

Nytänkande

Beredd

Utvecklande arbetsplats

Riskenhetens verksamhetsplan för 2022

(DNR 2021-01214)

Innehållsförteckning

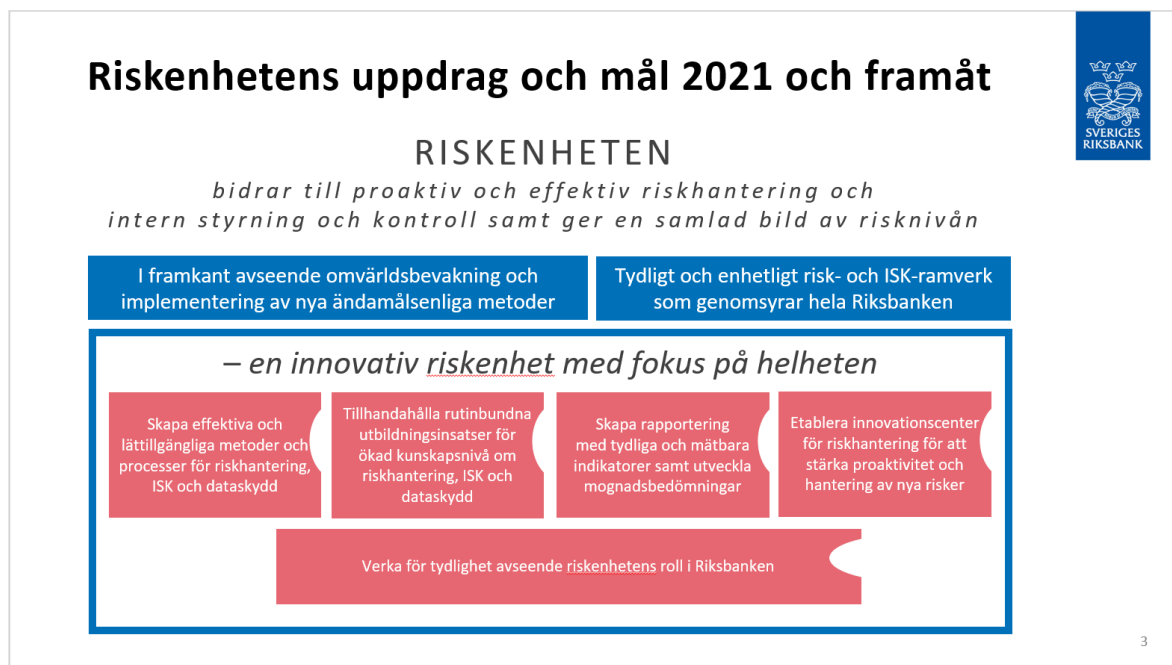
1	Riskenhetens uppdrag och mål.....	2
2	Driva Riksbanken: RIE:s uppdrag och mål för den löpande verksamheten ...	3
2.1	Löpande.....	3
2.2	Regelbundet återkommande	3
2.3	Riskenhetens årshjul	4
3	Förändra Riksbanken: RIE:s prioriterade utvecklingsinsatser	4
4	Vårt kompetensbehov	6
5	Vår arbetsmiljö	6
6	Vårt resursbehov	7
6.1	Budget RIE 2022, mkr.....	7
6.2	Bemanning	7
7	Samordning	11

1 Riskenhetens uppdrag och mål

Riskenhetens ansvar sträcker sig över Riksbankens samtliga risker och hela Riksbankens riskhantering. Med bas i en bedömning av risk och väsentlighet ska RIE säkerställa att riskarbetet i Riksbanken håller sig inom de ramar som direktionen har beslutat.

Riskenheten (RIE) är en **oberoende** andra linjens funktion som ansvarar för att ge **råd och stöd, följa upp och kontrollera** samt **rapportera** kring Riksbankens risker.

RIE:s uppdrag och mål framgår av nedan bild och beskrivningar.



Skapa effektiva och lättillgängliga metoder och processer för riskhantering

Genom detta mål kommer RIE bidra till att etablera en sammanhängande och effektiv riskhantering i verksamheten, där risker identifieras, mäts, rapporteras och kontrolleras, innan de materialiseras och blir incidenter, störningar eller kriser.

Tillhandahålla rutinbundna utbildningsinsatser för ökad kunskapsnivå om riskhantering

Genom detta mål kommer RIE säkerställa en hög kunskap om och förståelse i verksamheten för olika risktyper, riskhanteringsmetoder och potentiella konsekvenser när oönskade risker materialiseras.

Skapa riskrapportering med tydliga och mätbara indikatorer

Genom detta mål kommer RIE skapa en rapportering av väsentliga risktyper och risknivåer, där det blir lätt att följa upp utveckling av risker och effektiviteten i de åtgärder som vidtas för att hantera dem.

Etablera innovationscenter för riskhantering för att stärka proaktivitet och hantering av nya risker

Genom detta mål kommer RIE bidra till att Riksbanken har förmåga att på ett innovativt sätt analysera händelser och trender i omvärlden genom att proaktivt identifiera nya eller förändrade risker och utveckla metoder att bedöma och hantera dem.

Säkerställa tydlighet avseende riskenhetens roll i Riksbanken

Genom detta mål kommer RIE fortsätta arbetet med att medvetandegöra RIE:s uppdrag, vilket stöd och vilken expertis RIE kan bidra med och vilken uppföljning som görs. Inom ramen för detta mål ska även förutsättningar skapas som tryggar att RIE har den kompetens och bemanning som krävs att utföra sitt uppdrag.

2 Driva Riksbanken: RIE:s uppdrag och mål för den löpande verksamheten

En övervägande del av de aktiviteter som utförs av RIE faller inom ramen för "Driva Riksbanken". Inom RIE har vi valt att dela upp Driva Riksbanken-kategorin i två områden; *löpande* och *regelbundet återkommande*.

Nedan beskrivs och visualiseras innehållet i och omfattningen av de båda områdena.

2.1 Löpande

Den löpande verksamheten består i att agera stödjande till första linjen samt att följa upp första linjens arbete med riskhantering och regelefterlevnad. En viktig del i det löpande är återkoppling och rapportering, såväl till riskägare som till direktionen.

I ansvaret för första linjen ligger att identifiera de risker som uppstår i verksamheten och säkerställa att dessa åtgärdas på ett lämpligt och effektivt sätt. För att säkerställa medvetenhet kring risker och ändamålsenlig hantering av de risker som uppstår i första linjens verksamhet och i utvecklingsaktiviteter, stöttar RIE löpande första linjens i riskhanteringsrelaterade frågor.

RIE deltar i diverse olika möten, forum, workshops med mera i syfte att bidra med riskperspektiv och ökad medvetenhet. Nätverkande är en form av omvärldsbevakning där till exempel branschpraxis, metodik, tolkningar etc diskuteras.

RIE ansvarar även för ISK-processen och för att stötta och ge råd kring Riksbankens arbete med intern styrning och kontroll. Detta innebär att på regelbunden basis följa upp att den interna styrningen och kontrollmiljön är tydlig och ändamålsenlig.

2.2 Regelbundet återkommande

Regelbundet återkommande aktiviteter är typiskt sådana aktiviteter som initieras regelbundet. Dessa aktiviteter är beslutade i olika styrdokument och **ska** därför genomföras regelbundet.

Resultatet av den uppföljning och den analys och bedömning som görs inom RIE används i dialog med första linjen i syfte att säkerställa ett sunt risktagande som ligger i linje med den av direktionen accepterade risknivån. Inför varje tertials slut summerar RIE hur risknivåerna på aggregerad nivå påverkats av de aktiviteter som genomförts inom första linjen. Utfallet av denna summering beskrivs i de riskrapporter som RIE sammanställer och kommunicerar till direktionen. På motsvarande sätt summeras bedömningen av effektiviteten i den interna styrningen och kontrollen i den tertialsvisa ISK-rapporteringen som även den tillställs direktionen.

2.3 Riskenhetens årshjul

RIE:s ”Driva Riksbanken”-aktiviteter sammanfattas i nedan årshjul.

Riskenhetens årshjul för den löpande verksamheten

Utanför cirkeln; regelbundet återkommande aktiviteter beslutade i styrdokument.
I cirkeln; exempel på löpande stöd och uppföljning.
Fet stil; anger områden i vilka första linjen förväntas bidra i stor utsträckning.



3 Förändra Riksbanken: RIE:s prioriterade utvecklingsinsatser

I form av såväl stöd- som kontrollfunktion bidrar RIE till Riksbankens strategiska plan genom aktiviteter som ökar riskmedvetenheten och därigenom skapar en sund riskhantering och en god intern styrning och kontroll.

Se nedan de områden RIE ser som prioriterade utvecklingsinsatser i verksamhetsplaneringen för 2022. Färgkodningen är densamma som för övriga banken, det vill säga

- högsta prioritet (grönt)
- vad som ligger i planen men kan prioriteras ned vid behov (gult)
- vad som redan skalats ner/omprioriterats för att frigöra utrymme (rött).

Prioriteringen baseras på den kunskap RIE har kring verksamheten idag.

Notera att respektive punkt nedan innehåller ett antal underaktiviteter och att vissa aktiviteter redan är initierade, vissa kommer att initieras under 2022 och flera aktiviteter kommer fortgå även under 2023 och 2024. För ytterligare detaljer relaterat till dessa områden hänvisas till *Läsanvisning RIE VP och budget 2022*.

Huvudsakligt ansvarsområde	Utvecklingsaktivitet		Prioritering
Operativ risk	1	Utveckla riskramverk	
Regelefterlevnad	2	Etiska regler	
Finansiell risk	3	Helhetstänk och proaktiv datadriven analys inom finansiella risker	
Intern styrning och kontroll	4	Översyn och utveckling av Riksbankens ISK-arbete	
Operativ risk	5	Utveckla och implementera process för beredning av väsentliga förändringar	
Regelefterlevnad	6	Utveckla och säkerställ efterlevnad av nya visseblåsardirektivet	
Dataskydd	7	Uppnå en grundläggande nivå av skydd för behandlade personuppgifter	
Informationssäkerhet	8	Fortsatt utveckling av Riksbankens cyberresiliens	
Operativ risk	9	Systemstöd GRC och/inkl incidentrapportering	
Regelefterlevnad	10	Översyn och utveckling Riksbankens styrdokument	

1. Utveckla riskramverk

Målet är ett enhetligt riskramverk där det finns stringens i uppdrag, policyer, processer och metoder eftersom detta förväntas öka tydligheten och därmed möjligheterna till effektivitet.

2. Etiska regler

Målet är att säkerställa medvetenhet och efterlevnad av de reviderade etiska reglerna samtidigt som rutinbeskrivningar, processer och kontroller behöver ses över och vid behov revideras för att säkerställa effektivitet och ändamålsenlighet.

3. Helhetstänk och proaktiv datadriven analys inom finansiella risker

Målet är att skapa en mer sammantagen och framåtriktad bild av hur det finansiella risktagandet bedöms påverka Riksbankens balansräkning och eget kapital likväl som anseende och oberoende.

4. Översyn och utveckling av Riksbankens ISK-arbete

Målet är att säkerställa att Riksbankens interna styrning och kontroll genomgående är tydligt, effektivt och ändamålsenligt.

5. Utveckla och implementera process för beredning av väsentliga förändringar

Målet är att genom ökad riskmedvetenhet skapa möjligheter att identifiera risker i ett tidigt skede av förändringsarbete och därmed kunna agera proaktivt i syfte att hantera riskerna på ett ändamålsenligt sätt.

6. Utveckla och säkerställ efterlevnad av nya visseblåsardirektivet

Målet är att implementera styrning, processer och systemstöd som möjliggör efterlevnad av det nya direktivet.

7. Uppnå en grundläggande nivå av skydd för behandlade personuppgifter

Målet är att ökad mognad inom dataskydd ska leda till etablering av effektiv och säker behandling av personuppgifter och därigenom efterlevnad av dataskyddsreglerna.

8. Fortsatt utveckling av Riksbankens cyberresiliens

Målet syftar till att ta fram förslag på strategi med målsättningen att höja verksamhetens förmåga att både möta nationella och internationella krav, men också aktuell hotbild.

9. Systemstöd GRC och/inklusive incidentrapportering

Målet är att implementation av ett GRC-system ska möjliggöra transparens avseende riskhanteringsprocesserna och en effektiv riskhantering.

10. Översyn och utveckling Riksbankens styrdokument

Målet är att genom ny struktur, etablerad kvalitetssäkringsprocess och ny design kring styrdokumenterna på Banconätet skapa styrdokument som är tydliga, användbara och lättillgängliga.

4 Vårt kompetensbehov

Den kompetensanalys som genomförts på RIE under hösten 2021 påvisar ett gap avseende tillgång till resurser.

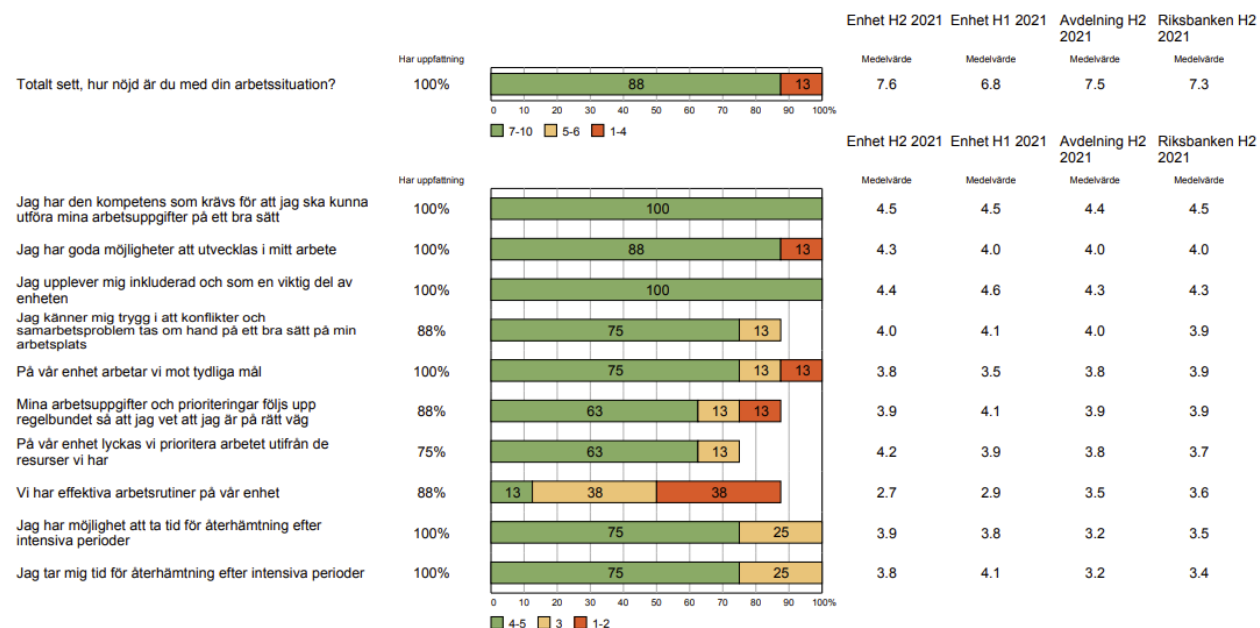
Nuvarande resurser har de kunskaper som behövs för att driva nödvändigt utveckling inom riskområdet. Det finns dock ett behov av ökad nivå av omvärldsbevakning och generell kunskap om Riksbankens verksamhet och processer.

Se avsnitt 6 nedan för bedömning av resursbehov på kort och lång sikt.

5 Vår arbetsmiljö

Utfallet från halvårsmätningen hösten 2021 ligger i linje med tidigare mätningar. De områden som fortsatt sticker ut är bedömningen av RIE-interna arbetsrutiner jämte förmågan att prioritera och följa upp arbetet.

Ett innovativt och strukturerat arbetssätt är något som kräver tid och resurser för att mäkta med. Att aktivt verka för detta är också något som bidrar till en attraktiv och utvecklande arbetsplats.



6 Vårt resursbehov

6.1 Budget RIE 2022, mkr

KSEK	STA/RIE						Bud 22-21	%
	Bud 2019	Bud 2020	Bud 2021	Bud 2022	Bud 2023	Bud 2024		
Löner och andra ersättningar	7 055	8 106	9 176	12 028	15 538	15 926	2 852	31%
Sociala avgifter	2 293	2 635	2 982	3 909	4 977	5 101	927	31%
Övriga personalkostnader	192	63	223	285	280	280	63	28%
Personalkostnader	9 540	10 804	12 380	16 222	20 796	21 308	3 841	31%
Information, Representation	5	6	3	6	6	6	3	100%
Transport/Resor	195	56	199	361	361	361	163	82%
Konsultuppdrag	2 562	2 562	6 740	9 000	2 900	2 000	2 260	34%
Övriga externa tjänster	18	39	40	40	40	40	0	0%
IT-drift	2 092	2 301	2 301	2 400	2 448	2 497	99	4%
Ekonomipriset	0	0	0	0	0	0	0	0%
Kontors- och fastighetsdrift	58	60	84	84	84	84	0	0%
Övrigt	442	347	360	363	360	360	3	1%
Övriga administrationskostnader	5 372	5 370	9 726	12 254	6 199	5 347	2 528	26%
Avskrivningar	0	0	0	0	0	0	0	0%
FÖRVALTNINGSKOSTNADER exkl sedlar och mynt	14 912	16 174	22 106	28 475	26 994	26 655	6 369	29%

6.2 Bemanning

Samtliga resurser inom RIE har ett dedikerat ansvarsområde som utifrån risk och väsentlighet motsvarar de riskområden som Riksbanken behöver hantera. Utöver att leverera inom detta förväntas alla bidra till att enheten fullgör sitt uppdrag och når de definierade målen.

RIE har identifierat att det finns behov av att utveckla risk- och compliancearbetet inom Riksbanken. Till stor del behöver detta drivas av RIE i form av tydlighet i styrning och i form av utveckling av risk- och complianceprocesser, metodik och systemstöd. Samtidigt finns behov av att utveckla RIE:s interna arbetssätt som i dagsläget är manuellt och ineffektivt och i behov av automatisering och effektivisering.

Med nuvarande bemanning (inklusive konsultstöd) upptar det löpande arbetet på RIE i princip all tillgänglig tid, med enbart marginella öppningar för utvecklingsarbete. Samtidigt bedöms behovet av utveckling som omfattande. RIE bedömer att bemanningen inom enheten bör utökas med netto 4 tjänster; 1 regelefterlevnadsspecialist, 2 analytiker inom operativa risker och 1 informationssäkerhetsspecialist.

Utöka enheten med 1 regelefterlevnadsspecialist

Prioriterade arbetsuppgifter för RIE:s regelefterlevnadsspecialister är

Huvudsakligt ansvarsområde	Utvecklingsaktivitet		Prioritering
Regelefterlevnad	2	Etiska regler	
Regelefterlevnad	6	Utveckla och säkerställ efterlevnad av nya visseblåsardirektivet	
Regelefterlevnad	10	Översyn och utveckling Riksbankens styrdokument	

Det är av yttersta vikt att säkerställa tydlighet avseende implementeringen av Riksbankens etiska regler. Inom ramen för det uppdrag som genomförts under 2021 har ett omfattande behov av utbildningsinsatser identifierats. Vidare finns behov av att definiera processer för såväl råd och stöd som uppföljning inom aktiviteten, och i det ingår att vidareutveckla befintligt systemstöd.

Den nya visseblåsarlagen träder i kraft i december 2021 och ska vara fullt implementerad till halvårsskiftet 2022. Detta kommer att kräva förändringar i såväl styrning som processer och med största sannolikhet upphandling av ett ändamålsenligt systemstöd för visseblåsning.

Uppdraget att revidera Riksbankens styrande dokument har initierats under 2021 och kommer att fortgå under 2022, med ambitionen att samtliga policier och regler är reviderade och beslutade vid utgången av 2022.

Precis som för andra delar av RIE upptar det löpande arbetet den största delen av nuvarande bemanning inom regelefterlevnad. För att möjliggöra framfart avseende de högt prioriterade utvecklingsaktiviteterna är bedömningen att det finns behov av att utöka bemanningen med åtminstone 1 FTE.

Utöka enheten med 2 analytiker inom operativa risker

Prioriterade arbetsuppgifter för RIE:s analytiker inom operativa risker är

Huvudsakligt ansvarsområde	Utvecklingsaktivitet		Prioritering
Operativ risk	1	Utveckla riskramverk	
Operativ risk	5	Utveckla och implementera process för beredning av väsentliga förändringar	
Operativ risk	9	Systemstöd GRC och/inkl incidentrapportering	

Flera av de i "utveckla riskramverk" definierade aktiviteterna omfattar flertalet av RIE:s riskområden och samtliga aktiviteter träffar riskområdet operativa risker. De aktiviteter som är prioriterade inom "utveckla riskramverk", såväl i närtid som på längre sikt, träffar operativa risker och bedöms nödvändiga för att kunna fortsätta att utveckla såväl första som andra linjens arbete med hantering av operativa risker.

Processen för beredning av väsentliga förändringar syftar till att på ett proaktivt sätt skapa medvetenhet kring de risker som följer av väsentliga förändringar. Arbetet med att definiera denna process och därtill hörande styrdokument är i slutfasen. Bedömningen är att behovet av förankring och utbildningsinsatser relaterat till denna process är omfattande och nödvändigt för framgång. Väl implementerat är förväntan att RIE ska lämna ett utlåtande kring kvaliteten i Riksbankens genomförande av väsentliga förändringar, vilket i sig kommer att driva ett behov av ytterligare resurser.

RIE bedömer att ett systemstöd för Riksbankens riskarbete skulle minska risken för fel på grund av manuell handpåläggning och samtidigt ge ökad möjlighet till transparens, effektivitet och utvecklad riskanalys. Arbetet med att kravställa och upphandla ett GRC-systemstöd drivs av RIE:s verksamhetsamordnare men kräver att flera av RIE:s medarbetare bidrar med riskkunskaper, behovsanalys och kravställning etc.

Precis som för andra delar av RIE upptar det löpande arbetet den största delen tillgänglig tid för RIE:s analytiker inom operativa risker. För att möjliggöra fortsatt stöd gentemot första linjen i självutvärderingar och med LG-riskerna, fortsatt moderering, riskanalysarbete och kvalitetssäkring av Riksbankens kommande förändringsarbete och ha framfart avseende de högt prioriterade utvecklingsaktiviteterna är bedömningen att det finns behov av att utöka antalet analytiker inom operativa risker med 2,0 FTE.

Utöka enheten med 1 informationssäkerhetsspecialist

Prioriterade arbetsuppgifter för RIE:s CISO och informationssäkerhetsspecialist är

Huvudsakligt ansvarsområde	Utvecklingsaktivitet		Prioritering
Informationssäkerhet	8	Fortsatt utveckling av Riksbankens cyberresiliens	

I RIE:s plan för fortsatt utveckling av cyberresiliensen ingår bland annat att formalisera och definiera Riksbankens risktolerans för cyberrisker, att säkerställa regelbundna utbildningsinsatser och övriga medvetenhetshöjande aktiviteter, att definiera testplaner och uppföljning av dessa, utveckling av KPI:er och KRI:er etc.

RIE bedömer att behovet av fortsatt utveckling inom området är omfattande och att ytterligare 1,0 FTE bör tillskrivas för detta arbete. Om denna resurs slutligen tillskrivs RIE eller den nya säkerhetsorganisationen beror på var och hur diskussionerna avseende förändring av säkerhetsorganisationen landar.

Ökat fokus på säkerhetsskydd, kontinuitets- och krishantering och totalförsvar

Nya förutsättningar och utökade externa krav gör att RIE ser sett ökat behov av att säkerställa ett andra linjens uppföljningsperspektiv på områdena säkerhetsskydd, kontinuitets- och krishantering samt totalförsvar.

Den roll som RIE tidigare haft relaterat till krisberedskap definierades om i samband med den organisationsförändring som implementerades 1 november. För RIE:s del innebär denna förändring att delar av ett ansvarsområde, motsvarande ungefär en halvtidstjänst, flyttades över till direktionssekretariatet. Styrning, analys och bedömning samt uppföljning av incidenthanteringsprocessen likväl som uppföljning av kontinuitets- och krishanteringsarbetet, att delta vid övningar med mera behöver fortsatt säkerställas inom RIE.

Med ovan som utgångspunkt övergår ansvaret relaterat till incidenthanteringsprocessen till analytiker inom operativa risker. Vidare avser RIE att definiera om tjänsten som Expert krisberedskap mot uppföljning av kontinuitets- och krishanteringsarbetet och komplettera den med ökat fokus på säkerhetsskydds- och totalförsvarsfrågor.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis är planen att resurserna inom RIE från och med 2022 fördelas i enlighet med nedan:

Roll	Tjänster EoY 2020	Tjänster EoY 2021	Utökning antal tjänster 2022	I budget tjänster EoY 2022
Riskchef	1	1	0	1
Verksamhetssamordnare	n/a	1	0	1
Dataskyddsombud	0,5	1	0	1
Expert ISK	0	1	0	1
Analytiker finansiella risker	2	2	0	2
Regelefterlevnadsspecialist	1	2	1	3
CISO	1	1	0	1
Informationssäkerhetsexpert	1	1	1	2
Analytiker operativa risker	2	2	2	4
Expert krisberedskap	1	1	-1	0
Verksamhetsområden som RIE bör ägna tid åt; säkerhetsskydd, kontinuitets- och krishantering och totalförsvaret	0	0	1	1
Totalt	10	13	4	17

7 Samordning

Nedan redogörs för prioriterade handlingsplaner som ägs av RIE och behöver samordnas med andra avdelningar, respektive andra avdelningars prioriterade handlingsplaner som behöver samordning med RIE. Notera att den högra delen av tabellen nedan inte är att betrakta som fullständig utan utgör en förteckning av aktiviteter där RIE rimligen bör delta aktivt.

För att inför beslut kunna göra ett utlåtande kring påverkan på Riksbankens riskbild bör RIE dessutom vara en aktiv del i det beredande arbetet med beredning av väsentliga förändringar¹. Då Riksbanken står inför en omfattande förändringsagenda behöver RIE prioritera bland initiativen beroende på risk och väsentlighet samt tillgängliga resurser. RIE:s bidrag inom ramen för beredning av väsentliga förändringar specificeras därför inte i nedan tabell.

RIE:s prioriterade utvecklingsaktiviteter	Påverkar främst avdelning	Andras utvecklingsaktiviteter som påverkar RIE	Ägs av
Utveckla riskramverk	Alla	Stärkt cyberresiliens	AVS
Etiska regler	Alla	Digitalisera inlösenbeslut	AFB
Helhetstänk och proaktiv datadriven analys inom finansiella risker	APP, AFS, AFM	RIX INST	AFB
Översyn och utveckling av arbetet med intern styrning och kontroll	Alla	T2 och T2S	AFB
Utveckla process för beredning av väsentliga förändringar	AVS/IT	Ny RB-lag - samordning via MAKEN	STA
Utveckla och säkerställ efterlevnad nya visseblåsardirektivet	AVS/HR, AVS/IT, STA/RÄT	Implementera ny krisorg, kommitté, krisparmar m m	STA övr
Uppnå en grundläggande nivå av skydd för behandlade personuppgifter	Alla	Statistik (ej angivet, men utredning pågår)	APP
Fortsatt utveckling av Riksbankens cyberresiliens	Alla	BIS-hubben (ex. Cyberresilience)	AFS
Implementera GRC-systemstöd ² inklusive incidentrapportering	Alla		
Översyn och utveckling Riksbankens styrdokument	Alla		

¹ Nya eller väsentligt förändrade systemstöd, processer, produkter, motparter, tillgångar, hållbarhetsperspektiv etc

² Systemstöd som täcker områdena Governance, Risk och Compliance