

En öppen och stabil centralbank i framkant

RIKSBANKENS STRATEGISKA PLAN 2024–2027



UPPDRAGET

I samhällets tjänst för en stark och säker ekonomi

Riksbanken har som myndighet ett antal uppdrag. Dessa är kärnan i vår verksamhet. Vi arbetar i samhällets tjänst för en stark och säker ekonomi och den strategiska planen ska bidra till att utveckla förmågan att uppfylla dessa uppdrag.

Prisstabilitet

Riksbankens huvuduppgift är att hålla inflationen låg och stabil över tid. Utan att åsidosätta inflationsmålet ska vi även bidra till en balanserad utveckling av produktion och sysselsättning.



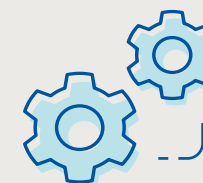
Säkra, effektiva och tillgängliga betalningar

Pengar och betalningar fyller en viktig funktion i samhällsekonomin. Vårt uppdrag är att se till att alla kan betala. För att göra det följer vi och bidrar till utvecklingen på betalningsmarknaden. Vi driver också det centrala betalningssystemet RIX, där banker och andra aktörer kan avveckla stora betalningar samt ger ut sedlar och mynt från depåer runt om i landet.



Stabilt och effektivt finansiellt system

Riksbanken övervakar det finansiella systemet för att bidra till att det är stabilt och effektivt och på så vis förebygga finansiella kriser. Vi ska även ha en hög beredskap att hantera störningar i det finansiella systemet genom likviditetsstödjande åtgärder.



Hög beredskap

Den nya riksbankslagen har tydliggjort beredskapsansvaret för all vår samhällsviktiga verksamhet, men innefattar dessutom ett nytt uppdrag inom området betalningar. Riksbanken ska se till att allmänheten kan göra betalningar, i fredstida kriser och vid höjd beredskap.



VISIONEN FÖR STRATEGISKA PLANEN 2024–2027

En öppen och stabil centralbank i framkant

Öppen

En transparent och tydlig centralbank vars arbete är lätt att utvärdera och som har en öppen kommunikation anpassad till våra målgrupper. Fokus även på att delta i globala nätverk och att aktivt söka nya typer av samarbetsformer.

Stabil

God förmåga att möta osäkerhet och förändringar samtidigt som vi bevarar tillförlitligheten i våra analyser och säkrar leveransen av våra tjänster.

Framkant

Vi strävar efter att ligga i framkant bland centralbanker inom de områden som är viktiga för att vi ska uppnå våra mål.

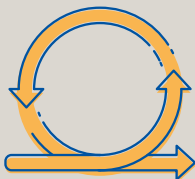


STRATEGISKA FÖRFLYTTNINGAR



**Kraftsamla kring
datas potential**

**Bygga förmågor som
ökar handlingskraften**



**Stärka beredskapen
inom hela det
finansiella systemet**

**Etablera samarbeten
för att stärka våra
förflyttningar**



Riksbankens strategiska plan 2024–2027

Den strategiska planen beskriver Riksbankens ambition för utvecklingen de kommande fyra åren, 2024–2027.

Mycket har hänt sedan den föregående strategiska planen fastställdes. Då, 2019 etablerades visionen ”En nytänkande centralbank med hög beredskap”. Planen förutsåg behovet av en utvecklad betalmarknad, kommunikation i nya former, en uppdaterad omvärldsanalys, stort fokus på beredskap och en utvecklande arbetsplats. Sedan dess

har en rad av nya händelser format vår omvärld såsom en global pandemi, krig i närområdet, nya stora AI-språkmodeller och ett nytt världsekonomiskt läge.

Allt detta behöver vi förhålla oss till i vår nya plan, liksom även det faktum att vi nu arbetar utifrån en ny riksbankslag med delvis nya uppgifter. Denna nya strategiska plan har vuxit fram i samarbete med medarbetare, arbetsgrupper, ledningsgrupper och direktions under 2023.

Strategiska förflyttningar

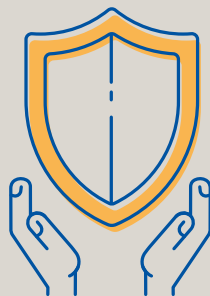
De strategiska förflyttningarna ska prägla vår verksamhet under de kommande fyra åren. Vi förutser en period som sannolikt kommer att fortsätta präglas av osäkerhet och stora risker, inom såväl det finansiella systemet som samhället i stort.

Samtidigt ger den digitala utvecklingen nya möjligheter. Vi ska ta tillvara de nya möjligheterna parallellt med att vi alltid ska säkerställa att Riksbanken är en stabil centralbank.



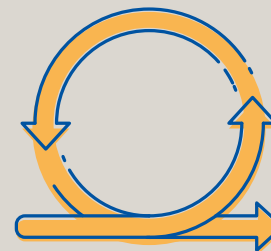
Kraftsamla kring datas potential

Vi ska stärka det analytiska arbetet. För att klara det behöver vi utforska såväl nya modeller inom vår analys som nya arbetsmetoder. Samtidigt måste vi utforska hur nya datakällor hjälper oss att förstå ekonomin på nya sätt.



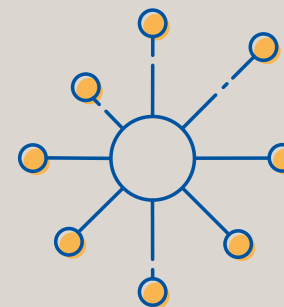
Stärka beredskapen inom hela det finansiella systemet

På beredskapsområdet har vi ett utökat uppdrag där vi som myndighet ska arbeta med att stärka beredskapen inom det finansiella systemet. Samtidigt ska vi ha en god förmåga att upprätthålla vår egen verksamhet i såväl fredstida kriser som vid höjd beredskap.



Bygga förmågor som ökar handlingskraften

Komplexiteten ökar och som organisation behöver vi möta detta med en kultur och arbetsformer som löser nya uppgifter på nya sätt samtidigt som vi behåller vår trygghet och robusthet.



Etablera samarbeten för att stärka våra förflyttningar

Vi ska utveckla hur vi samarbetar med andra centralbanker, myndigheter och andra sektorer. Det ger oss en möjlighet att lära av andra och på så vis finna nya lösningar på komplexa problem.



Kraftsamla kring datas potential

Inom området data och analys har utvecklingstakten de senaste åren varit revolutionerande, inte minst har beräkningskraft och tillgängliga data ökat kraftigt. För att dra nytta av utvecklingen behöver vi skapa nya förmågor inom analysområdet. Nedan nämner vi ett antal exempel på nya förutsättningar som kommer att påverka analysområdet på sikt.

Möjligheten att träna modeller på text, siffror, röster och bilder skapar helt nya förutsättningar för analys. Vi ser hur analyser nu kan ske på data från sociala medier, ljud från podcasts eller text från tidningar. Utvecklingen leder till att allt blir data.

Det handlar dock inte bara om mängden data utan även om hur snabbt man kan ta in och analysera den. Högfrekventa data skapar förutsättningar att reagera snabbare på nya mönster.

Framväxten av stora AI-språkmodeller kommer att förändra analysområdet. Även om vi befinner oss tidigt i denna utveckling kan vi konstatera att den kommer att skapa en helt ny infrastruktur som kan användas för att effektivisera processer och för att utveckla analyser.



Vår ambition är att göra snabbare och bättre analyser. Vi vill reagera tidigare på händelser inom ekonomin och på ett bättre sätt kunna förutsäga konsekvenserna av dem. Påverkan från fenomen såsom klimatrisker, AI och andra skiften behöver vi utforska och förstå konsekvenserna av. Vi kommer att behöva ta ett nytt grepp om vilka data vi använder, våra analysmetoder och analysmodeller. Detta utan att göra avkall på vår robusthet eller lagens krav.

En sådan ambition kräver dock att vi utvecklar vår datainfrastruktur. Ny lagstiftning har förbättrat möjligheterna att använda molnet som infrastruktur inom offentlig sektor. Oavsett tekniska lösningar är spårbarhet och tillgänglighet högt prioriterat, inte minst utifrån riksbankslagens utökade krav på granskning.

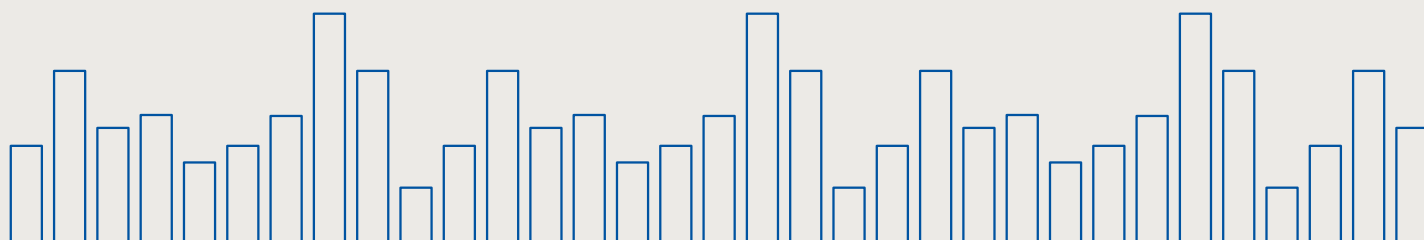
För att kunna göra snabbare analyser och bearbeta större datamängder behöver vi nya eller utvecklade kompetenser som ligger i gränslandet mellan analys och mjukvaruutveckling.

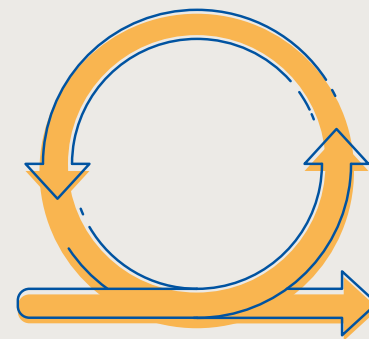
AI som teknik ger oss stora möjligheter men för även med sig många utmaningar. Vad AI bör och inte bör nyttjas till är en viktig fråga både etiskt och effektivitetsmässigt. En del i den nya strategin är därför att identifiera vilken roll AI ska ha i Riksbankens verksamhet, såväl i våra analyser som i våra interna processer.



Detta ska vi göra

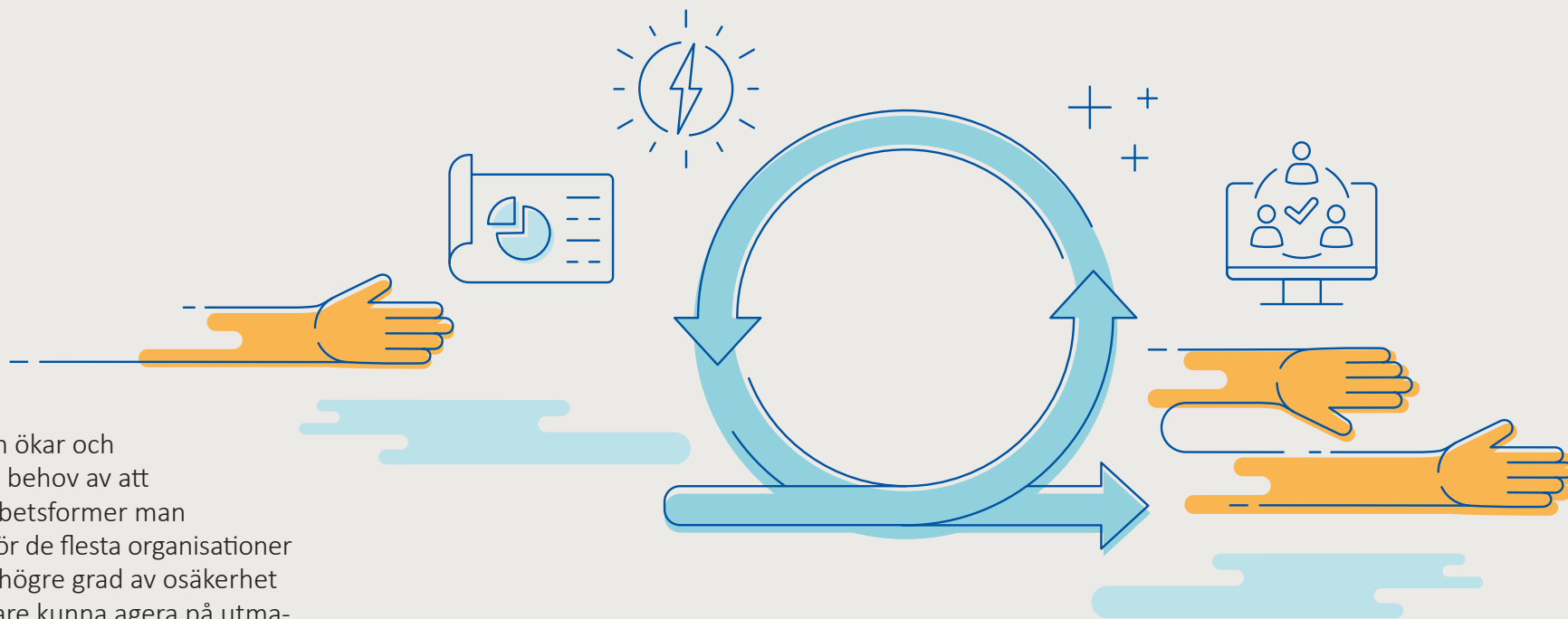
- **Genomföra en analytisk förflyttning med utgångspunkt i ändamålsenlig data och metod**
- **Med hjälp av nya verktyg och data öka förmågan till datadrivet internt beslutsfattande**
- **Skapa en ny teknisk infrastruktur för datahantering för ökad stabilitet och flexibilitet**
- **Utforska möjligheter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





**Bygga förmågor
som ökar hand-
lingskraften**

UTSIKT | BYGGA FÖRMÅGOR SOM ÖKAR HANDLINGSKRAFTEN



Förändringstakten ökar och med det följer ett behov av att utvärdera vilka arbetsformer man använder. Målet för de flesta organisationer är att hantera en högre grad av osäkerhet genom att snabbare kunna agera på utmaningar och möjligheter som dyker upp. Den ökade förändringstakten leder även till en ökad komplexitet där silos över avdelningsgränser behöver brytas för att skapa bättre handlingskraft.

En större förändring av arbetssätt är inte enkelt. Ett av de vanligaste skälen till att omställningar misslyckas är att för lite fokus läggs på det kulturskifte som förändringen kräver.

Vissa myndigheter har anpassat delar av sin verksamhet till agila arbetsformer och de pekar på många fördelar, så som ökad produktivitet, kvalitet, motivation, samsyn och riskhantering. Men, de belyser även hur svårt det kan vara för en myndighet att ta till sig dessa arbetsformer och påpekar att var och en behöver hitta sin egen väg.

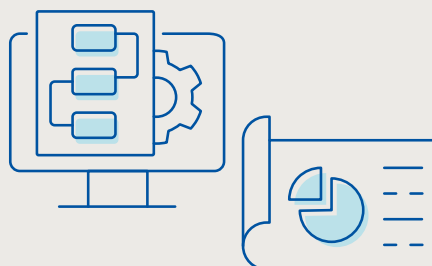
Även bland centralbanker ser vi att liknande arbete pågår. Olika centralbanker har kommit olika långt och har olika ambitioner med sin förändring. För vissa är utgångsläget en agil struktur som justeras till mer traditionella former vid behov, istället för det omvända.

Det finns ett antal områden som våra medarbetare anser att vi skulle behöva fokusera på för att skapa en bättre organisation: tvärfunktionellt arbete, mer tydlighet, decentraliserat ansvar, snabbare leveranser och ökad samarbetsförmåga. För att åstadkomma det ser vi hur agila arbetsformer kan hjälpa oss och vi ser redan hur de sprids internt inom vissa områden på banken. Inom policyområdet behöver förflyttningarna ske i samklang med arbetet att effektivisera och förbättra våra analyser. Vi behöver skapa en gemensam verktygslåda med arbetsätt som möter organisationens olika behov.

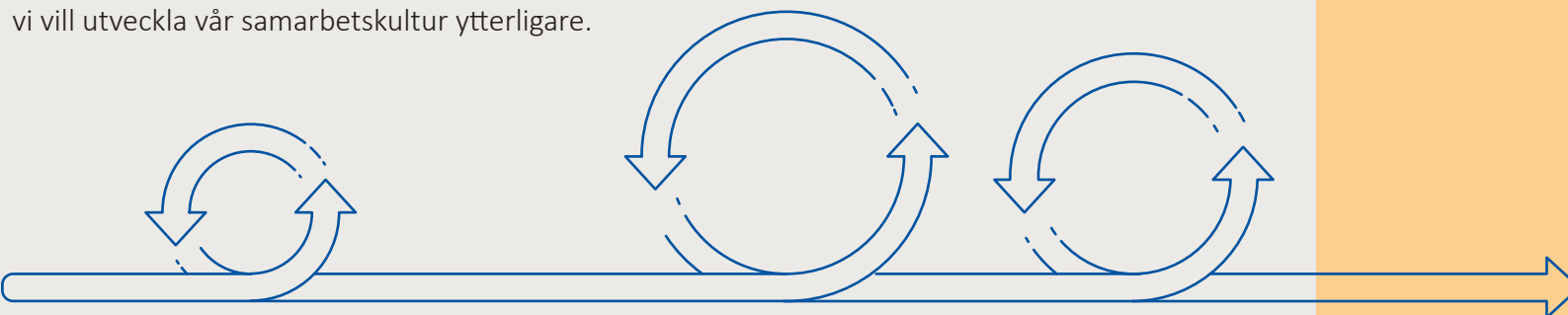
Vi behöver framför allt förbättra vår förmåga att prioritera. Därför behöver vi skapa nya processer för gemensam planering som gör det lättare för oss att se vad som är viktigt och hjälper oss att prioritera om när så behövs.

Kulturellt vill vi bli en mer modig och lärande organisation. Nyfikenhet är en viktig egenskap och vi vill utveckla vår samarbetskultur ytterligare.

Under de kommande åren ska organisationen delas upp på två huvudkontor samt etablera nya arbetsformer vilket ökar behovet av att anpassa vår arbetskultur efter dessa nya förutsättningar.



Det är centralt för oss att vi hittar rätt anpassning till mer agila arbetsätt. Vi behöver komplettera våra arbetsformer idag med flera arbetsmetoder. Alla kommer inte arbeta likadant överallt, och alla arbetsätt passar inte alla typer av uppgifter. Men vi behöver en gemensam förståelse och kunskap för att arbeta effektivt.



Detta ska vi göra

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



**Stärka beredskapen
inom hela det
finansiella systemet**



Den 24 februari 2022 ändrades Europas säkerhetspolitiska läge när Ryssland invaderade Ukraina. Även om kriget har pågått sedan annekteringen av Krim 2014 så skapades i februari 2022 en helt ny hotbild mot Sverige. Samtidigt har ytterligare konflikter destabiliserat det globala säkerhetspolitiska läget, vilket även påverkar den globala ekonomin.

Utöver en situation med pågående konflikt i Sveriges närområde har även andra typer av hot riktats mot Sverige. En del av bakgrunden till att terrorhotnivån höjts är de desinformationskampanjer som spridits utomlands om svenska myndigheters agerande. I hotbilden mot Sverige finns även ökade risker för cyberattacker.

Samtidigt som säkerhetsläget försämras står samhället globalt inför stora utmaningar med att ställa om till en klimatneutral ekonomi. Såväl omställningen i sig som de direkta konsekvenserna av klimatförändringarna för med sig risker för både ekonomin och det finansiella systemet som vi behöver beakta.

Den nya riksbankslagen har tydligt uttryckt det ansvar vi har för vår samhällsviktiga verksamhet vid höjd beredskap. Den ger oss bland annat ansvaret för att allmänheten ska kunna göra betalningar i fredstida krissituationer och vid höjd beredskap. Den slår fast att Riksbanken ska driva minst fem sedeldepåer runt om i landet.

I takt med att nya aktörer och risker växer fram i det finansiella systemet, har det blivit allt viktigare att centralbanker kan hantera både välkända och helt nya typer av finansiella störningar.

Samtidigt måste de nya digitala hoten hanteras. Vi behöver kunna motverka desinformation och se till att den inte sprids och får fäste. Den interna

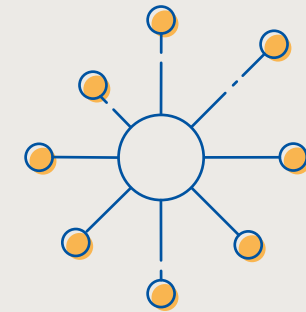
cybersäkerheten behöver ytterligare stärkas och vi ska verka för att hela det finansiella systemet har en god cybersäkerhet.

Vi ska säkerställa beredskapen i all vår samhällsviktiga verksamhet. Detta kommer att innebära att lokaler och system ska vara anpassade för särskilda behov vid fredstida kriser eller höjd beredskap. Dessutom behöver Riksbankens anställda regelbundet öva på och vara införstådda i sina roller vid en sådan situation.



Detta ska vi göra

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



**Etablera
samarbeten för
att stärka våra
förflytningar**

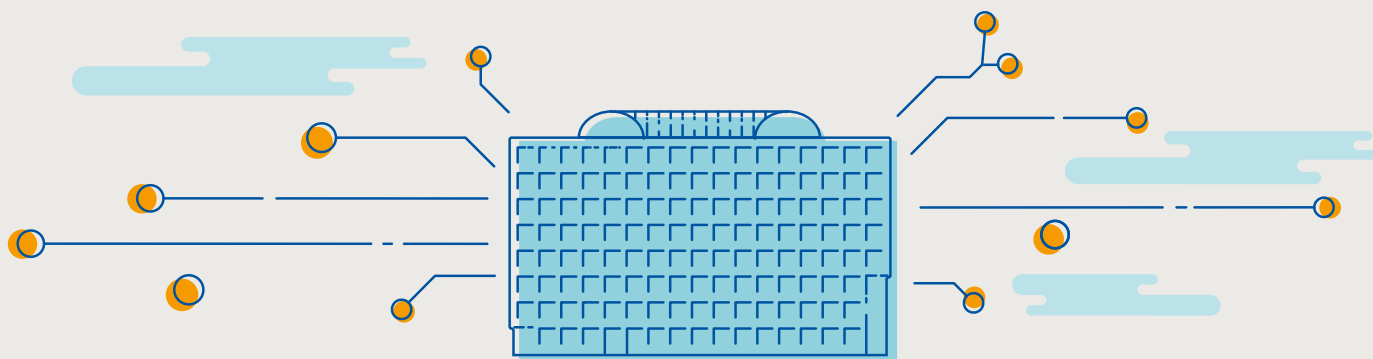
ETABLERA SAMARBETEN FÖR ATT STÄRKA VÅRA FÖRFLYTTNINGAR

Riksbanken är en jämförelsevis liten centralbank men vi har möjlighet att dra nytta av våra nationella och internationella nätverk. Många centralbanker och myndigheter ställs inför samma utmaningar, det gör att vi snabbt kan ta till oss lösningar och sprida insikter från hur andra hanterat liknande frågor.

Vi ska stärka våra strategiska samarbeten för att dra full nytta av den kunskap och erfarenhet som finns tillgänglig, vi vill lära av de bästa samtidigt som vi delar med oss av vår egen expertis. Genom att förbättra hur vi delar insikter och lärdomar inom vår organisation ökar vi nyttan av dessa samarbeten. Att dela kunskap ger oss även möjlighet att ständigt lära och utvecklas, både som anställda och som organisation.

På beredskapsområdet krävs ett nära samarbete med andra myndigheter samt privat sektor där vi koordinerar vårt arbete och säkerställer att vi tillsammans skapar ett motståndskraftigt finansiellt system. I arbetet med att förbereda för en eventuell e-krona kommer vi att ha ett nära samarbete med ECB för att harmonisera utvecklingen av digitala centralbankspengar.

Vi behöver ytterligare närma oss akademien för fortsatt utveckling och forskning inom centralbanksområdet. Även privata aktörer kommer att bli allt viktigare att samarbeta med, framförallt vad gäller delning av data och samarbeten kring ny teknik.



Detta ska vi göra

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



Från strategi till handling

Den strategiska planen är framtagen för att stärka Riksbankens förmåga att uppfylla sina lagstadgade uppdrag. Under de kommande fyra åren kommer de strategiska förflyttningarna att starkt prägla vårt arbete. Vi ska uppfylla de nya krav som den nya riksbankslagen ställer på oss och skaffa oss kunskaper inom dataområdet för att förbättra våra analyser. Vi ska upprätta en god beredskap för såväl fredstida kriser som

höjd beredskap och säkerställa strategiskt viktiga samarbeten. Vid 2027 kommer vi även att ha anammat nya arbetsformer som ska göra oss mer anpassningsbara och robusta. Med dessa strategiska förflyttningar är vår ambition att Riksbanken ska vara en centralbank i framkant som upplevs öppen och nyfiken och som samtidigt förblir en stabil grundpelare i svensk ekonomi.