



## Policy

BESLUTSDATUM: 2019-03-20  
BESLUT AV: Direktionen  
ANSVARIG AVDELNING: Avdelningen för verksamhetsstøport  
FÖRVALTNINGSANSVARIG Maria Gil

SVERIGES RIKSBANK  
SE-103 37 Stockholm  
(Brunkebergstorg 11)

Tel +46 8 787 00 00  
Fax +46 8 21 05 31  
registratorn@riksbank.se  
www.riksbank.se

---

DNR 2019-00171

## Policy för val av verksamhetsform

Riksbanken köper årligen varor och tjänster från externa parter för mer än hälften av Riksbankens budget. De parter som anlitas är såväl privata företag som offentliga institutioner och både svenska och utländska aktörer.

Riksbanken har för varje arbetsuppgift ett val att göra: att genomföra uppgiften helt i egen regi, delvis i egen regi och delvis genom extern utförare eller att låta en extern utförare utföra uppgiften i sin helhet (val av verksamhetsform).

Syftet med denna policy är att tydliggöra vilka principer Riksbanken ska tillämpa vid val av verksamhetsform, för att Riksbanken ska uppnå bästa nytta för de pengar eller resurser som används.

## Kriterier

Riksbankens vision är att vara en [nytänkande centralbank med hög beredskap](#). Visionen gäller oavsett hur en uppgift utförs och är därmed grundläggande vid valet av hur en verksamhet ska utföras. Utgångspunkten vid valet av verksamhetsform är om det slutliga resultatet av arbetet blir bättre i den ena eller andra situationen.

Det principiella valet mellan att genomföra verksamheten i egen regi eller att låta en extern utförare göra det utgår från en bedömning av följande punkter:

- a) Är verksamheten specifik för Riksbanken?
- b) Finns det påtagliga synergieffekter med annan verksamhet som redan bedrivs, eller kommer att bedrivs, inom Riksbanken?
- c) Bedöms Riksbanken ha bättre förutsättningar än andra att bedriva verksamheten?
- d) Finns det risk att förtroendet för Riksbanken skulle kunna påverkas negativt om någon annan bedrev verksamheten?

- e) Finns det betydande säkerhetsaspekter som gör att någon del av verksamheten bör ligga i Riksbankens eller någon annan myndighets regi?

Kännetecknande för verksamheter som inte nödvändigtvis behöver utföras av Riksbanken är följande:

- a) Verksamheten är generellt sett inte specifik för Riksbanken.
- b) Det finns andra kompetenta företag eller institutioner som kan utföra verksamheten och det är därför möjligt för Riksbanken att uppnå sina mål även om verksamheten utförs av någon annan.
- c) Det finns ett mervärde i att använda en annan utförare än Riksbanken, exempelvis genom att vi
  - i. bättre kan utnyttja skalfördelar vilket kan leda till lägre kostnader,
  - ii. får tillgång till specifik kompetens som kan vara svår att rekrytera eller som vi bara har tillfälligt behov av,
  - iii. minskar vår sårbarhet, till exempel för operativa risker som uppstår när beroendet av nyckelpersoner är stort, vad gäller nyckelpersoner och operativa risker, eller
- d) Valet av en extern utförare kan generellt sett inte bedömas påverka förtroendet för Riksbanken negativt.

## Beslut om verksamhetsform

Innan ett beslut om verksamhetsform fattas ska en prövning (förstudie) alltid genomföras utifrån frågorna under rubriken "Kriterier". En förutsättning för prövningen är att Riksbanken har fastställt mål för den verksamhet som prövas.

Prövningen sker förutsättningslöst och bör belysa valet av verksamhetsform så allsidigt som möjligt. När de principiella frågorna besvarats måste även andra perspektiv beaktas, till exempel följande:

- a) Ekonomi: Hur ser totalekonomin ut för respektive lösning inklusive Riksbankens eget arbete?
- b) Kvalitet: Hur definieras kvalitet och vilka sannolika effekter kan uppstå genom att vi väljer olika driftsformer?
- c) Kompetens/resurser: I vilken utsträckning ger valet oss tillgång till kompetens/resurser på kort och lång sikt?
- d) Marknaden: Finns det rimliga möjligheter för en extern aktör att fylla det behov som efterfrågas?
- e) Hållbarhet: Vilken eventuell påverkan på hållbarhetsfrågor i form av miljö- och eller sociala frågor får valet av driftsform?
- f) Analys av säkerhetsrisker: I vilken utsträckning ger valet oss möjligheter att hantera de krav på säkerhet som har framkommit i säkerhetsanalysen?
- g) Risker/kontinuitet: I vilken utsträckning ger valet oss möjligheter att hantera de risker och krav på kontinuitet som finns för verksamheten?

- h) Tillgänglighet: I vilken utsträckning ger valet oss möjligheter att hantera de krav på tillgänglighet som finns för verksamheten?
- i) Styrning och kontroll: I vilken utsträckning ger valet oss möjligheter att hantera de krav på styrning och kontroll som finns för verksamheten?
- j) Uppföljning: I vilken utsträckning påverkar valet våra möjligheter att följa upp verksamheten?

Vilket av perspektiven ovan som har störst vikt bestäms i det enskilda fallet och utifrån de direktiv som ges för uppdraget att pröva verksamhetsformen. Det beslut som fattas ska alltid ta hänsyn till hur bästa nytta uppnås med de medel eller resurser som används, där nytta består av ett eller flera av de perspektiv som anges ovan, med undantag för "Ekonomi". Nyttan ställs därefter mot "Ekonomi" i syfte att tydliggöra kostnaden med den förväntade nyttan.

## Ansvar och hantering av externa relationer

Riksbanken är alltid ansvarig för den verksamhet som utförs, oavsett i vilken regi detta sker. Det innebär att Riksbanken alltid ska säkerställa att den har tillräcklig insyn i den verksamhet som utförs för Riksbankens räkning. Riksbanken och de revisorer som granskar Riksbanken måste alltid, så långt detta är möjligt, förbehålla rätten att göra inspektioner, iakttagelser och bedömningar på samma sätt som om verksamheten utförts i Riksbankens egen regi. Dessutom behöver Riksbanken tillse att kompetens och resurser finns i banken för att vi ska kunna agera som en professionell beställare och avtalsförvaltare. I detta ligger att ansvarig avtalsägare på Riksbanken ska vara insatt i innehållet i avtal och kontrakt, kunna ge instruktioner till leverantören om vad som ska utföras, ha kännedom om hur verksamheten måste kontrolleras och följas upp samt ha resurser för att genomföra kontroller och uppföljning i praktiken.

## Anlitande av externa utförare

För anlitande av externa utförare tillämpas regler om offentlig upphandling och avtalsförvaltning.