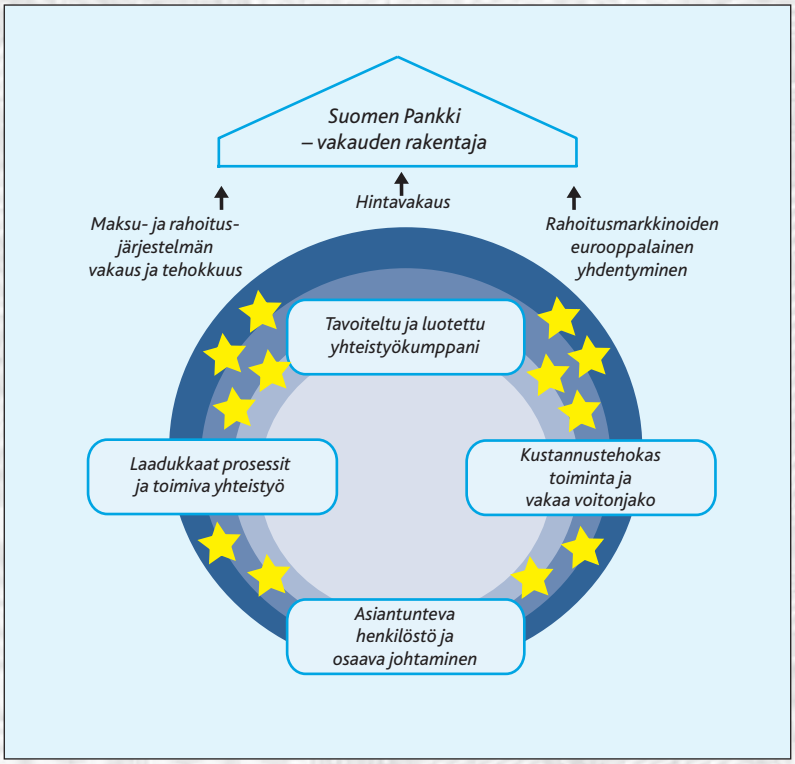
# Suomen Pankin strategia

SUOMEN PANKKI
FINLANDS BANK

EUROJÄRJESTELMÄ
EUROSYSTEMET

# Suomen Pankin strategia


Suomen Pankki
– vakauden rakentaja
Maksu- ja rahoitus-
järjestelmän
vakaus ja tehokkuus
Hintavakaus
Rahoitusmarkkinoiden
eurooppalainen
yhdentyminen
Tavoiteltu ja luotettu
yhteistyökumppani
Laadukkaat prosessit
ja toimiva yhteistyö
Kustannustehokas
toiminta ja
vakaa voitonjako
Asiantunteva
henkilöstö ja
osaava johtaminen

Suomen Pankin strategia tarkistettiin vuonna 2005. Uusi strategia on kirjoitettu kehittämisohjelmaksi ja esitetään pankin toiminnanohjauksessa käytettävän tavoite- ja tuloskehikon näkökulmasta.

## Suomen Pankin tehtävä

*Suomen Pankki on Suomen rahaviranomainen ja eurojärjestelmän jäsen. Toiminnallaan pankki edistää hintavakautta, maksu- ja rahoitusjärjestelmän vakautta ja tehokkuutta sekä rahoitusmarkkinoiden eurooppalaista yhdentymistä. Nämä luovat edellytyksiä talouskasvulle ja työllisyydelle. Pankki vastaa Suomen rahahuollosta ja valuuttavarannosta.*

## Suomen Pankin strateginen päämäärä

Suomen Pankki on eurojärjestelmän aktiivinen ja rakentava jäsen. Suomen Pankin toiminta on laadukasta, avointa ja kustannustehokasta. Se edistää tehokkuutta ja avoimuutta myös koko eurojärjestelmän toiminnassa.

Pankin asiantuntemus tekee siitä tavoitellun ja luotetun yhteistyökumppanin sekä euroalueen rahapolitiikan ja rahoitusmarkkinapolitiikan valmistelussa että myös kotimaisessa talouspolitiikassa. Asiantuntemus perustuu keskuspankkien kärkitasoa olevaan tutkimukseen, laadukkaaseen tilastointiin, toimiviin kansainvälisiin yhteyksiin sekä henkilöstön osaamisen pitkäjänteiseen kehittämiseen.

Suomen Pankin vakausanalyysi on luotettavaa, ajantasaista ja kattaa rahoitusjärjestelmän kokonaisuudessaan. Se on integroitu hyvin pankin kokonaistaloudelliseen analyysiin ja toimintavalmiuden kehittämiseen rahoituskriisien varalta. Pankki toteuttaa vakaustehtäväänsä tiiviissä yhteistyössä koti- ja ulkomaisten viranomaisten kanssa.

Suomen Pankki huolehtii, että Suomessa toimiville luottolaitoksille ja muille markkinaosapuolille on tarjolla kansainvälisesti kilpailukykyiset keskuspankkipalvelut. Rahahuollossa Suomen Pankki korostaa valvovan ja kehittävän viranomaisen tehtäviään huolehtien, että Suomen rahahuoltojärjestelmä palvelee suomalaista elinkeinoelämää ja kuluttajia hyvin ja kustannustehokkaasti osana maksujärjestelmän perusrakennetta.

Valuutta- ja sijoitustoiminnan riskit mitoitetaan kriisinhallintavalmiuden ja kansainvälisten velvoitteiden euroalueen keskuspankilta edellyttämälle tasolle. Pankin varoille saadaan valittu riskitaso huomioon ottaen kilpailukykyinen tuotto. Riskien hallinta ja kustannustehokkuus mahdollistavat vakaan ja omaan pääomaan nähden kohtuullisen voitonjaon.

SUOMEN PANK

*Eurojärjestelmässä pankin vaikuttavuus perustetaan korkeatasoiseksi tunnustettuun ja keskuspankkitoiminnan kannalta relevanttiin tutkimus- ja analyysitoimintaan.*

Tutkimus- ja analyysitoiminnassaan pankki keskittyy vahvuuksiensa mukaisiin eurojärjestelmän strategista päätöksentekoa palveleviin kysymyksiin ja analyysivälineiden kehittämiseen. Asiantuntemuksen erityisinä painopisteinä kehitetään rahapolitiikan mallianalyysiä, rahoitus- ja maksujärjestelmän kehityksen ja vakauspolitiikan analyysiä sekä siirtymätalouksien ja niiden talouspolitiikan tuntemusta. Tutkimustoiminnassa korostetaan pitkäjänteisyyttä ja keskittymistä painopistealueisiin. Muu taloudellinen analyysi on ajantasaista ja käyttää hyväksi uusinta tutkimusta. Kuvaa Suomen Pankista kiinnostavan taloudellisen analyysin keskuksena edistetään järjestelmällisesti asiantuntijafoorumeilla ja julkaisutoiminnalla.

*Kotimaisessa talouspolitiikassa pankin vaikuttavuutta kehitetään perustuen sen kykyyn yhdistää kokonaistaloudellinen ja rahoitusmarkkinanäkökulma ennusteissaan ja riskiarvioissaan.*

Suomen Pankki palvelee kotimaista talouspolitiikkaa asiantuntijana, joka yhdistää kokonaistaloudellisen ja rahoitusmarkkinanäkökulman. Pankin kokonaistaloudellisissa kehitysarvioissa korostuvat rahoitusmarkkinat ja Suomen talouden rakenteessa tapahtuvien muutosten analyysi. Pankin rahoitusmarkkina-arviot hyödyntävät tehokkaasti kokonaistaloudellista riskien analyysiä.

*Suomessa toimivia rahoitusmarkkinaosapuolia pankki palvelee huolehtien, että niille on tarjolla kansainvälisesti kilpailukykyiset keskuspankkipalvelut. Rahoituslaitosten ja -markkinoiden tilan arviointimenetelmiä ja kriisinhallintavalmiutta kehitetään ottaen huomioon rahoitusmarkkinoiden yhdentymisen asettamat vaatimukset. Pankki myös edistää rahoitusmarkkinaosapuolten yhteistyötä ja kansainvälistä vaikuttavuutta, jolla pyritään rahoitusmarkkinoiden ja maksujärjestelmän infrastruktuurin tehostamiseen.*

Suomen Pankin kriisinhallintavalmius perustuu ajan tasalla olevaan tietoon Suomen pankkisektorin tilasta ja sen hallussa olevan potentiaalisen vakuusmateriaalin laadusta sekä rahoitusmarkkinoiden infrastruktuurin toimivuudesta. Tätä valmiutta kehitetään Suomen Pankin osastojen ja Rahoitustarkastuksen yhteistyönä. Myös yhteyksiä vakuutusvalvontaan kehitetään edelleen. Pankki edistää aktiivisesti kansainvälistä yhteistyötä rahoitusmarkkinoiden vakauden valvonnassa ja kriisinhallinnassa.

Rahoitusmarkkinoiden kehittämistehtävänsä mukaisesti pankki edistää myös suomalaisten rahoitusmarkkinaosapuolten vuorovaikutusta ja yhteistyötä, jolla pyritään vaikuttamaan tehokkaiden ja avoimien teknisten ratkaisujen, standardien ja sääntelyn kehittämiseen varsinkin kansainvälisellä tasolla.

*Suhteessa rahahuoltojärjestelmään ja sen asiakkaisiin pankki määrittelee Suomen rahahuoltojärjestelmän palvelutasotavoitteet ja luo rahahuollon toimivuuden valvontajärjestelmän.*

Suomen rahahuoltojärjestelmän toimintakyvystä vastaavana ja sen palvelukykyä kehittävänä viranomaisena pankki kehittää rahahuollon palvelutason seurantajärjestelmää ja edistää järjestelmän tehokkuutta ja palvelukykyä sen loppukäyttäjien – kuluttajien ja elinkeinoelämän – parhaaksi. Suomen Pankki säilyttää itsellään ne operatiiviset rahahuoltotehtävät, jotka lain tai eurojärjestelmää koskevien säädösten mukaan kuuluvat keskuspankin suoritettaviksi.

*Yleisön luottamusta pankkiin ja tietoa sen toiminnasta lisätään tehokkaan ja kohdennetun viestinnän avulla.*

Suomen Pankin viestintä on monipuolista ja tavoittaa tehokkaasti eri kohderyhmät. Se välittää tietoa rahapolitiikasta, rahoitusmarkkinoista ja maksuvälineistä sekä Suomen Pankin ja koko eurojärjestelmän toiminnasta näillä alueilla. Pankin julkisuuskuvaa ja yleisön tiedon tasoa pankin toimintakenttään kuuluvissa asioissa seurataan järjestelmällisesti.

*Rahoitusvarojen valuuttajakauma ja sijoituspolitiikka tarkistetaan. Valuuttavaranto mitoitetaan kriisinhallintavalmiuden ylläpidon ja kansainvälisten velvoitteiden mukaisesti.*

Suomen Pankin varojen valuuttajakauma mukaan lukien euromääräisten sijoitusten osuus arvioidaan uudelleen. Valuuttavarannon osuutta sijoituksista supistetaan kuitenkin siten, että sen koko vastaa pankin kansainvälisiä velvoitteita ja stressitestein arvioituja kriisinhallintavalmiuden tarpeita. Varojen sijoituspolitiikalla tavoitellaan valittuun riskitasoon nähden kilpailukykyistä tuottoa myös sijoitustoiminnan kustannukset huomioon ottaen.

*Tasepolitiikka tarkistetaan.*

Suomen Pankin tasepolitiikka tarkistetaan voitonjaon osalta. Tavoitteena on vakaan voitonjaon tekeminen mahdolliseksi pankin vakavaraisuutta vaarantamatta.

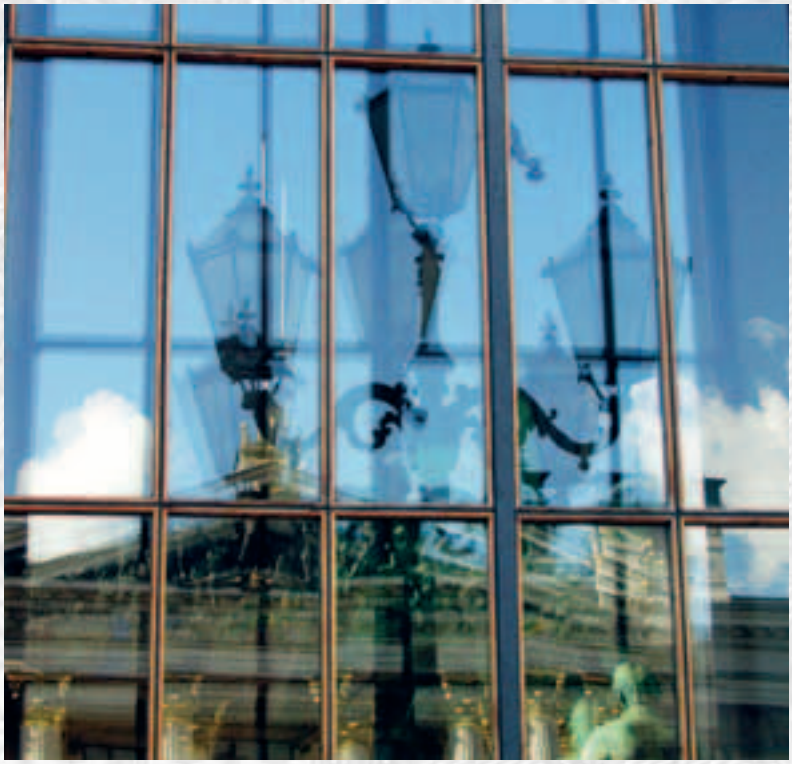
*Henkilökunnan määrää supistetaan hallitusti toiminnan painopisteet huomioiden.*

Keskittyminen strategian mukaisiin toimintoihin sekä toimintatapojen ja prosessien tehostaminen vähentävät henkilökunnan tarvetta. Sopeutumisessa hyödynnetään lähivuosina suurta eläkkeelle lähtevien määrää.

50
100
100
© BCE ECB EZB EKT EKP 2002

*Toimintakulujen reaaliarvo vähenee nykytasoltaan.*

Kustannustehokkuutta lisäämällä ja toimintoja priorisoimalla varmistetaan, että pankin reaaliset toimintakulut – eläkekuluja ja setelien hankintakuluja lukuun ottamatta – vähenevät keskipitkällä aikavälillä. Tavoitteena on, että Suomen Pankki on EU-maiden tehokkaimpien keskuspankkien joukossa.



## Sisäisten prosessien toimivuus

*Pankkitoiminnan, ekonomistityön ja tukitoimintojen keskeisten prosessien nopeutta ja laatua arvioidaan ja parannetaan systemaattisesti.*

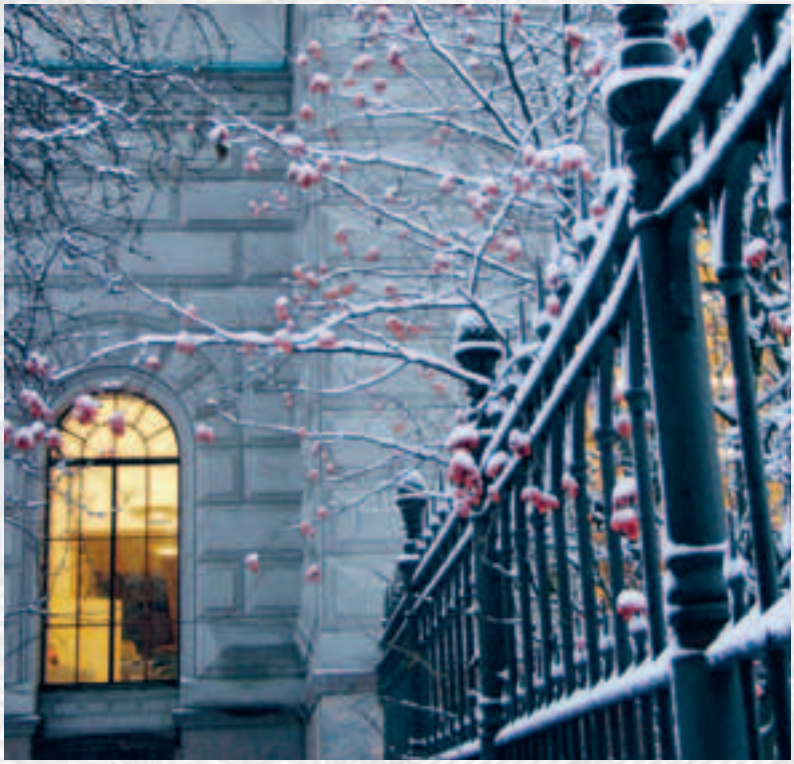
Suomen Pankin palvelukyvyn kannalta keskeisimpien työprosessien nopeutta ja laatutasoa kuten luotettavuutta, virheettömyyttä tai asiakastyytyväisyyttä kuvaavia indikaattoreita kehitetään osana tavoite- ja tuloskehikon käyttöönottoa. Näitä keskeisiä prosesseja ovat esimerkiksi markkinaoperaatiot ja sijoitustoiminta, ennustaminen, tilastojen laadinta ja julkaisutuotanto.

*Rahoitusmarkkinoiden vakausanalyysiin osallistuvien Suomen Pankin yksiköiden välistä sekä niiden ja Rahoitustarkastuksen välistä yhteistyötä lisätään tavoitteena informaation kulun tehostaminen ja päällekkäisen työn karsiminen.*

Rahoitusmarkkinoiden vakausanalyysiin osallistuu Suomen Pankissa ja Rahoitustarkastuksessa eri näkökulmista useita eri yksiköitä eri osastoilta. Vakausanalyysin arvoketju kuvataan ja työnkulut uudistetaan siten, että analyysin ajantasaisuutta ja informaation kulkua edistetään ja päällekkäinen työ poistetaan.

*Tieto- ja viestintätekninen ympäristö kehitetään vastaamaan asiantuntijapainotteiseksi muuttuvan organisaation tarpeita.*

Ekonomisti- ja muuta asiantuntijatyötä tukevien järjestelmien, sovellusten, tietoliikenneympäristön ja liikkuvan työn ratkaisujen kehittäminen korostuu. IT-kehittämisen painopistettä siirretään tähän suuntaan. Käyttäjäkoulutuksella ja prosessien kehittämisellä varmistetaan, että tietotekniikan tarjoamat mahdollisuudet parantaa Suomen Pankin toimintojen tuottavuutta hyödynnetään tehokkaasti.



*Henkilökunnan koulutusastetta nostetaan rekrytointipolitiikan avulla ja monipuolista koulutuspanostusta lisäämällä.*

Pankin henkilökunnan koulutustasoa parannetaan lisäämällä korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuutta ja tutkijakoulutetun henkilökunnan määrää. Lisää voimavaroja suunnataan myös henkilökunnan korkeatasoista asiantuntemusta tuottavaan kouluttautumiseen eri muodoissaan. Henkilöstövaihtoa eurojärjestelmän keskuspankkien kanssa suositaan.

*Tutkimusta lisätään pankin vaikuttavuustavoitteiden kannalta keskeisillä alueilla ja sen laatua korotetaan.*

Tutkimustyöhön pätevöityneiden ja siihen pitkäjänteisesti keskittyvien tohtorien osuutta pankin ekonomistihenkilökunnasta lisätään. Tutkimustoiminnon yhteyksiä pankin keskeisiin politiikkavalmisteluprosesseihin kehitetään. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on asiantuntijoiden tietotaidon kohottaminen ja sen laadun on yllettävä kansainvälisten tieteellisten julkaisujen edellyttämälle tasolle.

*Johtamista ja esimiestyötä kehitetään.*

Johtamisessa ja esimiestyössä huolehditaan henkilöstön motivaation ja työhyvinvoinnin parantamisesta. Sekä esimiesten rekrytoinnissa että esimieskoulutuksessa painotetaan johtamisvalmiuksia erityisesti muutostilanteessa. Tavoitteena on, että hyvään esimiestyöhön perustuen henkilöstö tuntee pankin strategian ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän.

# Suomen Pankin tavoite- ja tuloskehikko

| | | Strateginen linjaus | Menestystekijä | Mittari | Tavoitearvo | Raportointi/ aikataulu |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Palvelukyky ja vaikuttavuus | 1 | *Eurojärjestelmässä pankin vaikuttavuus perustetaan korkeatasoiseksi tunnustettuun ja keskuspankkitoiminnan kannalta relevanttiin tutkimus- ja analyysitoimintaan.* | Vaikuttavuus eurojärjestelmässä | Itsearvio kokouksittain | Hyvä | Puolivuosittain |
| | 2 | *Kotimaisessa talouspolitiikassa pankin vaikuttavuutta kehitetään perustuen sen kykyyn yhdistää kokonaistaloudellinen ja rahoitusmarkkinanäkökulma ennusteissaan ja riskiarvioissaan.* | Kilpailukykyinen kotimainen talousanalyysi | Mediaseurannan tulokset<br>Arvioidut vaikutukset päätöksentekoon | Lisääntyvä positiivinen huomio vakaus- ja ennuste-raporteille | Vuosittain |
| | 3 | *Suomessa toimivia rahoitusmarkkinaosapuolia pankki palvelee huolehtien, että niille on tarjolla kansainvälisesti kilpailukykyiset keskuspankkipalvelut.* | Kilpailukykyiset keskuspankkipalvelut | Asiakastyytyväisyys | Hyvä | Vuosittain |
| | | *Rahoituslaitosten ja -markkinoiden tilan arviointimenetelmiä ja kriisinhallintavalmiutta kehitetään ottaen huomioon rahoitusmarkkinoiden yhdentymisen asettamat vaatimukset.* | Korkeatasoinen kriisinhallintavalmius | Kriisiharjoitusten tulos | Positiivinen arvio | Vuosittain |
| | | *Pankki myös edistää rahoitusmarkkinaosapuolten yhteistyötä ja kansainvälistä vaikuttavuutta, jolla pyritään rahoitusmarkkinoiden ja maksujärjestelmän infrastruktuurin tehostamiseen.* | Toimiva koordinaatio maksujärjestelmäosapuolien kesken | Itsearviointi ja osapuolten palaute | Hyvä | Vuosittain |
| | 4 | *Suhteessa rahahuoltojärjestelmään ja sen asiakkaisiin pankki määrittelee Suomen rahahuoltojärjestelmän palvelutasotavoitteet ja luo rahahuollon toimivuuden valvontajärjestelmän.* | Tehokas ja palvelukykyinen rahahuoltojärjestelmä | Kuluttajien ja elinkeinoelämän arvio rahahuollon palvelukyvystä | Hyvä | Vuosittain |
| | 5 | *Yleisön luottamusta pankkiin ja tietoa sen toiminnasta lisätään tehokkaan ja kohdennetun viestinnän avulla.* | Tehokas ja kohdennettu viestintä | Imagoseurannan tulokset | Vertailuryhmän yläkvartiilissa | 2006–2007 |
| Resurssikäytön taloudellisuus | 6 | *Rahoitusvarojen valuuttajakauma ja sijoituspolitiikka tarkistetaan. Valuuttavaranto mitoitetaan kriisinhallintavalmiuden ylläpidon ja kansainvälisten velvoitteiden mukaisesti.* | Rahoitusvarallisuuden optimaalinen hallinta<br>Ammattitaitoinen sijoitustoiminta | Rahoitusvarallisuuden tuotto rajoitteet huomioon ottaen | Vähintään vastaavien varallisuuserien markkinatuotto | Neljännesvuosittain |
| | 7 | *Tasepolitiikka tarkistetaan.* | Vakaa voitonjako ja riittävä vakavaraisuus | Jaettu voitto (eurot)<br>Omat varat/ valuuttapositio<br>Omat varat/ rahoitusvarallisuus | Tasainen voitonjako<br>Vuoden 2005 lopun tasolla | Vuosittain<br>Neljännesvuosittain |
| | 8 | *Henkilökunnan määrää supistetaan hallitusti toiminnan painopisteet huomioiden.* | Hallittu henkilöstöpolitiikka | Pankin toimintavahvuus yhteensä | < 490 hlöä | Neljännesvuosittain (tav. → 2008) |
| | 9 | *Toimintakulujen reaaliarvo vähenee nykytasoltaan.* | Kustannustehokas toiminta | Osastojen toimintakulut yhteensä | < 52,3 milj. eur. | Neljännesvuosittain (tav. → 2008) |

# Suomen Pankin tavoite- ja tuloskehikko

| | Strateginen linjaus | Menestystekijä | Mittari | Tavoitearvo | Raportointi/ aikataulu |
|---|---|---|---|---|---|
| Sisäisten prosessien toimivuus | *Pankkitoiminnan, ekonomistityön ja tukitoimintojen keskeisten prosessien nopeutta ja laatua arvioidaan ja parannetaan systemaattisesti.* 10 | Nopeat ja laadukkaat prosessit | Tavoite- ja tulossopimuksissa asetettujen nopeus- ja laatutavoitteiden saavuttaminen | Toteutumisaste suhteessa tavoitteisiin | Vuosittain |
| | *Rahoitusmarkkinoiden vakausanalyysiin osallistuvien Suomen Pankin yksiköiden välistä sekä niiden ja Rahoitustarkastuksen välistä yhteistyötä lisätään tavoitteena informaation kulun tehostaminen ja päällekkäisen työn karsiminen.* 11 | Tehokas tiedonkulku | Päällekkäisyyksien vähentäminen<br>Läpimenoaikojen lyhentäminen | Ei päällekkäisyyksiä<br>Lyhenevä läpimenoaika | Vuosittain |
| | *Tieto- ja viestintätekninen ympäristö kehitetään vastaamaan asiantuntijapainotteiseksi muuttuvan organisaation tarpeita.* 12 | Toimiva ICT-ympäristö | Verkkotyövälineiden hyödynnettävyys | Hyvä<br>Vähintään vertailuryhmän tasolla | Vuosittain |
| Uudistuminen ja työkyky | *Henkilökunnan koulutusastetta nostetaan rekrytointipolitiikan avulla ja monipuolista koulutuspanostusta lisäämällä.* 13 | Osaava henkilöstö | Tohtoritutkinnon suorittaineiden määrä (hlöä)<br>Koulutustaso-indeksi | > 26 hlöä<br>> 5,3 | Vuosittain<br>(tav. → 2008) |
| | *Tutkimusta lisätään pankin vaikuttavuustavoitteiden kannalta keskeisillä alueilla ja sen laatua korotetaan.* 14 | Kohdennettu ja korkeatasoinen tutkimus | Julkaisujen määrä referoiduissa aikakauskirjoissa<br>Tutkimustoiminnan vaikuttavuuden arviointi | Kasvava<br>Hyvä | Vuosittain<br>Vuosittain |
| | *Johtamista ja esimiestyötä kehitetään.* 15 | Hyvä esimiestyö<br>Motivoitunut henkilöstö | Ilmapiirimittauksen tulos<br>Sairauspoissaolot (%) | > kuin v. 2005 kokonaistulos<br>< kuin keskim. vertailuryhmässä | Joka 2. vuosi<br>Vuosittain |

ISBN 952-462-245-9 (painettu julkaisu)
ISBN 952-462-246-7 (verkkojulkaisu)

Multiprint 2006