



Rapport ISK 2013

DATUM: 2014-01-21
AVDELNING: STA/RIE
HANDLÄGGARE: Urban Örtberg
HANTERINGSKLASS: B E G R Ä N S A D

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 2014-55-STA

■ Intern styrning och kontroll i Riksbanken 2013

Enligt Riksbankslagen 10 kap. 3§ ska direktionen i årsredovisningen lämna en bedömning om den interna styrningen och kontrollen vid Riksbanken är betryggande. Denna rapport sammanfattar intern styrning och kontroll i Riksbanken under 2013 och utgör ett underlag för direktionens bedömning.

Den interna styrningen och kontrollen är betryggande

Riskenhetens bedömning är, med rimlig säkerhet, att den interna styrningen och kontrollen inom Riksbanken är betryggande. Bedömningen baseras på den mognadsgrad som respektive ISK-faktor erhåller utifrån Riksbankens bedömningsmodell för ISK. Direktionen beslutade 2011 att samtliga ISK-faktorer åtminstone ska uppnå en etablerad mognadsgrad. I årets bedömning uppnår 15 av de 21 ISK-faktorerna en avancerad mognadsgrad medan övriga sex faktorer bedöms uppnå en etablerad mognadsgrad.

Direktionen har, utöver denna rapport, under 2013 fått följande rapportering som underlag för bedömningen av intern styrning och kontroll:

- Uppföljning av verksamhetsplan och budget, tertialvis
- Riskrapportering, tertialvis
- Compliancerapportering, tertialvis
- Rapportering från internrevision, löpande under året
- Granskningsrapporter i samband med externa revisioner

Riskenheten rekommenderar direktionen att intyga i årsredovisningen att den interna styrningen och kontrollen i Riksbanken är betryggande.

Intern styrning och kontroll (ISK)

Intern styrning och kontroll (ISK) ska ses som ett system av alla de aktiviteter som är integrerade i den dagliga verksamheten och som säkerställer att Riksbanken uppnår sina mål. ISK är i första hand ett förhållningssätt för Riksbanken där ordning och reda samt riskmedvetenhet är nyckelbegrepp. ISK beskriver hur människorna i verksamheten bidrar till att uppnå verksamhetens mål på ett effektivt och

■ riskmedvetet sätt. Den årliga utvärderingen görs utifrån en riksbanksanpassad modell som bygger på COSO-modellen för intern styrning och kontroll¹. COSO ligger till grund för lagtexten i Riksbankslagens 9 kapitel, 1a§ och för andra regleringar på området.

Förändringar i bedömningsmodellen för ISK

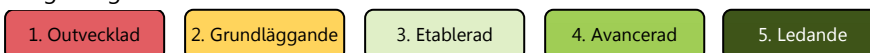
Inför 2013 års bedömning av den interna styrningen och kontrollen har riskenheten gjort en översyn av bedömningsmodellen för ISK. Den nya modellen är anpassad till Riksbankens verksamhet och möter de intentioner som finns i COSO-ramverket. Förändringarna består i att ett antal komponenter och faktorer omarbetats, vilket gett ett nytt fokus för ISK-bedömningen jämfört med tidigare år.

Läsanvisningar och referenser

I de följande avsnitten beskrivs riskenhetens bedömning av varje ISK-faktor samt en sammanfattande bedömning av respektive ISK-komponent på en övergripande nivå. Vi har även valt att lägga in *förslag till fokusområden 2014* som visar vad riskenheten anser bör prioriteras för att upprätthålla eller ytterligare stärka den interna styrningen och kontrollen. Rapporten avslutas med en samlad bedömning för samtliga ISK-faktorer.

Följande mognadsgrader tillämpas i rapporten i enlighet med Riksbankens bedömningsmodell för ISK:

Mognadsgrad:



För fördjupning finns även dokumenten "Bedömningsunderlag ISK 2013" samt själva bedömningsmodellen kallad "Bedömningsmodell för ISK". Det finns även en PM "Revidering av modellen för ISK-bedömning" som visar hur riskenheten resonerat vid framtagandet av den nya modellen. Samtliga dokument tillhandahålls av riskenheten.

¹ *Intern styrning och kontroll – både lönsamt och säkert*. 2 uppl. Torbjörn Wiklander, Stockholm: FAR Akademi, 2012.

■ Styr- & kontrollmiljö

Med styr- och kontrollmiljö avses de aspekter av intern styrning och kontroll som förankrar Riksbankens mål hos chefer och medarbetare i den löpande verksamheten. Styr- och kontrollmiljön utgör grunden för övriga ISK-komponenter och anger tonen för ordning och struktur i Riksbankens verksamhet.

Faktor	Status 2013	Mognad
Vision, strategi och mål	Vision och strategi har setts över och strategin har utökats med några ytterligare mål. Verksamhetsmålen har setts över i verksamhetsplaneringen.	4
Verksamhetsplanering	Verksamhetsplaneringen är etablerad och VP-processen tillämpas inom hela verksamheten.	4
Styrande dokument	Det finns förteckningar över externa regler för respektive verksamhet. Stora delar av det interna regelverket har reviderats enligt plan.	4
Organisation, roller och ansvar	Riksbankslagen, arbetsordningen, instruktionen och dess bilaga tillsammans med övriga styrande dokument ger en tydlig bild av organisation, roller och ansvar.	4
Ledar- och medarbetarskap	Riksbanken jobbar aktivt med ledarskapsutveckling. Under 2013 har medarbetarskap fått ett större fokus, med syfte att stärka såväl individer som grupper för att vidareutveckla arbetsklimatet i banken.	4
Kompetensförsörjning	Kompetensförsörjningen är prioriterad, både när det gäller att attrahera nya medarbetare och när det gäller att vidareutveckla och behålla redan anställda.	4

Sammanfattande kommentar om styr- och kontrollmiljö:

Riksbankens lagstadgade uppdrag konkretiseras genom bankens vision och den strategiska planen med de strategiska målen till en årlig verksamhetsplan med verksamhetsmål och resultatindikatorer. För ordning och struktur i verksamheten finns styrande dokument, som omfattar det interna och externa regelverket, där organisation, roller och ansvar framgår av det interna regelverket. Tillämpningen och efterlevnaden av regelverket är konsekvent i verksamheten. Det hänger även ihop med en tydlig arbets- och delegationsordning för de olika beslutsnivåerna i Riksbankens organisation. Medarbetarundersökningen 2013 stödjer denna tydlighet i styr- och kontrollmiljö bland medarbetare och chefer. Arbetet med ledar- och medarbetarskap har fortsatt under 2013 med fortsatt förankring och tillämpning i verksamheten.

Förslag till fokusområden för 2014:

- Genomförande av omorganisation
- Översyn av roller och ansvar mot bakgrund av ny organisation
- Fortsatt utveckling av mätbara verksamhetsmål

■ Riskanalys

Komponenten riskanalys omfattar det arbete som genomförs i verksamheten för att identifiera och värdera de väsentligaste riskerna för att målen inte uppfylls. Det handlar om chefers och medarbetares förståelse för risk som den kombinerade effekten av sannolikhet och konsekvens i relation till Riksbankens verksamhet, tillgångar och förtroende.

Faktor	Status 2013	Mognad
Modell för riskanalys	En riskanalysmodell baserad på ESCB:s modell finns, tillämpas inom hela banken och revideras vid behov.	4
Inneboende risker	Inneboende risker har kartlagts på en bankövergripande nivå.	3
Återstående risker	De återstående riskerna dokumenteras och följs upp löpande.	4
Regelbundna riskanalyser	Under 2013 genomfördes riskanalyser i form av självutvärderingar inom 12 olika verksamhetsområden.	4
Riskanalys vid förändring	Större projekt inom banken tillämpar en metod för utökad projektriskanalys.	3

Sammanfattande kommentar om Riskanalys

Det finns en bankgemensam riskanalysmodell som tillämpas inom alla verksamheter. Riskanalyser genomförs årligen och inom de flesta större projekt. Vid de regelbundna riskanalyserna deltar såväl chefer som medarbetare och deltagarna varierar ofta från år till år, vilket främjar att så många som möjligt får en medvetenhet om riskerna inom respektive verksamhet. Riskanalyserna har ofta fokus på de återstående riskerna som dokumenteras och följs upp i verksamhetsplaneringssystemet RYC. Arbetet med att utgå från de väsentligaste, inneboende riskerna kan vidareutvecklas för att få en bättre förståelse av kopplingen mellan risk och kontrollmekanism (se nästa avsnitt).

Förslag till fokusområden för 2014:

- Riskanalyserna behöver anpassas så att även inneboende risker och kvalitén i befintliga kontrollmekanismer analyseras djupare.
- Riskanalyser vid förändring och i projekt bör tillämpas i större utsträckning och integreras i övriga modeller för projektstyrning.

■ Kontrollmekanismer

Kontrollmekanismer finns till för att minska de inneboende riskerna i respektive verksamhet. Kontrollmekanismerna kan även bidra till att etablera en medvetenhet hos chefer och medarbetare om betydelsen av riskreducerande åtgärder för att säkerställa måluppfyllnaden i verksamheten. Kontrollmekanismer kan antingen vara förkontroller eller efterkontroller och kan ha såväl hårda som mjuka inslag.

Faktor	Status 2013	Mognad
Kontrollstruktur	Kontrollmekanismerna för de största riskerna inom respektive verksamhet är till stor del kartlagda, men kopplingen till de inneboende riskerna kan förtydligas.	3
Kvalitetssäkring	Det finns en kvalitetssäkring av kontrollmekanismerna i verksamheten. Ofta sker kvalitetssäkringen regelbundet och enligt plan, medan den i vissa fall sker mer ad hoc.	3
Handlingsplaner	Handlingsplaner finns för risker som verksamheten inte accepterar.	4

Sammanfattande kommentar om Kontrollmekanismer

Riksbanken har ett stort antal kontrollmekanismer av olika typ för att säkerställa att banken inte drabbas av oförutsedda eller oönskade händelser. Kontrollerna kan vara mjuka i form av exempelvis utbildningar, rutiner eller avtal, eller hårda i form av exempelvis tekniska skyddsåtgärder, brandskydd och reservlösningar. De flesta väsentliga kontrollmekanismerna kvalitetssäkras som en del av den löpande verksamheten. Medvetenheten kring respektive kontrollmekanism varierar däremot mellan olika verksamheter och kan därför behöva stärkas.

Förslag till fokusområden 2014:

- Kontrollmekanismernas koppling till de inneboende riskerna kan förbättras för att öka medvetenheten om kontrollernas syfte i verksamheten.
- Respektive verksamhet bör upprätta planer för hur de ska säkerställa funktionalitet och kvalitet i befintliga kontrollmekanismer.

Information & kommunikation

Denna komponent beskriver i vilken utsträckning information kring de fem ISK-komponenterna är tydliga, finns tillgängliga och hur de kommuniceras. Information och kommunikation kring ISK ska möjliggöra en dialog inom och mellan funktioner och verksamheter i Riksbanken. Dialogen ska generera en kunskap som främjar att chefer och medarbetare utför bankens arbetsuppgifter effektivt och enligt gällande rätt – utan att utsätta verksamheten för onödiga risker.

Faktor	Status 2013	Mognad
Informationskvalitet	Riksbanken tillämpar klarspråk även för information relaterad till intern styrning och kontroll. Det interna regelverket samordnas av compliancefunktionen.	4
Informationskällor	Information relaterad till intern styrning och kontroll finns lättillgänglig, antingen via Banconätet eller via DHS. Det är tydligt var man ska vända sig för att få ytterligare information.	4
Kommunikationsvägar	I första hand används Banconätet och DHS för "statisk" information. Vid förändringar förekommer dels nyheter på Banconätet och dels utbildningar inom aktuella områden.	4

Sammanfattande kommentar om information och kommunikation

Information och budskap som kan relateras till de fem ISK-komponenterna är i allt väsentligt tydlig genom tillämpning av klarspråk, lättillgänglig via Banconätet och centrala system samt sprids till dem som berörs av den via utbildningar och information till chefer och medarbetare.

Sedan finanskrisen har det blivit allt tydligare att det är viktigt att det finns en dialog mellan olika funktioner och verksamheter i Riksbanken. Många verksamheter har arbetat aktivt för att stärka denna dialog. Arbetet med klarspråk, som tydliggör information och kunskapsspridning, har fortsatt på såväl bankövergripande nivå som avdelningsnivå.

Förslag till fokusområden för 2014:

- Nya kanaler för att kommunicera innebörden och betydelsen av intern styrning och kontroll bör övervägas.

■ Uppföljning & rapportering

Uppföljning och rapportering har två huvudsakliga syften. Uppföljningens syfte är att chefer och medarbetare ska ges möjlighet att reflektera över om verksamheten utförs på bästa sätt och enligt fastställda planer för att uppnå målen. Rapporteringens syfte är att ge Riksbankens ledning – som har det yttersta ansvaret för verksamheten – ett underlag för att kunna bedöma om den interna styrningen och kontrollen är betryggande.

Faktor	Utvärdering 2013	Mognad
Verksamhets-uppföljning	Processen för verksamhetsuppföljning tillämpas i hela banken. Rapportering görs tertialvis samt i årsredovisningen.	4
Finansiell rapportering	Processen för budgetuppföljning tillämpas i hela banken. Rapportering görs tertialvis samt i årsredovisningen.	4
Riskuppföljning	Riskuppföljning för hela banken genomförs och rapporteras tertialvis.	3
Incident-rapportering	Det finns en bankgemensam process för incidentrapportering. Rapporteringen varierar inom banken, dels på grund av att vissa verksamheter har en högre rapporteringsvilja och dels för att vissa verksamheter oftare drabbas av störningar.	3

Sammanfattande kommentar om uppföljning och rapportering

Uppföljning av verksamhetsplanen och budgeten under 2013 har följt den fastställda processen för verksamhetsuppföljning med tertialvis rapportering för respektive målområde. Verksamhetsuppföljningen och den finansiella rapporteringen bedöms ligga på en avancerad nivå då de genomförs på ett bankgemensamt strukturerat och konsekvent vis vilket möjliggör att chefer och medarbetare bättre kan reflektera kring om verksamheten utför sitt löpande arbete i linje med visionen. Riskuppföljning och incidentrapportering bedöms följa en etablerad och fastställd process men utrymme för förbättring finns.

Förslag till fokusområden för 2014:

- Sträva efter en än mer verksamhetsnära ISK-uppföljning – vilket skulle bidra till en ytterligare försäkran om att den interna styrningen och kontrollen är betryggande.
- Förtydliga hur och varför chefer och medarbetare ska rapportera incidenter.
- Förtydliga processen för riskuppföljning

■ Samlad bedömning av ISK 2013

Nedan illustreras riskenhetens samlade bedömning för intern styrning och kontroll vid Riksbanken under 2013. För 15 av de 21 faktorerna uppnås en avancerad mognadsgrad medan övriga sex faktorer bedöms ligga på en etablerad mognadsgrad.

