



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 2018-00860

PM Beslut

DATUM: 2018-10-01
AVDELNING: Stabsavdelningen
HANDLÄGGARE: Pether Burvall, Anders Vredin

Förutsättningar för verksamhetsplan och budget 2019

Förslag till beslut

Direktionen fastställer förutsättningarna för verksamhetsplan och budget 2019 enligt vad som anges nedan.

Överväganden

Övergripande förutsättningar

Den viktigaste utgångspunkten för verksamhetsplan och budget 2019 är uppdragen i riksbankslagen om ett fast penningvärde och ett säkert och effektivt betalningssystem. Inriktningen de närmaste åren konkretiseras inom ramen för arbetet med att ta fram en ny strategisk plan 2019-2022. Ett slutligt förslag till strategisk plan ska fastställas av direktionen 13 december 2018.

Fem strategiska förflyttningar kommer att föreslås i den strategiska planen. Dessa förflyttningar ska konkretiseras med målsättningar, utvecklingsprojekt och resursplaner under verksamhetsplaneringsprocessen. Övriga viktiga underlag för planeringen är de uppföljningar och riskanalyser som genomförts under året.

Utifrån planeringsförutsättningarna ska avdelningarna i verksamhetsplaneringen:

- Konkretisera de föreslagna strategiska förflyttningarna med målsättningar, projektportföljer och behov av resurser.
- Gå igenom nuvarande målstyrning av den löpande verksamheten och föreslå eventuella förändringar av målområden, verksamhetsmål och indikatorer,
- Utifrån ovanstående punkter och riskbilden planera för verksamheten 2019, inklusive de större utvecklingsinsatser som behövs. I planeringen ingår också att överväga effektiviseringar för att frigöra resurser och vid behov genomföra omprioriteringar, samt
- föreslå en budget.

Avdelningarnas planer ska samordnas i ledningsgruppen och utmytna i ett förslag till strategisk plan samt verksamhetsplan och budget för 2019 som ska beslutas av direktionen den 13 december 2018.

Strategiska förflyttningar

1. Stärkt beredskap

Den tekniska, ekonomiska och politiska utvecklingen ställer nya krav på ett säkert och effektivt system för betalningar och finansiella transaktioner. Riksbanken måste svara upp mot högre krav på beredskap och säkerhet för att möta dels en ökad hotbild i form av t ex cyberrisker och andra hot, dels kontinuerliga risker för andra störningar i det finansiella systemet. Exempelvis krävs resurskrävande satsningar som innefattar deltagande i myndighetsöverskridande samarbeten för totalförsvaret, nya beredskapslager, ytterligare stärkt beredskap för RIX-systemet (bland annat en tredje site) och en allmän nivåhöjning av IT-säkerheten.

2. Reformerad betalinfrastruktur

Betalningsområdet möter ett kraftigt omvandlingstryck i Sverige och Riksbankens roll på en framtida betalningsmarknad är en mycket viktig fråga. En färdplan ska tas fram för hur Riksbanken i det nya landskapet kan erbjuda tjänster och infrastruktur för säker avveckling i centralbankspengar i realtid. Satsningen rymmer även utvecklingsarbete för att precisera hur en e-krona skulle kunna vara konstruerad och vilken roll den skulle kunna spela, för att möjliggöra ett beslut om ett eventuellt införande. Samtidigt ska vi inom ramen för vårt uppdrag svara för kontantförsörjningen i Sverige.

3. Uppdaterad omvärldsanalys

Debatten i vår omvärld handlar idag mycket om effekterna av klimathot, ökad säkerhetspolitisk osäkerhet, Brexit, bankunion, protektionism och digitalisering. Detta är exempel på frågor som är svåra att hantera med vår vanliga analysapparat. Strukturomvandling medför också att miljön i vilken vi bedriver penningpolitik har förändrats och att det finansiella systemet utvecklas i snabb takt. Allt detta ställer krav både på tillgång till nya data (exempelvis mer mikrodata) och på Riksbankens förmåga att anpassa vår analys till nya förutsättningar.

4. Folkbildning 2.0

I kölvattnet av finanskrisen har centralbanker utökat sina aktiviteter på de finansiella marknaderna. Detta har lett till en hårdare granskning av centralbankerna, inte bara från media utan också från politiker och allmänheten. Vi står dessutom inför ett historiskt skifte inom betalningstekniker (se Reformerad betalinfrastruktur). Det finns även ett behov av att påminna om fundamentala ekonomiska samband och verktyg för en ny generation som inte upplevt "normala" räntenivåer. Samtidigt hämtar alltfler medborgare sin information direkt via olika sociala medier. Vi behöver därför utveckla vår aktivitet och tillgänglighet i dessa kanaler så att vi har en relevant plattform för kommunikation som når medborgarna. Den digitala kommunikationen behöver ett enklare och mer visuellt språk som formar vår berättelse för en bredare publik, till exempel med hjälp av visualiserad data och så kallad skiktad kommunikation.

5. Utvecklande arbetsplats

Riksbanken ska erbjuda moderna arbetsformer som utvecklar både verksamheten och våra medarbetare. En arbetsplats som drar lärdomar av djup analys på forskningsfronten och samtidigt är redo att snabbt utnyttja lärdomarna i det praktiska arbetet. De strategiska förflyttningarna ovan kommer att innebära stora utmaningar för verksamheten och därmed erbjuda stora möjligheter till utveckling för Riksbankens medarbetare. Den förflyttning vi behöver göra när det gäller våra arbetsformer handlar bland annat om att bättre utnyttja ny teknik och information (digitaliseringen) och att skapa bättre styrformer (t ex utifrån pågående diskussioner om tillitsbaserad styrning). I en tid med många gränsöverskridande utmaningar behöver vi även stärka vår samverkan internt, nationellt med andra myndigheter och internationellt med andra centralbanker/organisationer. Som stöd för utvecklingen av våra arbetsformer ska vi även tydliggöra vår värdegrund, det vill säga vad som ska präglade kulturen på banken.

Resursplanering

För strategiska planen 2015-2018 hade Riksbanken en resursram som skulle hålla sig kring i genomsnitt 2 % ökning per år (exklusive sedel- och myntinköp och kostnader för utbytet). För 2018 räknades kostnader som finansierats av RIX-avgifter och mer-kostnader till följd av de stora statistikprojekten (VINN, KRITA, hushållens tillgångar och skulder) utanför ramen.

Givet de strategiska förflyttningar som identifierats är det rimligt att överväga en högre ram än 2018. Det kommer att krävas en nivåhöjning under den strategiska planens tidshorisont, framför allt för att hantera kraven på stärkt beredskap och för de initiativ som behövs beträffande infrastrukturen för betalningar. Samtidigt behöver Riksbanken löpande se över sina prioriteringar för att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt och med en realistisk ambitionsnivå.

Ledningsgruppen får därför i uppdrag att under planeringsprocessen redovisa:

- Kostnadsutvecklingen utifrån redan fattade beslut.
- Vilka effektiviseringar, omprioriteringar och omfördelningar av resurser och kompetens som skulle kunna delfinansiera de strategiska förflyttningarna.
- Vad som skulle rymmas i en ram med nuvarande konstruktion som ökar med 2 % jämfört med 2018.
- Vilket tillskott av resurser som skulle krävas (uttryckta i såväl kostnader som personal) för att genomföra respektive strategisk förflyttning, med en rimlig ambitionsnivå och genomförandeplan. Varje initiativ ska innehålla en prioritetsordning.

Med tanke på de relativt stora förändringar som behöver ske i verksamheten, och mot bakgrund av den osäkerhet som detta innebär för kostnadsutvecklingen, kommer direktionen att behöva ha tätare resursavstämningar med ledningsgruppen under 2019 utöver de vanliga tertialuppföljningarna.