommunicera öppet och tydligt om inflationen och räntan så att allmänheten i hela landet känner förtroende för den förda penningpolitiken. Därför kommer Riksbanken bl a att öva upp förmågan hos medarbetare att sprida kunskap om vad Riksbanken gör enkelt och pedagogiskt i digitalt format. Vi planerar även att fortsätta våra satsningar på unga vuxna och läromedel, chattar och infografik i så kallad explainer-form. Nedan följer de större projekten som vi följer upp på ledningsnivå.*

#### Öka Riksbankens digitala närvaro

30. **Lättläst samlad grafik-text för icke-ekonomer om det penningpolitiska beskedet:** Här förväntar vi oss att vi kan gå vidare med att vid varje penningpolitiskt beslut kunna visa en digital lättläst infografik i likhet med vad t ex ECB gör - ett sätt att tydligt skicka kommunikationen så att budskapen når fler. (STA, APP)

31. **Producera "Riksbanken-förklarar-filmer" och andra typer av explainers:** Våra egna experter, direktionen och kommunikatörerna svarar på aktuella och relevanta riksbanksfrågor som allmänheten har nytta av att veta. Vi utgår från de analyser som görs och från frågor från allmänheten. (STA, APP, AFS, AFB, AFM)
32. **Läromedelsprojektet:** Vår nya digitala plattform för unga vuxna. Vi har under 2022 gjort klart första informationsfilmen och fortsätter 2023 med två filmer till, vi färdigställer en ny sida på vår externa webb, där vi också har pedagogiskt studiematerial. Vi informerar brett i egna kanaler och på relevanta möten, t ex när vi bjuder in lärare till våra digitala lärardagar. (STA, APP, AFS, AFB, AFM)
33. **Visuellt klarspråk-kurs:** Riksbankens egen föreläsarpool ska utbildas särskilt i digital presentation för att känna trygghet vid interaktiva föreläsningar i Riksbankens filmstudio eller via videomöte. (Alla avdelningar)
34. **Webbrapportprojektet:** Vi har under 2020-2022 konverterat en rad pdf-publikationer till ett mer attraktivt format för digital sökning, läsning och delning. Under 2023 ska vi utvärdera interna processer för att se om vi kan konvertera även de lite mer komplexa och säkerhetsmässigt känsligare publikationsprocesserna i penningpolitiska rapporten och finansiella stabilitetsrapporten. (STA, AID, APP, AFS)

#### Skapa mötesplatser för dialog och effektiva processer

35. **Intern kommunikation - många nya medarbetare, ny ledning och ny strategisk plan:** Under 2023 välkomnar vi ny riksbankschef och ny vice riksbankschef (från den 1 december 2022). Vi har också många nya medarbetare och vi planerar för en större renovering vilket kan påverka våra arbetsformer. Utöver det så ska vi åter ta oss an en ny strategisk plan som vi vill ska involvera många medarbetare. Detta kräver proaktiv, inspirerande och väl samordnad intern kommunikation. (STA)
36. **Politikerprogrammet:** Riksbanken genomförde före pandemin uppskattade utskottsmöten för att utbilda och samtala med politikerna i Sveriges riksdag. Nu återupptar vi dessa. (STA, APP, AFS, AFB, AFM, AVS/SÄK)
37. **Öppet Forum om Riksbankens fokusfrågor:** Riksbanken bjuder in till samtal utifrån ett relevant område där en av direktionsledamöterna inleder. Forskare och andra kunniga opinionsbildare inbjuds för att ge sin bild. (AVS/SÄK)
38. **Riksbanksdag igen!:** Under pandemin gjorde vi i stället en digital videoproduktion Hemma hos Riksbanken. Under 2023 satsar vi på att kunna visa huset igen och berätta på plats vad vi gör. Vi räknar med att göra en film i kortformat för dem som vill komma men inte har möjlighet att ta sig till Stockholm. (STA, AVS/SÄK, APP, AFS, AFB, AFM)
39. **Machine Translation-projektet:** Arbete som går i hamn och Riksbanken börjar använda maskinöversättning (STA, AID)

## Uppdaterad omvärldsanalys

---

*Inflationsmålet är fortsatt helt centralt för Riksbankens arbete, men förutsättningarna för penningpolitiken har skriftat snabbt de senaste åren. Coronapandemin flyttade fokus i inflationsmålspolitiken till krishantering. Genomförandet av penningpolitiken innebar då stora förändringar av balansräkningen vilket ställt nya krav på vår operationella förmåga, på vår analys och kommunikation. Det senaste året har inflationen stigit snabbt, såväl i omvärlden som i Sverige. Penningpolitiken i omvärlden har snabbt lagts om i en mindre expansiv riktning och det globala ränteläget har stigit. Förändringar i styrräntan har åter varit Riksbankens primära penningpolitiska verktyg och inriktningen på penningpolitiken har skiftat till att motverka att den höga inflationen biter sig fast.*

*Den höga inflationen och snabba ränteuppgången skapar utmaningar för såväl svenska hushåll som företag. Efter år med låg inflation och låga räntor, stigande tillgångspriser och högre skuldsättning är det osäkert hur det finansiella systemet kommer att kunna hantera en snabb uppgång i inflation och räntor. Strukturella förändringar gör att det finansiella landskapet ritas om med nya aktörer och finansieringsmarknader som ökar i betydelse, detta påverkar i sin tur den penningpolitiska transmissionen och medför även nya risker för det finansiella systemet. Dessutom behöver bankens analys tillgodogöra sig nya former av data för att kunna belysa nya frågor om tillståndet i ekonomin, effekterna av penningpolitiken och utvecklingen av den finansiella stabiliteten. Flera initiativ till ny datainsamling och analys har tagits men detta behöver utvecklas ytterligare, samtidigt som själva hanteringen av data effektiviseras.*

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

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

### Penningpolitiken i ny miljö

40. **Inflationens drivkrafter:** Projektet kommer innehålla en rad analyser kopplade till den höga inflationen, som t.ex. analys av persistens kopplat till högre kapitalkostnader, utfallet av lönerörelsen, analys av prissättningsbeteende baserat på uppdaterad PRISMA-data (mikrodata i KPI-systemet). Även inflationsutvecklingen i ljuset av höga och volatila energipriser. (APP)
41. **Utveckling av verktyg och analys** i ljuset av snabba förändringar av inflationstakt och styrränta. APP arbetar ständigt med att förfina analysverktyg och metoder. Den senaste tiden har inflationsutvecklingen även på kort sikt varit ovanligt svår att förutspå. År 2023 kommer avdelningen därför utveckla kortsiktsanalysen för inflationen, både genom att utveckla nya modeller och införliva annan data i analysen. APP planerar dessutom att arbeta fram modeller med heterogena agenter för att bättre kunna analysera aktuella penningpolitiska frågor. (APP)

42. **Köp av värdepapper – lärdomar och arbete framöver:** Uppdrag med syfte att dels sammanställa lärdomar från den interna beredningen av beslut om tillgångsköp under pandemin – Vad kan göras annorlunda nästa gång? Hur säkerställer vi god beredskap? Vad behövs för bra beslutsunderlag? – dels anpassa beredningen av penningpolitiska beslut till de krav som ställs i nya riksbankslagen. (APP, AFM, AFS)
43. **Nya typer av säkerheter instrument och motparter (SIM):** Nya RBL möjliggör för Riksbanken att ta kreditportföljer som säkerhet och att utvidga den penningpolitiska motpartskretsen till nya kategorier av aktörer. Arbetet består i att utveckla vägledande principer för säkerheter och ändamålsenlig motpartskrets samt säkerställa operativ förmåga att kunna hantera kreditportföljer som säkerhet för krediter. (AFM, APP, AFB, AFS)

#### Finansiell stabilitet i nytt finansiellt landskap<sup>3</sup>

44. **Referensräntor i Sverige, främja användningen av fullt ut transaktionsbaserade referensräntor:** Arbetet syftar till att driva utestående frågor för att stötta Riksbankens målbild om att en ordnad övergång till fullt ut transaktionsbaserade referensräntor i Sverige sker. (AFS, AFM)
45. **Riksbankens analys och övervakning av det finansiella systemet:** Arbetet syftar till att, i ljuset av förändrad struktur i det finansiella systemet och ny riksbankslag, se över och vid behov uppdatera principerna och formerna för analys och bedömning av det finansiella systemet. T.ex. om förändringar bör göras av valet av aktörer och marknader som analyseras, på vilket sätt detta görs, vilka sammanlänknings i det finansiella systemet som bör belysas, om balansen mellan stabilitets- och effektivitetsanalysen behöver förändras och hur Riksbanken kommunicerar sina bedömningar på mest effektivt sätt, och om det bör medföra någon förändring avseende FSR (se nedan projekt för kommunikationsdelen). (AFS)
46. **Effektiv kommunikation om finansiell stabilitet:** Med utgångspunkt i vad andra centralbanker gör och vad ny riksbankslag anger ska projektet analysera Riksbankens kommunikation om finansiell stabilitet i syfte att identifiera ev. förändringsbehov. (AFS, STA/KOM, APP)
47. **Förstudie om en uppdaterad publikation av Den svenska finansmarknaden:** Arbetet ska ta fram en skiss på hur en uppdaterad version av den tidigare publikationen Den svenska finansmarknaden kan se ut. Publikation beräknas kunna ske under 2024. (AFS, AFM, APP, AFB och STA/KOM)
48. **Fördjupad analys av hushållens skuldsättning:** Utökad analys av hushållens skuldsättning med fokus på bl. a bankernas kreditprövningar och schabloner för levnadskostnader för hushåll utifrån bl. a kommande statistik på hushållens utgifter för att se hur bankernas kreditprövning förändrats över tid och vilken betydelse det kan ha för uppbyggnaden av finansiella obalanser hos hushåll. (AFS, APP)

---

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

## Centralbanken och hållbarhet

49. **Riksbankens klimatrapport:** En ny klimatrapport ska publiceras i början av 2023. Rapporten sammanfattar Riksbankens arbete med klimatrelaterade risker kopplade till våra uppdrag. (AFS, AFM, APP, AFB, STA/KOM)
50. **Hållbarhet och penningpolitik:** Utvecklad analys av klimatrelaterad långsiktig utveckling för ekonomin som penningpolitiken behöver beakta. Delprojekten tar sin utgångspunkt i den analys- och modellutveckling som sker i andra centralbanker och i akademien. Ett förslag är att även ta med frågor kring hållbarhet i de återkommande Företagsundersökningen. (APP)
51. **Analys av klimatrelaterade risker för det finansiella systemet:** Fortsätta att utveckla analysen av klimatrelaterade risker och hur den finansiella stabiliteten kan påverkas av klimatomställningen. Nya delprojekt syftar till att konstruera scenarioanalyser för att se hur olika delar i det finansiella systemet påverkas av omställningsrisker. (AFS)
52. **Hållbarhet och Riksbankens tillgångar:** Fortsatt utveckling av hur hållbarhets- och klimataspekter kan införlivas i Riksbankens tillgångsköp och i förvaltningen av valutareserven. Innefattar bland annat förberedelser för redovisning av CO2-avtryck och/eller andra klimatriskmått för bankens finansiella tillgångar. (AFM, APP, AFS)
53. **Riksbankens egen klimatpåverkan:** Arbetet med att analysera, mäta, minska och rapportera Riksbankens egen klimatpåverkan fortsätter under 2023. (AVS)

## Uppgraderad informationsförsörjning

54. **Mer egen produktion av statistik:** Projektet IRIS innebär att man slutför etableringen av en skalbar datastruktur, system och kringliggande rutiner för att Riksbanken ska kunna samla in, bearbeta, analysera och tillgängliggöra statistik över bankernas utländska tillgångar och skulder enligt nya krav från BIS. (APP, AID)
55. **Effektivare datahantering genom nya verktyg:** Utveckla arbetssätt och systemstöd för ett effektivt data- och policyarbete efter att dagens systemstöd (Doris) avvecklas. Inom ramen för arbetet ska flera piloter genomföras för att förbättra arbetssätt och verktyg i olika praktiska analysmoment. (APP, AID, AFS, AFM)
56. **Öppna data-direktivet:** Fortsatt arbete med en översyn och anpassningar för att Riksbanken ska publicera och tillgängliggöra egna data enligt EU-direktiv om öppna data. (APP, STA, AID)
57. **Konsekvenser av ny europeisk statistikstandard:** Integrated Reporting Framework (IReF) är ett europeiskt projekt som drivs av ECB med syfte att harmonisera och integrera statistikuppgifter som banker rapporterar idag. Utredningen ska klargöra hur den nya standarden påverkar den finansiella statistik Riksbanken ansvarar för. Nästa steg är att sedan överväga vilka konsekvenser förändringarna har för en effektiv framtida statistikproduktion ur ett femårsperspektiv. (APP)
58. **Nästa steg i centraliserad datahantering:** Ett led i arbetet under 2023 är att flytta produktionen av Riksbankens nya referensränta Swestr från AFM till STE/APP. Flytten inkluderar förvaltning av systemet (TORA) inklusive hantering av penningmarknadsdata och produktion av Swestr. (AFM, APP, AID)



59. **Tillgången till finansiella mikrodata:** En databas med detaljerade data över lån och värdepapper (VINN, KRITA och SVDB) har etablerats. Databasen behöver vidareutvecklas under 2023 för att öka tillgängligheten för Riksbankens analytiker. (APP, AID)

## En utvecklande arbetsplats

---

*Riksbanken behöver fortsätta att göra förflyttningar som arbetsplats även under 2023, det gäller både på IT-området såväl som hållbara arbetsformer. Projektet "Hållbara arbetsformer" syftar till att säkerställa att vi i en föränderlig framtid kan utföra våra arbetsuppgifter på ett sätt som är hållbart över tid. Det handlar om att få till välfungerande arbetsplatser, både på kort och lång sikt, hitta nya arbetssätt, mötesformer och verktyg, ge möjlighet till en mix av kontors- och distansarbete och att stärka vår kultur och sociala sammanhållning. Även omtag vad gäller beredningsformer och den strategiska kompetensförsörjningen i olika perspektiv kommer att genomföras. Därtill fortsätter pågående arbeten med vidareutveckling av ISK, styrande dokument, riskramverk samt process för incidenthantering- och rapportering. Under året kommer ökat fokus att läggas på regelefterlevnadsrisker samt informationssäkerhet och cyberresiliens för att ytterligare stärka Riksbankens riskhantering.*

### Effektiva och hållbara arbetsformer

60. **Hållbara arbetsformer:** Ett pågående paraplyprojekt för att ta ett omtag kring teknik, lokalutnyttjande och arbetsformer, mot bakgrund av lärdomar kring nya arbetssätt under pandemin och att Riksbanken växer i antal medarbetare. (AVS, alla)
61. **Utvecklade beredningsformer:** Ett arbete som handlar om att dels förbättra och effektivisera besluts- och beredningsformer för i första hand ledningsgruppen och direktionen. Fokus är bl. a på att tydliggöra rutiner, mallar och ansvarsroller samt utveckla visst teknikstöd. Dels handlar det om att stabschefen tillsammans med Riksbankens ledningsgrupp ska utveckla gruppens arbetsformer. Effektiviseringsarbetet har påbörjats under 2022 och ska under 2023 fortsätta utvecklas. (STA)
62. **Effektiva arbetsformer:** Under 2022 har APP arbetat fram och implementerat en ny strategi för avdelningens arbete, bland annat i ljuset av den utvärdering av APP som genomfördes 2021. Uppdraget effektiva arbetsformer syftar till att fortsätta arbetet med att införliva strategin i APP:s arbete, t.ex. genom att införa mer flexibla arbetssätt och fortsätta arbetet med ökad delegering. APP kommer också ha en viktig roll i arbetet med att ersätta Doris, som är planerat att ske under 2023. (APP, AID)
63. **Vidareutveckla utvärderingsmodell ISK:** Målet är att säkerställa att Riksbankens interna styrning och kontroll genomgående är tydligt, effektivt och ändamålsenligt. (RIE, alla)
64. **Fortsatt arbete med utveckling av Riksbankens styrande dokument:** Syftet är att etablera den nya struktur- och kvalitetssäkringsprocess kring styrande dokument som togs fram föregående år. Sista steget i implementeringsprocessen handlar

mycket om utbildning till förvaltningsansvariga och andra relevanta motparter. (RIE, alla)

65. **Vidareutveckla riskramverk:** Arbete med att vidareutveckla ett heltäckande riskramverk för riskhantering som bland annat inkluderar riskstrategi, riskapitit, risklimiter och indikatorer, riskhanteringsprocesser, riskråd och definitioner/taxonomi. Målet är ett enhetligt riskramverk där det finns stringens i uppdrag, policyer, processer och metoder eftersom detta förväntas öka tydligheten och därmed möjligheterna till effektivitet. (RIE, LG)
66. **Vidareutveckla incidenthanterings- och rapporteringsprocess:** Målet är att effektivisera processer för rapportering- och hantering av incidenter inom Riksbanken. (RIE, AID)
67. **Förbättra riskbedömning av regelefterlevnadsrisker inklusive kontrollplan:** Målet är att identifiera var regelefterlevnadsriskerna inom Riksbanken är högst för att därefter lägga fokus på att stödja i arbetet med effektiv hantering av de väsentliga riskerna. (RIE, alla)
68. **Skydd för behandlade personuppgifter:** Målet är säkerställa efterlevnad av tillämplig dataskyddslagstiftning genom att fortsätta det pågående arbetet med att etablera rutiner och processer för en effektiv och säker behandling av personuppgifter som förvaltas av verksamheten. (RIE, STA, alla)

#### Moderna och effektiva IT-stöd, Digitaliseringsinitiativ

69. **Analysprogrammet:** En strategisk förflyttning inom analysområdet, vilket innebär arbete med att successivt bygga upp Riksbankens nya data- och analysmiljö samt tillhörande arbetssätt. Detta kommer att ge bättre möjligheter till åtkomst och analys av data samt bidra till högre kvalitet och ett effektivare arbete för hela analysprocessen. Arbetet sker tillsammans med policyavdelningarna enligt ett agilt arbetssätt i tvärfunktionella team för att effektivisera och korta ledtiderna i Riksbankens analysarbete. Under 2023 kommer ett fokusområde vara att ersätta dagens Doris. (AID, APP, AFS, AFM, AFB)
70. **Modern Workplace – Medarbetarnas digitala arbetsplats:** Vidareutveckla vår digitala arbetsplats där medarbetarens behov står i centrum och stöds av moderna arbetsverktyg som är väl anpassade för dagens hybrida arbetssätt och ständiga kommunikation. (AID)
71. **Innovation och digitalisering:** För att bidra till att Riksbanken blir en mer nytänkande centralbank kommer AID att skapa förutsättningar samt driva innovationskultur, innovationsarbete och digital transformation för att uppnå bättre effektivitet och användarupplevelse inom både AID och Riksbanken som helhet. (AID, alla)
72. **Övergripande IT-arkitekturstrategi:** Översyn och uppdatering av strategi och målbild för IT-arkitekturen. Detta omfattar bland annat översyn av Riksbankens arkitekturstrategi som helhet med fokus på bl.a. integration, moln och DevSecOps-plattformen samt arkitekturstyrning, -principer och -riktlinjer. (AID)

### 73. **Implementera systemstöd för operativ riskhantering och incidentrapportering:**

Målet är att implementation av ett GRC-system ska effektivisera den operativa riskhanteringen inom Riksbanken. Under 2023 fortsätter det pågående arbetet med fördjupad behovsanalys och kravspecifikation inför upphandling. (RIE, AID, AVS)

#### Nytänkande och inkluderande arbetsmiljö

74. **Utvecklat ledar- och medarbetarskap:** Initiativ som har tagits under 2022 gällande förändringsledning för samtliga fortsätter i lämplig form under året. Vidare sker en utvärdering av ESCB:s påbyggnadskurser i ledarskapsutveckling. (AVS, alla)

#### Strategisk kompetensförsörjning

75. **Strategisk kompetensförsörjning 2023:** Prioriterade områden är: ytterligare fördjupad analytisk kompetens, centralbankskunskap och höjd IT-mognad i verksamheten. (AVS, alla)

### Övrigt utvecklingsarbete

---

*Allt utvecklingsarbete är inte riktat mot de strategiska initiativen. Verksamheten överväger ständigt hur den kan utvecklas och förbättras – dessutom planeras löpande större åtgärder för att säkra driften av banken (i form av till exempel fastighetsunderhåll och systemuppgraderingar). Dessa kan vara olika resurskrävande olika år. Exempel på några viktiga åtgärder och arbeten under 2023, utöver de projekt och uppdrag som i ingår i den strategiska färdplanen:*

- **Ny riksbankslag:** Den nya lagen träder ikraft den 1 januari 2023 och det förberedelsearbete som har pågått övergår till ett genomförandearbete istället. Det finns delar som återstår att utreda under 2023, dessa delar ingår i ett paraplyprojekt som spänner över avdelningar. Genomförande och vissa anpassningar till den nya riksbankslagen redovisas därtill på flera ställen i verksamhetsplanen.
- **Strategisk plan:** Under året kommer Riksbanken ta fram en ny strategisk plan för 2024-2026 som direktionen ska besluta om under 2023. Riksbankens modell för verksamhetsstyrning bygger på att vi har ett uppdrag som framgår av riksbankslagen. Den strategiska planen beskriver sen hur Riksbanken ska arbeta för att klara vårt uppdrag samt sätter ett antal prioriteringar som ska ligga till grund till kommande verksamhetsplaneringar. Parallellt med arbetet med ny strategisk plan ska stabsavdelningen se över processen för verksamhetsplanering och tertialuppföljningar. Syftet med detta arbete är att se över om det finns möjlighet att skapa en mer effektiv och ändamålsenlig verksamhetsplanerings- och tertialrapporteringsprocess. (STA, alla)
- **Riksbankshuset:** Avdelningen för verksamhetssupport (AVS) planerar för ett antal större underhållsåtgärder av bankens lokaler – åtgärder som behöver samordnas med de beslut som fattas kring lokalutnyttjandet som bereds inom projektet "hållbara arbetsformer" (se avsnittet "En utvecklande arbetsplats"). Inriktningen på

det fortsatta arbetet kommer att utgå från det beslut som direktionen väntas fatta under december 2022.

- Genomförande av löpande utveckling och uppgraderingar i enlighet med de förvaltningsplaner som lagts fast för Riksbankens kritiska system, inte minst RIX, QCMS och Dimension.
- In- och utlämning av sedlar, löpande utveckling av uppgraderingar av verksamhetssystem samt inlösen av sedlar.
- Riksbanken har många leverantörer och flera system och tjänster hanteras av externa parter. Mot den bakgrunden är det viktigt att den beställarinriktade verksamheten matchas av en korrekt avtalsförvaltning och avtalsuppföljning. AVS ansvarar för en stor del av avtalen och avdelningen har dessutom en stödjande roll i avtalsförvaltningen på Riksbanken. Slutrapporten efter höstens översyn av Riksbankens organisation för upphandling och avtalsförvaltning kommer att presentera förslag till hur arbetet med inköpsprocessen och avtalsförvaltningen på Riksbanken kan förtydligas och utvecklas.
- Det är många funktioner på Riksbankens olika avdelningar som arbetar med informationshanteringsfrågor. AVS avser etablera ett forum för att samordna dessa funktioner.

## FÖRDJUPNING LÖPANDE VERKSAMHET

### Mål, indikatorer och kostnadsnivå per verksamhetsområde

**Mål och indikatorer 2023:** Här presenteras mål och indikatorer för den löpande verksamheten, som direktionen föreslås få staturapportering för under året. Målen ska spegla våra övergripande mål utifrån uppdraget (vit bakgrund) och våra underliggande mål för att driva Riksbanken. För varje mål finns indikatorer som tillsammans ska ge en bild av hur det går för Riksbanken på området. Mål/indikatorer vars utveckling vi använder i vår uppföljning av den strategiska planen markeras här med [SP].

En perfekt utvärdering av resultatet av alla våra uppgifter är inte möjlig. Om det dessutom saknas en självklar definition av de övergripande målen är det ytterligare en utmaning att exakt mäta framgång. Det ska inte hindra oss från att hitta olika sätt att spegla om vi håller en hög kvalitet och rör oss i rätt riktning, därför används begreppet ”indikatorer” i bokstavlig mening. Indikatorerna för 2023 är i stort desamma som 2022.

**Kostnadsnivå 2023:** Större förändringar av personalresurser och av de totala förvaltningskostnaderna fördelade per verksamhetsområde kommenteras som en indikation på hur resursinsatsen förändras för området jämfört med tidigare år.

### PENNINGPOLITIK

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2022
Prisstabilitet	KPIF (12-månadersförändring)	2 %
	Inflationsförväntningar 5 år (medelvärde)	
Uppdaterad omvärldsanalys [SP] <sup>4</sup>	VP-projekt kopplade till strategiska planen avrapporteras i fördjupningsrutor, ekonomiska kommentarer och dylikt.	Minst 15 publ artiklar
	Vetenskapliga publikationer på forskningsenheten, 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

<sup>4</sup> Som nämnts i inledningen, [SP] är en särskild märkning för mål och indikatorer vars utveckling är särskilt viktiga att följa i uppföljningen av den strategiska planen

**Kommentar:** Högsta prioritet är att ge direktionen bra underlag för penningpolitiska beslut och att beredningen sker utifrån ett brett och robust underlag som tar hänsyn till förändringar i omvärlden. Det har skett en tydlig och snabb omläggning av penningpolitiken i omvärlden under 2022. Den ekonomiska återhämtningen efter pandemin har varit stark, men uppgången i inflation och räntor innebär en avmattning och risker för en mer betydande global lågkonjunktur har ökat. Tidigare trender i ekonomin och risker kvarstår. Det gäller bland annat digitalisering samt energi- och klimatrisker. Dock tendenser till trenden med ökad globalisering bryts eller t.o.m. reverseras.

**Kostnadsnivå 2023:** De totala kostnaderna för penningpolitisk analys och beredning, när alla kostnader fördelas ut till verksamhetsområden är i nivå med 2022. Den totala kostnaden budgeteras för 2023 till 213 mkr (211 mkr i budget 2022).

## BETALNINGAR

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2023
Säkra och effektiva betalningar [SP]	Bedömning i årlig rapport om betalningar	Betalningar i Sverige har mycket god tillgänglighet, är beskaffade med låg risk och tillhandahålls till rimliga priser
Ett väl fungerande betalningssystem [SP]	Tillgänglighet RIX	Minst 99,85 %
	Intäkter/kostnader	Kostnadstäckning RIX RTGS
Säkra och effektiva kontanter och kontanthantering	Tillgänglighet Broby	Minst 99,85 %
	Handläggningstid inlösen	Kompleta ärenden <100 tkr: 15 dgr
	Antal upptäckta falska sedlar	< 300 per kvartal
Hög beredskap [SP]	Implementering av nya ansvaret för civil beredskap för betalningar	Implementeringsarbetet följer uppsatt tidplan.
Uppdaterad omvärldsanalys [SP]	Självutvärdering, tertial-avstämning	Rätt fokus (bedömning)
	Årsrapport betalningar	Minst samma genomslag vid nästa rapportering som 2022
Effektivt policystöd från forskningen	Relevans- och kvalitetsbedömning	Hög relevans och god kvalitet
Bevara ledande position internationellt [SP]	Internationellt engagemang	Minst samma engagemang i relevanta internationella org./samarbeten (bedömning)
Effektiv kommunikation	Mediegenomslag enl KOM:s mätningar	<i>Högt genomslag motsvarande 2022 (ska preciseras)</i>
Stort förtroende för RB:s arbete med betaln. [SP]	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap, Högt förtroende

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

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

Som framgått av den strategiska färdplanen genomför Riksbanken omfattande infrastrukturprojekt i dialog med leverantörer och motparter. Många utmaningar är gränsöverskridande och det internationella samarbetet på området har ökat kraftigt. Riksbankens beredskap för kris och ofred ska dessutom stärkas.

**Kostnadsnivå 2023:** De totala kostnaderna för området betalningar fortsätter att öka i takt med att den strategiska färdplanen genomförs, budgeten för 2023 uppgår till 674 mkr jämfört med 504 mkr i budget 2022. Ökningen beror bland annat på inköp av sedlar, genomförandet av de stora infrastrukturprojekt och beredskapsåtgärder som beskrivs i färdplanen inklusive ökade IT-kostnader. Den budgeterade kostnadsnivån för betalningssystemet RIX RTGS (inkl RIX-INST) beräknas öka från 163 mkr 2022 till 204 mkr 2023. Kostnaderna för RIX-systemet ska täckas av deltagarnas avgifter (+/- 10 %), vilket normalt stäms av för en treårsperiod.

## FINANSIELL STABILITET

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2022
<b>Ett stabilt finansiellt system</b>	En uppsättning systemriskindikatorer som fångar nivå och utveckling på systemrisk och motståndskraft	Hög finansiell stabilitet med låga systemrisk och tillräckligt hög motståndskraft
En god analys, i rätt tid och på rätt nivå [SP]	Antal publikationer	≥ 10 publ per år (PoV, RBSt, SM, EK)
	Prioriterade projekt enligt plan	100 %
	Årlig bedömning extern granskare	Rätt fokus resp nivå
	Vetenskapliga publikationer på forskningsenheten, kvalitetsvägt	> 75 p/forskare
	Självutvärdering, tertialavstämning med direktionen	Rätt fokus (bedömning)
Hög beredskap att hantera finansiella kriser [SP]	Årscykel uppdatering krispärm	Ja (årlig)
	Antal krisövningar	2 st per år
	Uppdatera policybehov VR	Ja (årlig)
	Upprätthålla nordiskt/baltiskt samarbete om krisberedskap	Ett möte/år, löpande kontakter

Effektivt policystöd från forskningen	Relevans- och kvalitetsbedömning	Hög relevans och god kvalitet
Effektiv kommunikation	Medieanalys, andel nyckelmedier som återger RB:s budskap och talespersoner	Minst 40 % <sup>5</sup>
Stort förtroende för RB:s arbete med FS. [SP]	Förtroendemätning hos viktigare målgrupper	Hög kunskap, Högt förtroende

**Kommentar:** Det övergripande målet för området är att bidra till att det finansiella systemet är stabilt och effektivt. Detta innefattar att övervaka (bedöma och analysera) det finansiella systemet och den finansiella infrastrukturen i syfte att arbeta förebyggande för att främja stabilitet och effektivitet i det finansiella systemet. Det innefattar även att planera för och ha en god beredskap för att kunna tillföra likviditet för att hantera störningar i det finansiella systemet. Fyra kärnområden har identifierats för verksamheten utifrån det övergripande målet; likviditetsförsörjning, övervakning och analys av systemviktig finansiell infrastruktur, analys av systemviktiga aktörer och systemrisker samt bidrag till det penningpolitiska beslutsunderlaget. Samtliga områden är nära sammankopplade och överlappar varandra och har en internationell dimension i det att många utmaningar och möjliga åtgärder är gränsöverskridande. Det är därför viktigt att vi tillgodogör oss andra centralbankers (och andra internationella organisationers) analys, medverkar i de grupper som hanterar de utmaningar som är mest relevanta för oss och översätter våra lärdomar till svenska förhållanden.

Den löpande stabilitetsanalysen kommer under 2023 fokusera på stabilitetsanalys utifrån rådande ekonomiska och finansiella förhållanden med hög inflation, stigande räntor och en osäker ekonomisk utveckling. Fördjupad analys med hjälp av stresstester är ett verktyg som används inom ramen för den löpande bankanalysen både vg. kapital och likviditet. Analys av andra finansiella aktörer såsom fonder, försäkringsbolag och nya finansiella aktörer och fenomen är viktiga områden för att få ett systemperspektiv. Utöver finansiella risker är cyberrisker och andra operativa risker för systemviktiga aktörer viktiga delar i analysen.

Utifrån det utökade övervakningsansvaret, utifrån ett stabilitetsperspektiv, som nya riksbankslagen ger kommer omfattningen av AFS övervakning relaterat till finansiell infrastruktur troligtvis att omfatta fler aktörer än tidigare. Sedan 2022 ingår övervakning av Riksbankens referensränta Swestr och dess administratör (Riksbanken) samt fortsatt arbete för att främja en övergång till fullt ut transaktionsbaserade referensräntor. Fokus för utvecklingsarbetet 2023 framgår av den strategiska färdplanen, framför allt inom områdena Uppdaterad omvärldsanalys och Stärkt beredskap.

**Kostnadsnivå 2023:** Den totala kostnaden för finansiell stabilitet budgeteras till 196 mkr, vilket är i nivå med budget 2022 (194 mkr).

---

<sup>5</sup> Tertiälvvis medieanalys från Kantar Sifo, mäter hur stor andel av Riksbankens utvalda nyckelmedier som återger ett budskap och citerar en talesperson i samband med FSR. Målsätts även bankgemensamt under "Kommunikation".



## MARKNADER OCH TILLGÅNGSFÖRVALTNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2023
God operationell beredskap att hantera likviditet i SEK och utländsk valuta [SP]	Storlek, sammansättning och omsättningsbarhet i guld- och valutareserven	Uppdaterad analys minst årligen <b>75% av policybehovet:</b> USD: 55%, EUR: 15%, GBP: 3%, DKK: 1% NOK: 1%
	Förmåga att genomföra ändamålsenliga åtgärder i regelbundna beredskapsövningar	Minst en beredskapsövning per år
Värna om Riksbankens finansiella oberoende	Riskavvikelsemandat mätt som Value-at-Risk i SEK	VaR i SEK för GoVR < VaR i SEK för Policyportfölj + toleransnivå
	Total avkastning i SEK i GoVR jämfört med policyportföljen	Total avkastning i SEK GoVR ska på lång sikt överstiga policyportföljens
Effektivt genomförd penningpolitik	Dagslåneränta	Styrräntan +/-10 bp
	Swestr,	Styrräntan +/-20 bp
God kontroll i den operativa verksamheten	Limit- och mandatöverträdelser	≤ 3 per år
	Allvarliga incidenter (ersättningskrav, ryktesrisk mm)	≤ 3 incidenter per år

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

Under 2022 har penningpolitiken lagts om med högre styrränta och minskad takt i tillgångsköpen som följd. Stigande räntor har inneburit stora finansiella förluster för Riksbanken och under 2023 kommer fokus ligga på vilka drivkrafter som finns kring Riksbankens långsiktiga intjäning och hur det egna kapital kan stärkas. Trots omsvängningen i penningpolitiken är det viktigt att AFM bibehåller den operativa beredskapen att köpa tillgångar, då osäkerheten i omvärlden är stor. För att bibehålla den operativa förmågan även på längre sikt kommer AFM utreda frågan om att inrätta beredskapsportföljer i svenska kronor samt göra insatser för att stärka den operativa guldberedskapen. För att möta nya krav och förändringar i omvärlden ska AFM också inom ramen för det penningpolitiska styrsystemet utveckla vägledande principer för säkerheter, föreslå en ändamålsenlig motpartskrets samt säkerställa operativ förmåga att kunna hantera kreditportföljer som säkerhet för krediter.

AFM har sedan 2021 ansvarat för produktionen av den transaktionsbaserade referensräntan Swestr. Som ett led i bankens ökade centralisering av datahantering ska denna produktion flyttas till statistikenheten på avdelningen för penningpolitik under 2023.

**Kostnadsnivå 2023:** Efter ett ökat tillskott av resurser under coronapandemin 2020 och 2021 har bemanningen på AFM minskat under 2022 och fortsätter även minska något under 2023. De budgeterade totala kostnaderna 2023 för området ökar till 243 mkr (som jämförelse 235 i

budget 2022). Det beror både på ökade fördelade gemensamma kostnader och ökade direkta kostnader som exempelvis licenskostnader.

## STATISTIK OCH INFORMATIONSFÖRSÖRJNING

MÅL	INDIKATORER	MÅLNIVÅ 2022
Garanterar en stabil och effektiv statistikprod. av bra kvalitet	Bedömning av sju kvalitetsdimensioner per statistikprodukt	God kvalitet
	Benchmark	Bland de bästa
Effektiv informationsförsörjning – rätt data i rätt läge [SP]	Andel datamängder i RB:s datakatalog med utsedda informationsägare	100 %
	Antalet områden dokumenterade i "Riksbankens strukturkapital"	Minst 2 st 2022

**Kommentar:** Riksbanken ansvarar för huvuddelen av Sveriges finansiella statistik och är samtidigt en stor användare av statistiska uppgifter. Statistiken bygger i allt högre grad på mycket detaljerade mikrodata som används allt mer i Riksbankens analys. Också användningen av icke-traditionella data påskyndades under Coronakrisen då snabba statusuppdateringar kunde genomföras med nya typer av realtidsdata.

De växande datamängderna behöver hanteras säkert och effektivt. Utvecklingsarbetet fortsätter baserat på den strategi för informationsförsörjning som beslutades 2018 och det inriktningsbeslut som fattades hösten 2020 – om centraliserad datahantering respektive mer egen produktion av statistik. Ett nytt fokusområde för statistiken på Riksbanken är en femårsöversyn av statistikhanteringen i och med framtida omfattande förändringar av datarapportering inom euroområdet. Riksbanken behöver ta ställning till förändringarna och hur man på det effektivaste sättet hanterar statistikproduktionen i framtiden.

**Kostnadsnivå 2023:** Den totala kostnaden för statistik och informationsförsörjning budgeteras till 141 mkr, vilket är i nivå med 2022.

## KOMMUNIKATION, IT, ARBETSPLATSEN och andra bankgemensamma perspektiv

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

I färdplanen för 2023 finns ett stort antal initiativ för att banken ska ha rätt styrning, stöd och kontroll för att lyckas med uppdraget och utvecklingsarbetet; satsningen på kommunikation i nya former med ökad tonvikt på allmänheten, ökad säkerhet och beredskap och inte minst – för att skapa en utvecklande arbetsplats, för verksamheten såväl som för medarbetarna.

Behovet av säkra och effektiva IT-tjänster har växt kraftigt, dessutom krävs IT-stöd för att möjliggöra de allra flesta projekt i färdplanen. IT har över tid vidgat sin roll och är idag drivande i utvecklings- och digitaliseringsarbetet utöver att ansvara för traditionell drift. Sedan 2022 är därför IT en egen avdelning.

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

### Arbetsplatsen<sup>6</sup>

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

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

## Kommunikation

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

## Intern styrning och kontroll

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

## IT och digitalisering

Stabil drift och förvaltning	Uppföljning av IT-leveranser - Applikationsdrift	Antal avvikelser från avtalad leverans
	Uppföljning av IT-leveranser - Arbetsplats	
Effektiva arbetsformer	Kundmätning IT	≥ 75 % nöjda/ mycket nöjda
Nytänkande genom digitalisering och innovation	Antal genomförda experiment där IT bidragit	Minst 3 genomförda experiment
Stöd och verktyg för dataanalys	Antal genomförda aktiviteter där IT bidragit till att förbättra möjligheter till analys	Minst 2 som ger tydlig nytta
Stöd i verksamhetsutveckling	Kundmätning IT	≥ 75 % nöjda/ mycket nöjda

Effektivt skydd mot cyberhot	Antal cyberrelaterade intrång	0
Utvecklad IT-arkitektur och strukturkapital	Etablerade styrningsprocesser och framtagna styrdokument	Framtagna styrdokument och etablerade styrningsprocesser
	% dokumenterade verksamhetsprocesser och IT-stöd	10% respektive 50%

### Administrativt stöd och service

Rätt stöd och service	Andel nöjda användare	Utvärderas och omformas under 2023
	Antal genomförda innovationer (inom verksamhetsstöd och samordning) [SP]	Minst 3 som ger tydlig nytta
	Tillgänglighet mot allmänheten (utlämn. reg.)	Alla utlämnanden ska hanteras skyndsamt men enskilda ärenden kan ta längre tid.
Effektiv leverantörstyrning	Bedömning utifrån ett antal kriterier för upphandlingar och leverantörstyrning.	Konkretiseras 2023
Kostnadseffektiv service	Benchmark	Bland de bästa

### Miljö och Hållbarhet

Centralbanker och hållbarhet [SP]	Fortsatt analys av klimatförändringars konsekvenser för centralbankers verksamheter	Enligt färdplan
Minskad klimatpåverkan [SP]	El resp. total energiförbrukning (kWh/år)	Lägre än 2021 (förutom för flygresor – jmf med 2019)
	Koldioxidutsläpp totalt, resp för flygresor	
	Minskat matavfall	

### Resurser

God hushållning med resurserna	Förvaltningskostnader i direktionens ram till ledningsgruppen	1 175 mkr 2023
	Antal årsarbetare (exkl sedel- och myntutbytet)	455 årsarb 2023

Förslaget till kostnadsbudget för 2023 uppgår totalt till 1 493 mkr (1 310 i budget 2022), varav inköp av sedlar och mynt 131 mkr (21). I direktionens budgetram till ledningsgruppen behandlas vissa kostnader och intäkter separat. Det gäller budgeterade inköp av sedlar och mynt samt omkostnader till följd av sedel- och myntutbytet åren 2015-2016 om totalt 139 mkr, kostnader som beräknas finansieras av RIX-avgifter 175 mkr och intäkter från SIDA 4 mkr.

Budgetramen för 2023, utifrån denna modell, fastställs till 1 175 mkr (1 139) och innebär en ökning med ca 3 % jämfört med motsvarande budget för 2022. Bakgrunden till kostnadsökningarna framgår av beskrivningen av den strategiska utvecklingen i inledningen av detta dokument. Kostnaderna ökar sammanfattningsvis främst till följd av Riksbankens förflyttningar – stärkt beredskap och en betalmarknad för framtiden, men även till följd av ökade kostnader i samband med ökat inköp av sedlar. De kostnadsposter som ökar är framför allt ökad bemanning, IT-tjänster, lokalhyror och transporter.

Som nämnts tidigare innebär denna verksamhetsplan att Riksbanken fortsätter att öka personalresurserna under 2023. I personalramen för 2023 budgeterar ledningsgruppen för personalresurser motsvarande 455 årsarbetare (436 st 2022), exklusive 8 årsarbetare (8) för tillfälliga förstärkningar för ökad inlösenhantering efter sedel- och myntutbytet.

(Se separat dokument "Budget för Riksbanken 2023" för mer information om resursplaneringen för 2022.)