



Verksamhetsplan och budget, Riskavdelningen

DATUM: 2025-12-10
AVDELNING: Riskavdelningen
HANDLÄGGARE: Riskchef
HANTERINGSKLASS: ÖPPEN

SVERIGES RIKSBANK
SE-103 37 Stockholm
(Brunkebergstorg 11)
Tel +46 8 787 00 00

DNR 2025-01319

Riskavdelningens verksamhetsplan och budget för 2026

Innehållsförteckning

Riskavdelningens verksamhetsplan och budget för 2026.....	1
Avdelningens uppdrag, övergripande mål och framåtblick	1
Löpande verksamhet, våra mål och indikatorer.....	2
Mål och indikatorer för vårt uppdrag:.....	3
Mål och indikatorer för avdelningen som arbetsplats	3
Fokusområden i löpande verksamhet	3
Utvecklingsarbetet och viktigaste initiativ 2026	5
Budget 2026	7

Avdelningens uppdrag, övergripande mål och framåtblick

Riskavdelningen är en andra linjens stöd- och kontrollfunktion som ska utföra sina arbetsuppgifter oberoende från den övriga verksamheten. I enlighet med arbetsordningen ska riskavdelningen upprätta en riskbaserad årsplan¹ vilken ligger till grund för avdelningens verksamhetsplan och budget som beslutas av direktionen. För att bidra till en effektiv verksamhet och utvärdering av Riksbankens risker har riskavdelningens årsplan och verksamhetsplan stämts av med internrevisionsavdelningen i syfte att skapa en gemensam bild av våra samlade kontroll- och granskningsområden.

Riskavdelningens strategiska plan med uppdrag och mål, vision och strategiska förflyttningar framgår av nedan bild.

¹ Består av detaljerade aktiviteter inom riskavdelningens kärnuppgifter: råd och stöd, utbildning, rapportering samt kontrollaktiviteter, inom områdena intern styrning och kontroll (ISK), riskhantering, regelefterlevnad och dataskydd.

Avdelningens uppdrag syftar till att skapa förutsättningar för en betryggande intern styrning och kontroll, ett riskmedvetet beslutsfattande och regelefterlevnad inom Riksbanken. Det innebär bland annat att bidra med råd och stöd och tillhandahålla lämpliga metoder och verktyg för en effektiv riskhantering. Riskavdelningen ska löpande följa upp, kontrollera och rapportera om verksamhetens tillämpning och efterlevnad inom dessa områden och ska presentera sin objektiva bedömning till direktionen.

Riskavdelningens strategiska förflyttningar är utformade med bas i Riksbankens strategiska förflyttningar, i syfte att bidra till uppfyllnad av bankens strategi.



Riskavdelningens strategiska plan utgör, tillsammans med avdelningens samlade riskanalys, grunden för de fokusområden i löpande arbete och utvecklingsinitiativ som bedöms vara högst prioriterade för 2026. Avdelningens arbete och prioriteringar påverkas i stor utsträckning av den riksbanksgemensamma verksamhetsplanen och framdriften inom de strategiska förflyttningsområdena. De många, stora och samtidiga förändringsinitiativen som ska genomföras inom Riksbanken är viktiga ingångsvärden i riskavdelningens samlade plan under kommande år. Det kommer att vara av stor vikt att utvecklingen bedrivs med sund riskkultur och proaktiv riskhantering.

Löpande verksamhet, våra mål och indikatorer

En övervägande del av riskavdelningens arbete faller inom ramen för löpande verksamhet och rör aktiviteter inom råd och stöd, utbildning, rapportering, kontrollaktiviteter, incidentrapportering samt nätverk och samverkan med andra myndigheter. Även samverkan och deltagande i internationella och nationella forum omfattas av det löpande arbetet. Riskavdelningens löpande verksamhet specificeras genom detaljerade aktiviteter i avdelningens årsplan som grundar sig i identifierande riskområden, IR-anmärkningar, kompetensanalys, verksamhetens behov av stöd samt bankens planerade utvecklingsinitiativ under 2026.

Mål och indikatorer för vårt uppdrag:

MÅL	INDIKATOR	MÅLNIVÅ 2026
Betryggande intern styrning och kontroll, riskmedvetet beslutsfattande och god regelefterlevnad	Väl fungerande riskanalysprocesser – tertialvis för avdelningar och LG samt löpande vid större verksamhetsförändringar	God kvalitet ²
	Oberoende utvärdering av verksamhetens nyckelkontroller	Inga allvarliga kontrollbrister
	Utfall från compliancegranskningar	Inga allvarliga avvikelser
	Styrande dokument uppdateras enligt beslutad översynsfrekvens	100 % av styrande dokument som beslutas av direktionen ska följa beslutad frekvens Minst 90% av övriga ska följa beslutad frekvens
	Genomsnittlig tid från incident till rapportering	Max 7 dagar från identifierad till inrapporterad incident ³

Mål och indikatorer för avdelningen som arbetsplats

MÅL	INDIKATOR	MÅLNIVÅ 2026
En lärande och inkluderande organisation	Medarbetarnas lojalitet och attityd till banken (eNPS)	Minst 20
	Nyckeltal Engagemang [S]	Minst 7,0
	Nyckeltal Välmående	Minst 7,0
	Ledarskap [S]	Minst 8,0
	Kompetens [S]	Minst 8,0
	Index Stress	Minst 7,0

Fokusområden i löpande verksamhet

Många samtidiga och stora initiativ med höga risker och starka beroenden kommer att pågå inom Riksbanken under kommande år, bland annat IT-sourcing, T2 och HK 2.0. Riskavdelningen kommer att bidra med löpande råd och stöd i riskarbetet relaterat till dessa förflyttningar och prioriterade initiativ, bland annat avseende samplanering av

² God kvalitet utvärderas baserat på riskavdelningens samlade bedömning av verksamhetens riskanalyser samt genomförande av riskanalys och processefterlevnad vid väsentliga verksamhetsförändringar. Utvärderingen är en kombination av kvantitativ och kvalitativ bedömning av exempelvis dokumentation av risker, kontroller och åtgärder i risk- och kontrollmodulen.

³ Målnivån på max 7 dagar avser inte personuppgiftsincidenter, då personuppgiftsincidenter ska rapporteras in omgående efter att incidenten upptäckts.

riskanalyser, förbättring av verksamhetsutvecklingsprocessen samt i arbetet med införande av tvärfunktionell styrning.

Utöver råd och stöd kopplat till Riksbankens verksamhetsstyrning och verksamhetsutveckling lyfts i detta avsnitt ett antal fokusområden som omfattar olika typer av aktiviteter, baserat på riskavdelningens årsplan. De områden inom ramen för löpande verksamhet som riskavdelningen kommer ha särskilt fokus på under 2026 är:



- **Betalningsområdet:** Betalningar fyller en viktig funktion i samhällsekonomin och Riksbanken har i uppdrag att se till att det går att göra betalningar säkert och effektivt. Betalningsområdet utgör ett fokusområde i riskavdelningens löpande arbete som en följd av hög förändringstakt på betalningsmarknaden kombinerat med flertalet planerade utvecklingsprojekt relaterat till betalningssystemet och IT-infrastrukturen under 2026. Riskavdelningen kommer att bistå med olika riktade insatser i form av råd och stöd för riskanalys inom drift och förvaltning samt uppföljning av parallella utvecklingsinitiativ.



- **Informationssäkerhetsrisker och säkerhetsskyddsrisker:** Omvärldsläget, identifierade brister inom bland annat säkerhetsledningssystemet, samt ett ansträngt resursläge hos säkerhetsenheten gör att riskavdelningen kommer att ha fortsatt högt fokus på arbetet med informationssäkerhetsrisker och säkerhetsskyddsrisker under 2026. Arbetet inkluderar bland annat råd och stöd i samband med etablering av en tydligare riskbaserad ansats för säkerhetsledningssystem och informationssäkerhetsarbetet.



- **HK 2.0:** Under 2026 kommer omfattande aktiviteter genomföras inom fastighetsprogrammet HK 2.0, vilket kan få stor påverkan på Riksbankens verksamhet och förmåga att utföra vårt uppdrag effektivt och säkert. Riskavdelningen avser att ha fortsatt högt fokus på fastighetsprogrammet och följa de risker som flytt till ny lokal och ombyggnation för med sig. Arbetet kommer bland annat omfatta samverkan med projekt- och programledare inom fastighetsprogrammet med löpande stöd och uppföljning för att främja kontinuerlig och proaktiv riskhantering under arbetets gång.



- **Molnfrågan och AI:** Riksbanken använder idag molntjänster och AI i viss uträkning, och flera projekt som kommer pågå inom banken under 2026 är relaterade till nyttjande av moln- och AI-tjänster. Användning av tjänsterna ger upphov till olika risker som Riksbanken behöver ha ett riskmedvetet förhållningssätt kring. Riskavdelningen kommer följa verksamhetens riskarbete och ge råd och stöd, bland annat kring vilka kartläggningar som verksamheten bör genomföra för att få en helhetsbild över vilka moln- och AI-tjänster som nyttjas och vilken information som förekommer i dem. Syftet är att skapa större förståelse av vilka eventuella risker Riksbanken exponeras för och bidra till ett riskmedvetet beslutsfattande i kommande initiativ som berör moln- och AI-tjänster. Arbetet kommer att ske i nära samverkan med AID.



- **Beredskapsrisker och tredjepartsrisker:** I syfte att effektivisera och fördjupa riskarbetet relaterat till beredskaps- och tredjepartsrisker kommer riskavdelningen under 2026 att förtydliga hur olika styrprocesser⁴ samverkar samt identifiera förbättringsförslag. Förtydligande av styrning kan exempelvis handla om att identifiera förslag på hur tillgänglig riskinformation kan användas på ett bättre sätt inom befintliga processer för att effektivisera det samlade analysarbetet och stärka den operativa förmågan. Arbetet kommer att bedrivas i samverkan med verksamhetsansvariga, framför allt AIS och AID.

Utvecklingsarbetet och viktigaste initiativ 2026

Under 2026 kommer riskavdelningen fokusera på fyra prioriterade utvecklingsaktiviteter med bas i både Riksbankens och riskavdelningens strategiska förflyttningar och identifierade risker. De högst prioriterade utvecklingsinitiativen syftar till att effektivisera interna arbetssätt samt att förenkla och vidareutveckla riskhanteringen för verksamheten. Utöver de fyra högst prioriterade utvecklingsinitiativen bedriver riskavdelningen kontinuerligt utvecklingsarbete och har ytterligare planerade utvecklingsinitiativ inom bland annat incidentrapportering för 2026. Respektive initiativ har kopplats till de av riskavdelningens strategiska förflyttningar som initiativet främst ämnar bidra till att uppnå.

Prioriterade initiativ för 2026				
Nr	Initiativ	Funktion	Strategisk förflyttning	
1	Utforma risktolerans och indikatorer för icke-finansiell risk	Icke-finansiell risk	Helhetsbild av riskexponering	Hög kvalitet och effektivitet
2	Utveckla dashboard för finansiell risk	Finansiell risk	Helhetsbild av riskexponering	Hög kvalitet och effektivitet
3	Modul i Stratsys för compliancefunktionen	Compliance	Integrerad riskhantering	Hög kvalitet och effektivitet
4	Integrera riskanalyser vid väsentliga verksamhetsförändringar och projekt i Stratsys	Operativ risk	Hög kvalitet och effektivitet	integrerad riskhantering

1. Utforma risktolerans och indikatorer för icke-finansiell risk

I Policy för riskhantering⁵ anges Riksbankens riskaptit. Initiativet syftar till att vidareutveckla den övergripande riskaptiten med underliggande risktoleranser och indikatorer inom icke-finansiell risk för att vägleda verksamheten i hantering av risker. Arbetet omfattar översyn av best practice, att fastställa definitioner, framtagande av process för uppföljning och monitorering av limiter/indikatorer per riskkategori samt förtydligande av process för riskacceptans. Arbetet inkluderar förankring med verksamheten gällande vilka toleranser som bör

⁴ Exempelvis gör verksamheten både analyser av operativa risker inom ramen för riskanalysprocessen och risk- och sårbarhetsanalyser inom ramen för arbetet med kontinuitetsplanering. Båda processerna kan också generera åtgärder för att stärka den operativa förmågan. Tredjepartsrisker är därtill relevant och tillämpbart både utifrån ett operativt riskperspektiv och utifrån ett beredskapsperspektiv.

⁵ Policy för riskhantering (dnr 2024-01322).

utformas under 2026. Målbilden är att skapa en tydlig ram och vägledning för verksamheten avseende vilka risker som är acceptabla. Arbetet ska också bidra till att risker hanteras på ett enhetligt sätt i hela organisationen.

2. Utveckla dashboard för finansiell risk

Initiativet syftar till att stärka förmågan att identifiera, övervaka och hantera finansiella risker genom att utveckla en dashboard som visualiserar centrala finansiella riskindikatorer. Arbetet omfattar en översyn av best practice inom finansiell riskrapportering samt framtagande av en teknisk lösning för kontinuerlig uppföljning. Arbetet inkluderar samverkan med verksamheten för att identifiera vilka datakällor som kan användas, samt att säkerställa kvalitet och aktualitet i riskinformationen. Målbilden är att skapa en tydlig överblick av finansiella risker som kan delas med den del av verksamheten som arbetar med Riksbankens tillgångar.

3. Modul i Stratsys för compliancefunktionen

Initiativet avser att utvärdera och eventuellt implementera en kompletterande modul i Stratsys i syfte att effektivisera compliancefunktionens arbete med Riksbankens regelefterlevnadsrisker. Modulen förväntas ersätta dagens excelbaserade verktyg för riskbedömning, planering, uppföljning och granskningar. Systemet förväntas även ge en helhetsbild av regelefterlevnadsrisker. Modulen kommer att integreras med Stratsys risk- och kontrollmodulen där verksamheten bedömer sina risker inom ramen för den ordinarie riskanalysprocessen.

4. Integrera riskanalyser vid väsentliga verksamhetsförändringar och projekt i Stratsys

Riskanalyser kopplade till väsentliga verksamhetsförändringar samt riskanalyser för projekt/initiativ dokumenteras i dagsläget i en excelbaserad riskanalysmall. Initiativet syftar till att utreda möjligheten, och om möjligt integrera riskanalyser för väsentliga verksamhetsförändringar i Stratsys risk- och kontrollmodul. En sådan utveckling skulle även innebära att arbetssätt och rutiner för dessa riskanalyser behöver justeras och anpassas till det nya verktyget. I arbetet ingår också samordning med enheten för verksamhetsutveckling och metod (EVM), i syfte att se över arbetssätt även för riskanalyser för projekt/initiativ samt program som inte utgör väsentliga förändringar. Målet är att stärka helhetsbilden av Riksbankens riskexponering samt förenkla och harmonisera arbetssätt och dokumentation för verksamheten vid genomförande av olika typer av riskanalyser.

Budget 2026

Merparten av riskavdelningens kostnader består av löner och andra personalrelaterade poster. Samtliga resurser inom riskavdelningen har ett dedikerat ansvarsområde som relaterar till de riskområden som Riksbanken behöver hantera. Bemanning är uppdelade på områdena intern styrning och kontroll, operativ riskhantering, finansiell riskhantering, compliance samt dataskydd. Inom riskavdelningen ingår även ansvaret för Riksbankens visseblåsarfunktion.

RIA (Ksek)						
Konto	Konto	Utfall 2024	BU2025	BU2026	PR 2027	PR 2028
4100	Löner och andra ersättningar	13 963	14 326	14 655	14 135	14 554
4300	Sociala avgifter	4 393	4 489	4 585	4 416	4 548
4400	Övriga personalkostnader	345	365	290	290	290
400	Personalkostnader	18 702	19 180	19 530	18 841	19 393
5100	Information, Representation	1	5	5	5	5
5200	Transport/Resor	305	382	327	332	337
5300	Konsultuppdrag	117	2 000	1 500	1 500	1 500
5400	Övriga externa tjänster	1	45	45	46	47
5500	IT-drift	1 798	3 108	2 442	2 650	2 825
5700	Kontors- och fastighetsdrift	34	60	0		
5800	Övrigt	341	320	100	102	105
500	Övriga administrationskostnader	2 597	5 920	4 419	4 635	4 819
20	Summa förvaltningskostnader	21 299	25 100	23 949	23 476	24 212
				-5%	-2%	3%

Riskavdelningens budget för 2026 är 5 % lägre än budgeten för 2025, vilket är i linje med anvisningar och budgetram. Förändringen är till stor del en effekt av den översyn som genomfördes i samband med att riskavdelningen omorganiserades⁶.

⁶ PM Mandat, organisation och budget för riskenheten (RIE) och internrevisionsavdelningen (IR) DNR 2024-01428.