



# Internbudget och uppföljningsplan

DATUM: 2021-12-16  
AVDELNING: Avdelningen för verksamhetssupport

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 2021-01031

## Internbudget och plan för uppföljning 2022

### 1. Inledning

I Riksbankens verksamhetsplan 2022, dnr 2021–01031, presenteras den strategiska inriktningen och det planerade utvecklingsarbetet 2022, samt mål, indikatorer och övergripande kostnadsutveckling för varje verksamhetsområde. I ”Budget för Riksbanken 2022” och i detta dokument ”Internbudget och uppföljningsplan 2022” presenteras budgeten mer i detalj.

I detta dokument presenteras Riksbankens kostnads- och intäktsbudget fördelad på kostnadslag, avdelning och verksamhetsområde. Därtill beskrivs den föreslagna investeringsplanen 2022 på en mer detaljerad nivå. Dessutom redogörs för interna uppföljningsrutiner och attestansvar.

### 2. Intäkts- och kostnadsbudget

Intäktsbudgeten för de totala förvaltningsintäkterna uppgår till 245 mkr (jämfört med 245 i budget 2021). Under 2022 sker ingen skuldavskrivning<sup>1</sup> av sedlar och mynt.

Kostnadsbudgeten för förvaltningen av Riksbanken uppgår till 1 310 mkr (1 220). Kommentarer till intäkterna och kostnaderna och bakgrund till skillnader mellan budget 2021 och budget 2022 förklaras i dokumentet ”Budget för Riksbanken 2022”, dnr 2021–01031. Sammanfattningsvis beror den ökade budgeten (+7 %) huvudsakligen på fortsatta satsningar inom stärkt beredskap, utvecklingsinsatser för infrastrukturen på betalningsmarknaden samt ökat behov av IT-resurser och samordnings-/kontrollfunktioner (väsentligen till följd av satsningarna på betalningar och beredskap).

---

<sup>1</sup> I samband med att mynt blir ogiltiga fattas normalt beslut om att de inte längre ska lösas in och då skrivs de av från den utelöpande myntskulden och förs till resultaträkningen. Sedlar skrivs av från sedelskulden och förs till resultaträkningen reducerat med ett mindre belopp som förs till posten Avsättningar när det återstår ett mindre belopp att lösa in, vilket normalt är när de varit ogiltiga i över tio år.

Fördelningen av intäkter och kostnader på intäkts-/kostnadslag framgår av tabell 1.

**Tabell 1 - Budgeterade intäkter och kostnader, fördelade per kostnadslag, Mkr**

<b>Kostnadslag</b>	<b>Utfall 2020</b>	<b>Budget 2021</b>	<b>Förslag till budget 2022</b>
Ränteintäkter personallån	2	2	2
Betalningssystemavgifter	104	123	138
Utdelningar	-	50	50
Övriga förvaltningsintäkter	48	70	55
<b>Summa förvaltningsintäkter</b>	<b>154</b>	<b>245</b>	<b>245</b>
Personalkostnader	-497	-571	-627
Administrationskostnader	-431	-543	-590
Avskrivningar	-71	-72	-72
Sedel- och myntkostnader	-3	-34	-21
<b>Summa förvaltningskostnader</b>	<b>-1 002</b>	<b>-1 220</b>	<b>-1 310</b>

I tabell 2 nedan framgår budgeterade intäkter och kostnader fördelade per avdelning samt kostnader för inköp av sedlar och mynt och de gemensamma kostnader som främst avser pensionspremier.

**Tabell 2 - Budgeterade intäkter och kostnader, fördelade per avdelning, Mkr**

<b>Avdelning/funktion</b>	<b>Utfall 2020</b>	<b>Budget 2021</b>	<b>Förslag till budget 2022</b>
<b>Förvaltningsintäkter</b>			
STA	2	2	4
AVS	2	2	2
AFB	148	190	187
AFS	2	52	52
<b>Summa förvaltningsintäkter</b>	<b>154</b>	<b>245</b>	<b>245</b>
<b>Förvaltningskostnader</b>			
Fullmäktige	-3	-4	-4
Direktionen	-20	-22	-23
STA (Exkl. RIE och inkl. e-kronapilot)	-114	-143	-139
RIE	-15	-22	-28
AVS	-352	-438	-500
APP	-153	-159	-162
FOE	-22	-22	-24
AFM	-63	-68	-71
AFS	-59	-92	-100
AFB (exkl. inköp av sedlar & mynt)	-79	-90	-103
IR	-5	-8	-8
Riksbanksgemensamt (pensioner m.m)	-115	-119	-127
Sedel- och myntkostnader	-3	-34	-21
<b>Summa förvaltningskostnader</b>	<b>-1 002</b>	<b>-1 220</b>	<b>-1 310</b>

**Tabell 3 – Budgeterade intäkter & kostnader, fördelade per verksamhetsområde, Mkr**

<b>Verksamhetsområde</b>	<b>Utfall 2020</b>	<b>Budget 2021</b>	<b>Förslag till budget 2022</b>
<b>Förvaltningsintäkter</b>			
Penningpolitik	2	1	2
Finansiell stabilitet	3	53	54
Betalningssystemet RIX	104	123	138
Kontantförsörjning	44	68	51
Övrigt	1	-	-
<b>Summa förvaltningsintäkter</b>	<b>154</b>	<b>245</b>	<b>245</b>
<b>Förvaltningskostnader</b>			
Penningpolitik	-184	-191	-211
Finansiell stabilitet	-169	-181	-194
Betalningar	-337	-472	-504
<i>Varav betalningssystemet RIX</i>	-87	-123	-163
<i>Varav kontantförsörjning inkl. sedlar och mynt</i>	-100	-201	-184
<i>Varav utveckling och analys</i>	-150	-148	-157
Marknader	-158	-223	-235
Statistik	-130	-129	-142
Fullmäktige och Ekonomipris	-24	-24	-24
<b>Summa förvaltningskostnader</b>	<b>-1 002</b>	<b>-1 220</b>	<b>-1 310</b>

De fördelade kostnaderna ska så nära som möjligt spegla den förbrukning av resurser som man beräknar ta i anspråk inom varje verksamhetsområde under 2022. I "Verksamhetsplan för Riksbanken 2022" (dnr 2021-03031) kommenteras förändringarna i budgetnivån per verksamhetsområde.

Den fördelningsmodell som använts för 2022 är i stort sett densamma som för 2021 och baseras huvudsakligen på en europeisk centralbanksstandard som tagits fram inom eurosystelet och som används för att fördela samtliga förvaltningskostnader på verksamhetsområden. Vid fördelningen tillämpas fördelningsnycklar som framför allt baseras på antal medarbetare verksamma i ett verksamhetsområde i förhållande till samtliga medarbetare. Från och med 2015 används priset för applikationsdrift per verksamhetssystem som fördelningsnyckel för fördelning av IT-kostnader. Sedan 2021 används CGI:s prissättning som underlag för fördelningsnyckeln.

Verksamhetsområdet Penningpolitik omfattar här det policymässiga arbetet medan det operativa genomförandet av penning- och valutapolitiska besluten redovisas under området Marknader (Tillgångsförvaltning och implementering av penningpolitiken).

### 3. Personalresurser

Den budgeterade personalramen för 2021 var i snitt 399 årsarbetare plus 10 tillfälliga för genomförande av sedel- och myntutbytet. För 2021 prognostiseras helårsutfallet bli ca 10 årsarbetskrafter lägre än plan, vilket huvudsakligen beror på att planerade rekryteringar skett i något långsammare takt än planerat. De flesta rekryteringarna beräknas vara genomförda vid årets slut. För 2022 planeras antalet årsarbetare i snitt vara 436 med tillägg för 8 tillfälliga årsarbetare för sedel- och myntutbytet. Ökningen av årsarbetskrafter är huvudsakligen en följd av de satsningar som nämnts ovan och beskrivits i verksamhetsplanen. I ökningen av årsarbetskrafter 2022 ingår beslutade tjänster 2021 som var planerade att rekryteras under året och som i 2022 års budget ingår som helårsarbetskrafter. Av ökningen i antalet tjänster mellan 2021 och 2022 sker 14 på avdelningen för verksamhetsstöd (flertalet inom IT), 10 på stabsavdelningen (varav 4 på riskenheten) och 9 på avdelningen för betalningar.

### 4. Investeringsplan

Riksbankens planerade investeringar för år 2022 uppgår till totalt 173 mkr (137). Investeringsplanen för 2022 fördelas på IT 51 mkr (57) och fastighet och övriga investeringar 122 mkr (80). De största projekten i 2022 års investeringsplan är fastighetsinstallationer på depåer och HK (tex stambyte och hissinstallationer) och säkerhetsanläggningar. En närmare beskrivning framgår av bilaga 2.

Investeringsplanen är inte att likställa med en budget som en budgetansvarig blir tilldelad, utan en redovisning av planerade investeringsprojekt. Direktionen beslutar om större investeringar (eller andra strategiska åtaganden) som inte omfattas av verksamhetsplanen eller som inte ryms inom budgeten eller som har inverkan på kommande års budget. (Se "Instruktion för Sveriges riksbank", 6§). Huvuddelen av Investeringarnas besluts-, genomförande och uppföljningsprocess regleras i regeln för projekt- och uppdragsstyrning DNR 2020-01294, fastställd 2021-06-21 (Ersatt regeln investeringar och projekt, DNR 2014-251-AVS). Beslut om projekt över 5 mkr ska fattas av direktionen liksom projekt över 1 mkr om det inte finns med i investeringsplanen. Övriga beslut fattas av avdelningschef. Mindre investeringar av karaktären direktköp hanteras inte inom regeln för projekt- och uppdragstyrning. Även dessa skall föregås av ett beslut. Budgetansvarig har ansvar för att beslutsunderlag tas fram och hanteras i enlighet med dessa regler.

För beräkning av kostnader för egen personal (i projekt) ska en timkostnad om 700 kr, inklusive sociala avgifter och administrativt påslag, användas. Motsvarande kostnader för konsulter beräknas utifrån offertunderlag eller liknande då dessa kostnader skiljer sig väsentligt åt beroende på vilken typ av konsulttjänst som ska köpas.

### 5. Uppföljning av verksamhetsplan och budget

Nedan beskrivs hur de planer och budgetar som beslutats ska följas upp under 2022. För fullständig information, se regeln för "Planering och uppföljning av Riksbankens verksamhet", DNR 2020-01290.

## Uppföljning av mål och handlingsplaner

Avdelningscheferna ansvarar för att varje tertiäl följa upp och kommentera status för indikatorer och handlingsplaner jämfört med mål respektive plan. De ska även följa upp utfallet gentemot de resursramar avdelningen tilldelats. Verksamhetsuppföljningen ska normalt dokumenteras i systemet Stratsys/RYC.

Varje tertiäl sammanställer och kommenterar controllerfunktionen på STA status på indikatorer och handlingsplaner i en rapport till direktionen. Direktionen får samtidigt tertiälrapportering av bland annat finansiella- och operativa risker och utfallet för tillgångsförvaltningen. Rapporteringen lämnas för information även till riksbanksfullmäktige.

I samband med den första tertiäluppföljningen har riksbankschefen och/eller 1:e vice riksbankschefen uppföljningsmöten med respektive avdelningsledning, där normalt även stabschefen och kontrollern deltar. Uppföljningen rapporteras av controllerfunktionen på stabsenheten och av ekonomienheten (resurser) till ledningsgruppen och direktionen, och för information även till fullmäktige.

## Uppföljning av budget för förvaltningskostnader och -intäkter samt investeringsplan

Ekonomienheten på AVS följer månatligen upp utfallet för förvaltningskostnader och -intäkter mot budget och rapporterar till avdelningscheferna, som ansvarar för att hantera eventuella budgetavvikelser. Rapporten delges direktionen och avdelningscheferna.

Efter varje tertiäl bidrar ekonomienheten – med utfall jämfört med budget, investeringsplan, kostnader per verksamhetsområde samt personalresurser – till controllerfunktionens uppföljningsrapport. Om ledningsgruppen befarar ett överskridande av de totala ramarna följs de rutiner som gäller vid budgetavvikelser, se nedan.

## Uppföljning av årsarbetskrafter<sup>2</sup>

Ledningsgruppen följer löpande upp status för antal årsarbetare och samordnar personalresurserna för att nå beslutad personalram. Om ledningsgruppen befarar ett överskridande av den totala ramen följs de rutiner som gäller vid budgetavvikelser, se nedan.

## Uppföljning av den strategiska planen

Direktionen beslutade den 13 december 2018 om strategisk plan för 2019-2022 (2018-00381). Ledningsgruppen ansvarar tillsammans med controllerfunktionen på stabsavdelningen för uppföljning av den strategiska planen och statusrapportering (samt förslag på eventuella revideringar) till direktionen. Normalt sker detta i samband med controllerfunktionens tertiälrapportering.

---

<sup>2</sup> Tillsvidareanställda och visstidsanställda. Avdrag görs för längre tjänste- och föräldraledighet samt långtidssjukskrivningar.

## 6. Budgetansvar

Beträffande budgetansvarets innebörd och tillämpning gäller följande:

- Budgetansvarig har rätt att förfoga över tilldelade medel för angivna ändamål. Vid användandet av medlen ska verksamheten bedrivas inom ramen för fastlagda mål, arbetsordning och instruktion samt i enlighet med intentionerna i verksamhetsplanen och Riksbankens fastställda regelverk.
- Enligt Riksbankens instruktion ska avdelningschefen driva avdelningens verksamhet och utveckla den inom ramen för av direktionen fastställd verksamhetsplan och budget. En delegering av budgetansvaret kan dock ske genom beslut av avdelningschefen. Enligt attestreglerna tecknas attest av avdelningschefer eller av andra personer som avdelningschefer delegerat budgetansvaret till.
- Även om delegering skett till enhetschef eller annan person har avdelningschefen ansvaret för att följa kostnader och aktuell investeringsplanering för avdelningen totalt och bevaka att dessa håller sig inom angivna ramar.

## 7. Attestordning

En attestordningslista ska finnas för varje avdelning där det framgår vilka tjänstemän som är behöriga att godkänna en utbetalning avseende förvaltningen. I listan ska anges en eventuell delegering av budgetansvaret inom avdelningen. Reglerna för attestering av utbetalningar för förvaltningens räkning framgår av de regler om attestering av förvaltningsutgifter som fastställdes av direktionen den 25 januari 2019 (DNR 2018-01105).

Attestordningslistorna ska upprättas årligen inom varje avdelning och lämnas till AVS/EKE. Vid ändringar under året ska justeringar ske i attestlistan.

## 8. Bokföring av förvaltningens kostnader och intäkter

Bokföring av kostnader ska alltid ske på kontonivå och på rätt konto avseende kostnadsslag. Därtill ska även ett processnummer anges. Detta för att underlätta redovisning av kostnaderna på verksamhetsområde. Det är väsentligt att en kostnad bokförs på rätt konto även om detta medför att budgeten på kontot överskrids. Aktuella kontoplaner, objektplaner och konteringsanvisningar finns i Agresso-systemet som nås via Banconätet.

Huvudregeln vid bokföring av kostnader och intäkter är att det endast är den som har budgetansvar för ett visst kostnadsställe som får besluta om att bokföra kostnader och intäkter på kostnadsstället.

## 9. Hantering av budgetavvikelser

Om en avdelning riskerar att överskrida sin budget kan detta hanteras genom att ledningsgruppen kommer överens om en omfördelning av budgeten mellan avdelningarna. Direktionen ska informeras om det sker en större omfördelning. Om ledningsgruppen inte kan enas om en omfördelning, ska berörd avdelningschef lägga



fram ett underlag till direktionen för beslut om överskridande av budgeten alternativt för omprioritering inom budget.

Om direktionen fattar beslut utöver verksamhetsplanen som får resurskonsekvenser för budget, ska detta hanteras genom att de beslutar om att godkänna ett överskridande eller beslutar om att finansiera kostnaden genom omprioriteringar inom gällande budget.



## Bilaga 1 - Total budget för Riksbanken 2022<sup>3</sup>, Mkr

Kontoslag	Utfall 2020	Budget 2021	Prognos 2021	Förslag till budget 2022	Förändring 2022 i % av budget 2021
<b>INTÄKTER</b>					
Ränta personallån	2	2	2	2	0%
Betalningssystemavgifter	104	123	121	138	12%
Utdelningar	-	50	110	50	0%
Övriga förvaltningsintäkter	48	70	60	55	-22%
<b>Totala intäkter</b>	<b>154</b>	<b>245</b>	<b>293</b>	<b>245</b>	<b>0%</b>
<b>KOSTNADER</b>					
Löner och andra ersättningar	-286	-325	-317	-359	11%
Pensionskostnader	-88	-94	-96	-101	7%
Sociala avgifter	-111	-130	-122	-143	10%
Övriga personalkostnader	-12	-22	-16	-24	8%
<b>Personalkostnader</b>	<b>-497</b>	<b>-571</b>	<b>-551</b>	<b>-627</b>	<b>10%</b>
Information, Extern Representation	-2	-5	-3	-9	84%
Transport/Resor	-4	-11	-6	-19	65%
Konsultuppdrag	-91	-122	-104	-129	5%
Övriga externa tjänster	-120	-153	-130	-152	-1%
IT-drift	-147	-157	-142	-180	14%
Ekonomipriset	-21	-21	-21	-21	0%
Kontors- och fastighetsdrift	-34	-61	-48	-68	13%
Övrigt	-12	-13	-14	-13	4%
<b>Administrationskostnader</b>	<b>-431</b>	<b>-543</b>	<b>-468</b>	<b>-590</b>	<b>9%</b>
<b>Avskrivningar</b>	<b>-71</b>	<b>-72</b>	<b>-67</b>	<b>-72</b>	<b>1%</b>
Sedlar	-	-18	-25	-12	-32%
Bruksmynt	-3	-16	-7	-9	-44%
<b>Sedel- och myntkostnader</b>	<b>-3</b>	<b>-34</b>	<b>-32</b>	<b>-21</b>	<b>-38%</b>
<b>Totala förvaltningskostnader</b>	<b>-1 002</b>	<b>-1 220</b>	<b>-1 118</b>	<b>-1 310</b>	<b>7%</b>
<b>Summa förvaltningskostnader exkl. inköp av sedlar och mynt</b>	<b>-999</b>	<b>-1 186</b>	<b>-1 086</b>	<b>-1 289</b>	<b>9%</b>
<b>Avgår sedel-/myntutbytet</b>	<b>-15</b>	<b>-11</b>	<b>-9</b>	<b>-8</b>	<b>-27%</b>
<b>Avgår finansierat av RIX-avgift</b>	<b>-104</b>	<b>-123</b>	<b>-121</b>	<b>-138</b>	<b>12%</b>
<b>Avgår finansierat av SIDA</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-4</b>	<b>100%</b>
<b>Budgetram</b>	<b>-878</b>	<b>-1 050</b>	<b>-954</b>	<b>-1 139</b>	<b>9%</b>
<b>Netto totalt inkl. sedlar och mynt</b>	<b>-848</b>	<b>-975</b>	<b>-825</b>	<b>-1 065</b>	<b>9%</b>

<sup>3</sup> Bakgrunden till ökningen i budgeterade kostnader beskrivas kortfattat på sid 1. Utförligare beskrivning av skillnader mellan budget 2021 och budget 2022 finns i dokumentet "Budget för Riksbanken 2022", dnr 2021-01031.

## Bilaga 2 – Investeringsplan 2022, Mkr

Investeringsobjekt	2022	Beskrivning
ISO 20022 för RIX och QCMS	6	För RIX och QCMS, Totalt 20 mkr
IRIS	5	Nytt IT-stöd för rapportering av utrikes tillgångar och skulder, Totalt 7 mkr
RIX-INST	5	Ett avvecklingssystem för små betalningar, Totalt 22 mkr
SynQ	4	Nytt IT-stöd som ersätter LAGE. Totalt 20 mkr
Analysplattform	4	För centraliserad datahantering, Totalt 5 mkr
System för automatiserade tester	2	För automatiserade tester av bl.a. verksamhetssystem
GDPR-verktyg	2	
Nytt systemstöd för värdepappersinformation	2	
Nya moduler Dimension - Reconciliation	2	
SOC-tjänst	2	System för att övervaka säkerhetsincidenter i IT-miljön
Nytt IT-system likviditetsstatistik	2	
Övriga IT-system	7	Ett antal mindre system och verktyg
Övrig IT-utrustning	8	
<b>Summa IT</b>	<b>51</b>	
Övriga fastighetsinvesteringar	51	Total 104 mkr, Depåer m.m.
Fastighetsinstallationer HK	34	Totalt 55 mkr, Stambyte, Hissbyte, styrsystem m.m.
Säkerhetsinstallationer	21	Totalt 25 mkr, depåer m.m.
Maskiner	10	Totalt 37 mkr
Övrigt	6	
<b>Summa övriga investeringar</b>	<b>122</b>	
<b>Summa investeringsplan 2022</b>	<b>173</b>	