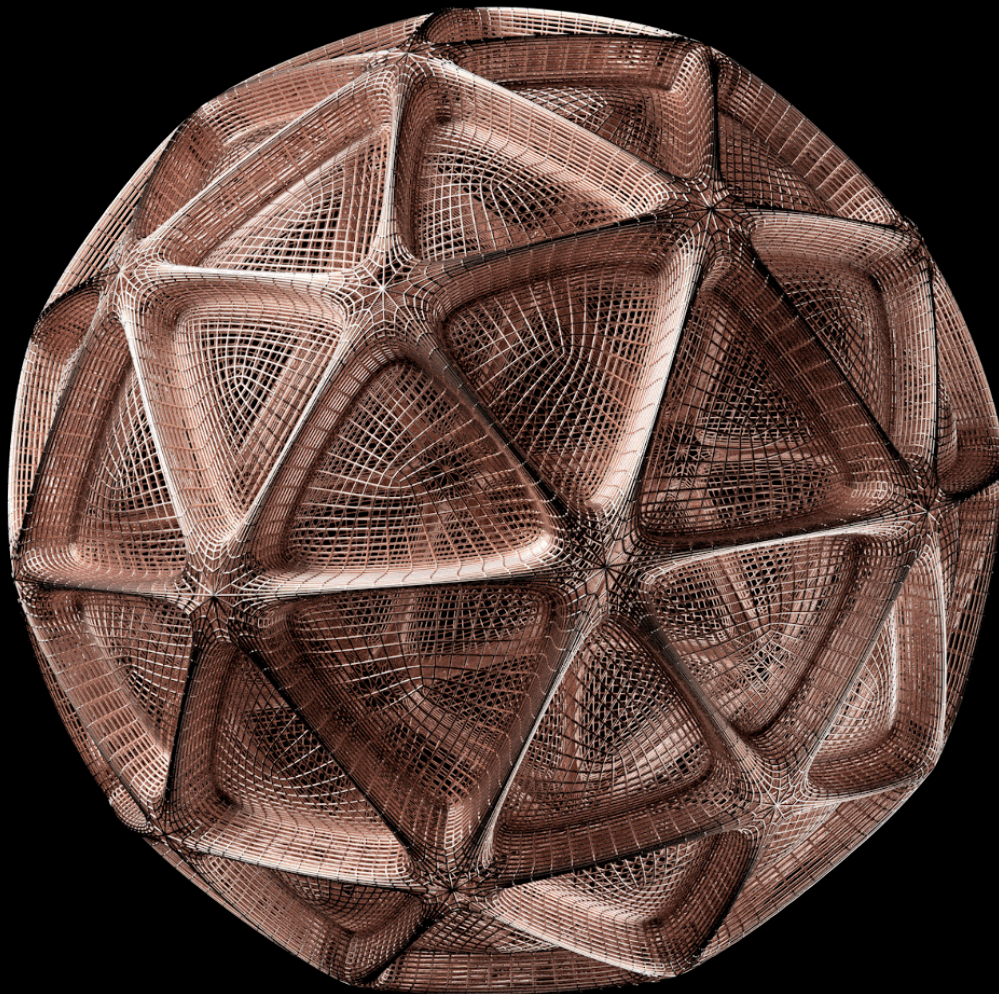


Deloitte.



Intern Kontrol
Undersøgelse





Undersøgelse af intern kontrol i den offentlige sektor

Den offentlige sektor oplever i disse år et øget fokus på intern kontrol, tilsyn og risikostyring. Det skyldes bl.a. de seneste par års forskellige sager, der har sat fornyet fokus på området. Sagerne har medført en risiko for, at borgere og virksomheder mister tilliden til, at offentlige midler forvaltes forsvarligt. For at undgå, at tilliden eroderes, er offentlige ledere derfor nødsaget til at forholde sig til finansielle risici, som kan afhjælpes med et effektivt internt kontrolmiljø.

I Deloitte's Intern Kontrol Undersøgelse 2022 undersøges den offentlige sektors tilgang til intern kontrol samt den generelle robusthed og modenhed på området. Undersøgelsen vil komme med unik indsigt i intern kontrolpraksis og de aktuelle trends på området, når den belyser, hvordan det nuværende interne kontrollandskab ser ud på tværs af den offentlige sektor.

Interne kontroller har aldrig stået højere på agendaen hos offentlige ledere.

Det er den enkelte organisations ansvar at sikre en forsvarlig forvaltning af offentlige midler – og dermed en fyldestgørende tilrettelæggelse af effektiv intern kontrol. Samtidig er intern kontrol i en brydningstid, hvor beslutningstagere skal forholde sig til et

komplekst risikolandskab i konstant forandring. For at tilpasse sit kontrolmiljø til at kunne håndtere dette risikolandskab anvendes teknologiske værktøjer i øget grad, da de kan bidrage til at automatisere og overvåge kontrolmiljøet.

Mange finder det svært at leve op til de gældende krav for intern kontrol. Mere end en tredjedel af respondenterne i vores undersøgelse indikerer dette, og 12 % tilkendegiver, at de ikke kender til de omfattende krav. Det er i sandhed ikke en nem opgave at leve op til de gældende krav. Der er en lang række krav, og der kommer regelmæssigt nye krav, som en organisation skal forholde sig til. Men organisationer bør være et skridt foran kravene i stedet for at jage dem. På denne måde sikres ikke blot et effektivt kontrolmiljø, men også en stor fordel på omkostningssiden - det kan betale sig at være på forkant.

Deloitte har en mission om at bidrage til transformationen af interne kontroller i den offentlige sektor – et paradigmeskift, som allerede er i gang.

Vi håber, du vil finde undersøgelsen interessant. Ræk endelig ud og kontakt os for yderligere information.



Morten Egelund

Partner, Public leder,
Risk Advisory
+45 22 20 21 85
mege Lund@deloitte.dk



Kristina Wiese Tranberg

Partner, Leder af Intern Kontrol,
Risk Advisory
+45 30 93 53 25
ktranberg@deloitte.dk

Fokus på intern kontrol er blevet væsentligt større – men mange finder det fortsat svært

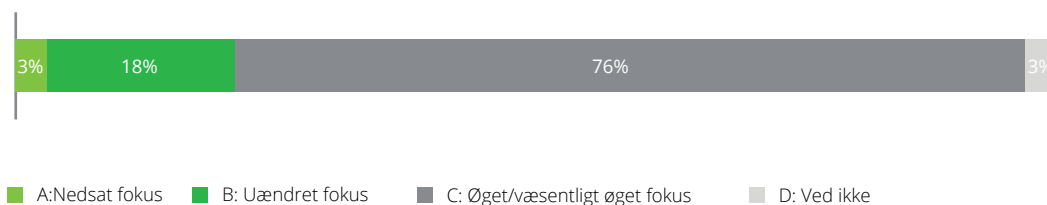
Fokus på intern kontrol er blevet væsentligt større ifølge respondenterne, men mange rapporterer, at de ikke helt har klarhed over, hvad der kræves, og de finder det svært, hvilket måske kan forklares med den offentlige sektors relative lave modenhed ift. intern kontrol.

Hvad viser undersøgelsen?

Tre ud af fire adspurgte i undersøgelsen oplever, at fokus på intern kontrol i deres organisation er øget eller væsentligt øget i løbet af de sidste to år. De resterende respondenter oplever et uændret fokus, hvoraf meget få, svarende til 3%, er af den opfattelse, at fokus i deres organisation er blevet mindre, og 3 % ved ikke, hvorvidt organisationens fokus på intern kontrol er ændret.

Figur 1

Hvordan oplever du, at fokus på intern kontrol i din organisation har udviklet sig de sidste to år?



Deloitte's perspektiv

Både i det private og i det offentlige ses det i praksis, at interne kontroller i mange tilfælde har været nedprioriteret. Fundamentet har været bygget på tillid frem for kontrol. I kølvandet på, at der især i den seneste tid er rejst tvivl om tilliden til de offentlige myndigheders forvaltning af midler i bl.a. indkøbsprocesser, udbetalingsprocesser og tilskudsprocesser, er tendensen, at fokus på interne kontroller er øget.

"Kontroller er i høj grad blevet en faktor, der baner vej for samfundets tillid til det offentlige forvaltning af midler."

Dette er understøttet af Økonomistyrelsens "Vejledning om intern finansiel kontrol", der blev lanceret i maj 2020. Det er også den

tendens, som tydeligt ses af respondenternes besvarelse med tre ud af fire, der oplever et øget eller væsentligt øget fokus på intern kontrol i deres organisation.

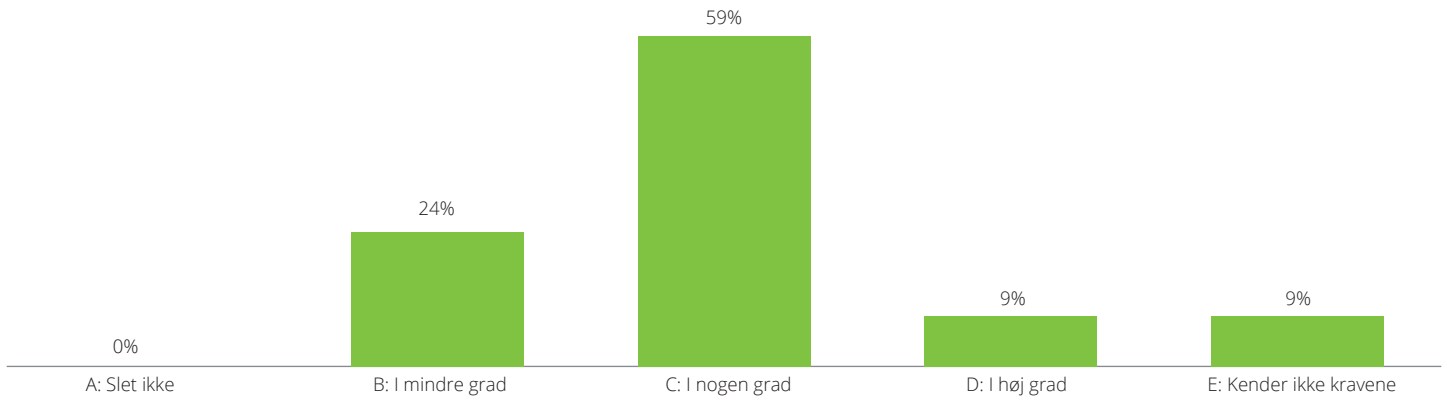
Hvad viser undersøgelsen?

Hovedparten af de adspurgte (83%) finder, at der i mindre grad eller i nogen grad er klarhed over de krav, der stilles af bl.a. Økonomistyrelsen til det interne kontrolmiljø. Det er tankevækkende, at halvdelen af de adspurgte samtidig oplever, at det ikke er svært at opfylde de vejledende anbefalinger i henhold til Økonomistyrelsens vejledning om intern finansiel kontrol, når hovedparten af respondenterne finder, at der i mindre grad eller i nogen grad er klarhed over de gældende krav.

38% af de adspurgte finder det svært at opfylde kravene, der fremgår af Økonomistyrelsens vejledning og omkring en tiendedel kender slet ikke til kravene.

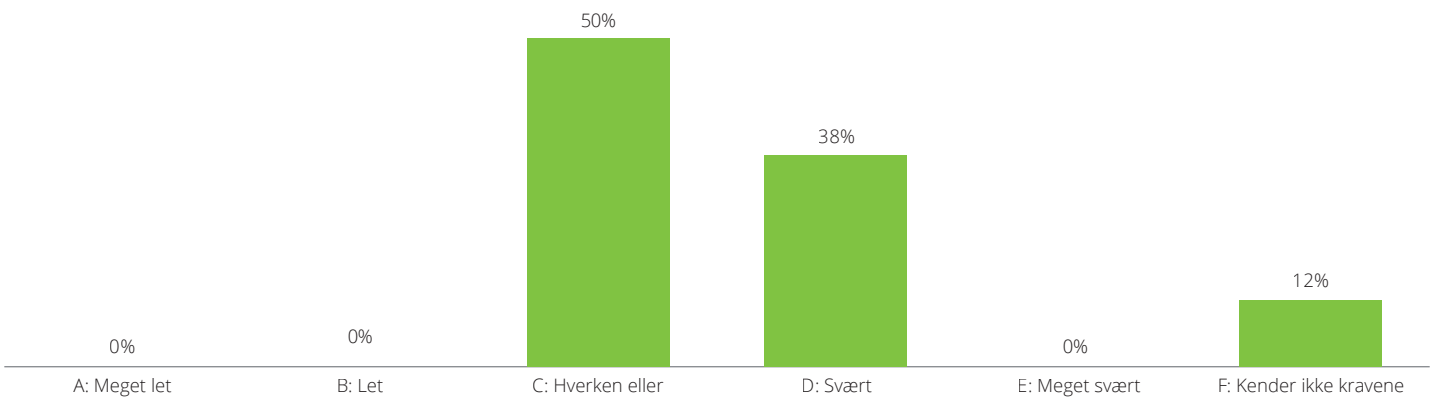
Figur 2

Finder du, at der er klarhed over de krav, der stilles af bl.a. Økonomistyrelsen til det interne kontrolmiljø?



Figur 3

Hvor let/svært synes du, det er at opfylde vejledende anbefalinger i henhold til Økonomistyrelsens vejledning om intern finansiel kontrol?



Deloittes perspektiv

Det er et faktum, at der findes forskellige opfattelser af kontroller. "De er en byrde", "en add-on til vores daglige arbejde" og "de svækker tilliden" – eksemplerne er mange. Erfaringer og kompetencer varierer på tværs af organisationer, og kontroller gribes ofte vidt forskelligt an. Et fåtal kender til kontrolbegrebsrammer, og nogle afskrækkes helt herved – "de er for teoretiske", "hvordan i alverden skal vi kunne anvende dem hos os", og "hvordan skal vi så tilrettelægge kontrolarbejdet i det daglige"?

"En helt basal udfordring er, at "kontrol" opfattes negativt kontra den omfattende tillidsbaserede kultur i den offentlige sektor. Tillid er godt, men kontrol er nødvendig."

Det er helt naturligt, at en organisation har risici, der skal håndteres. Det hører med til udførelsen af kerneopgaverne, men at finde den rette balance kan være svært. Det kræver en grundlæggende forståelse af intern kontrol og evnen til at foretage gode risikoanalyser og efterfølgende identificere de rette kontroller.

Derfor er det helt essentielt, at organisationers medarbejdere tilegner sig de rette kompetencer, der er nødvendige for at etablere og drifte et effektivt internt kontrolmiljø, der lever op til de lovmæssige standarder – og ikke mindst passer til den enkelte organisation – i forhold til størrelse, kompleksitet og modenhed. For at sikre den rette kompetenceopbygning skal organisationer sørge for at tilbyde relevant uddannelse og træning, så medarbejderne tilegner sig de relevante teoretiske og praktiske færdigheder i intern kontrol – og ikke mindst får en grundlæggende forståelse af risici og kontroller.

For eksempel forsvinder behovet for kontroller ikke ved at kalde det noget andet. Men "one size does not fit all", så kunsten er at opnå indsigt i organisationens modenhed af kontrolmiljøet og så identificere, hvad der skal til for at hæve niveauet, så det som minimum opfylder relevante krav, men også så kontrolmiljøet er modstandsdygtigt i forhold til at håndtere risici og fremtidige ændringer.





Offentlige organisationer, vær på forkant med regler og god praksis!

Der er en lang række regler, som skal overholdes – nogle er specifikke for interne kontroller, andre kræver implementering af god praksis – men at være foran reglerne i stedet for at jage dem giver organisationer en fordel og kræver langt færre ressourcer. Indføres der god praksis, og "doseres" der rigtigt til den individuelle organisation, så er der store gevinster at hente.

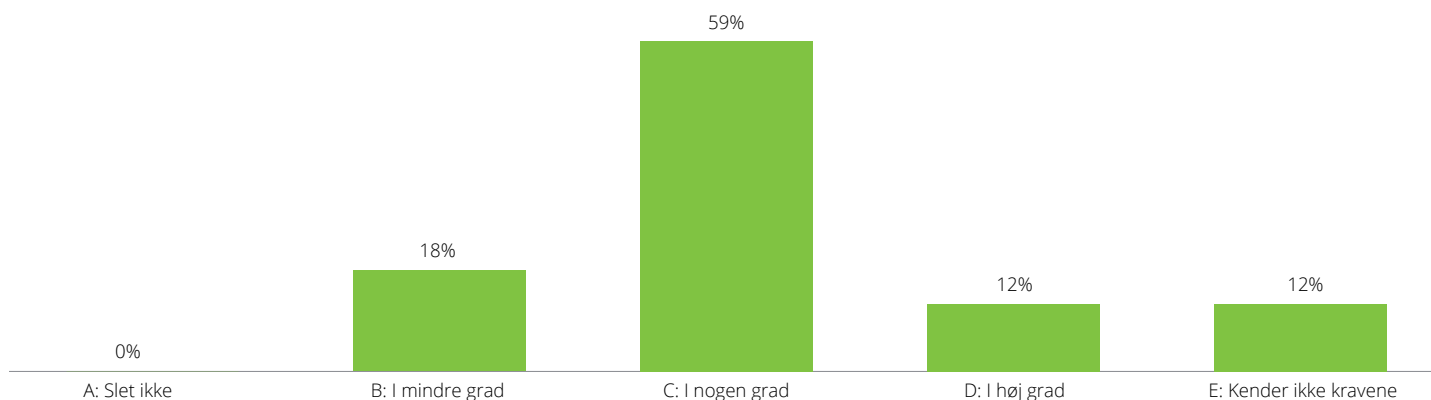
Hvad viser undersøgelsen?

Kun 12 % af respondenterne i undersøgelsen indikerer, at de i høj grad lever op til Økonomistyrelsens vejledning om intern finansiel kontrol (der er målrettet staten og henviser til regnskabsbekendtgørelsen)¹. 59 % svarer, at de kun i nogen grad lever op til vejledningen, mens 18 % svarer, at de i mindre grad lever op til vejledningen – og 12 % kender slet ikke til kravene. I en hverdag med komplekse regelsæt i konstant forandring er det ikke nødvendigvis nemt for organisationer at leve op til de gældende regelsæt.

Selvom Økonomistyrelsens vejledning henvender sig til statslige institutioner, så erfarer vi, at også de regionale og kommunale myndigheder samt selvejelsektoren kigger i retning af vejledningen, hvilket er et udtryk for, at vejledningen er ved at danne 'god praksis' på området. Flere organisationer oplever det dog fortsat som svært at leve op til vejledningen. Udover Økonomistyrelsens vejledning kigger flere også i retning af COSO².

Figur 4

Lever din organisations interne kontrolmiljø op til de krav, der fremgår af Økonomistyrelsens vejledning, og andre relevante krav?



¹Regnskabsbekendtgørelse nr. 116 af 19. februar 2018 om statens regnskabsvæsen mv. (regnskabsbekendtgørelsen)

²(“Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”) er en amerikansk organisation, der i 1992 udviklede selve COSO-begrebsrammen for intern kontrol (opdateret i 2013). Begrebsrammen er anerkendt verden over og bruges af både private og offentlige virksomheder. COSO-begrebsrammen er udtryk for en rettesnor til at skabe struktur på intern kontrol. Begrebsrammen anses i mange sammenhænge som grundlaget for "god praksis" på området.

Deloitte's perspektiv

Andelen af organisationer, der indikerer, at det er svært at leve op til de gældende regelsæt i en hverdag med prioritering af ressourcer, er høj. En del af forklaringen kan være, at regelsæt på området er komplekse eller svære at forstå, til trods for at der findes vejledninger. Samtidig er regelsæt og god praksis i forandring. Det kan være svært at danne sig et forkromet overblik, især i forhold til, hvordan konkrete krav, vejledninger og god praksis (f.eks. COSO-begrebsrammen) spiller sammen og supplerer hinanden.

Deloitte's "Drejbog for kontroller" giver et bud på en praktisk tilgang, hvor der både tages højde for konkrete krav og inddrages god praksis fra COSO-begrebsrammen.

Ambition og mål

Jeres aspiration for det fremtidige kontrolmiljø. Definition af jeres risikoappetit. Definition af årshjul.

Risikoanalyse

Jeres metode for kortlægning af risici. Køreplan og skabeloner for jeres risikokortlægning og udvælgelse af jeres væsentligste processer.

Kontroller

Jeres plan for kortlægning af eksisterende kontroller. Identificering af nye kontroller og plan for jeres implementering.

Information og kommunikation

Jeres overblik over politikker og retningslinjer for intern kontrol og dokumentation af kontroller. Overblik over jeres kommunikationskanaler i forhold til intern kontrol.



Test af kontroller & tilsyn

Jeres planer og skabeloner for test af og tilsyn med kontroller tilpasset graden af jeres ønskede sikkerhed.

Medarbejdere & kultur

Jeres governance-struktur (forsvarslinjer) for kontrolarbejdet. Overblik over jeres konkrete kontrolkulturinitiativer.

Ændringsstyring

Jeres proces for håndtering af ændringer og vedligeholdelse af kontrolmiljøet. Overvågning og rapportering jeres metode og værktøj til overvågning af kontroller. Skabelon for jeres ledelsesrapportering om jeres kontrollers tilstand og fremdrift.

Det gælder om at finde en praktisk tilgang, som er fleksibel og nemt kan tilpasses ens egen organisation.

"Men at være foran reglerne i stedet for at jage dem giver organisationer en "first-mover"-fordel og kræver langt færre ressourcer."

Den grundlæggende organisering af intern kontrol halter

Kun 35 % rapporterer, at de har implementeret tre opdelte og uafhængige forsvarslinjer: Første forsvarslinje udfører kontroller, anden forsvarslinje overvåger kontroller, og tredje forsvarslinje efterprøver kontroller.

Hvad viser undersøgelsen?

Vi har spurgt de medvirkende organisationer, hvordan de strukturelt er opbygget i relation til de tre forsvarslinjer. Her svarer en ud af tre, at de har tre klart opdelte forsvarslinjer, hvilket er i tråd med god praksis. Desuden svarer knap en ud af tre, at de har to forsvarslinjer, men altså ikke den tredje tilsynsvinkel.

I den offentlige sektor er det ikke uvant, at visse organisationer opererer uden intern revision grundet organisationens størrelse. Visse organisationer har dog i stedet implementeret en tilsynsfunktion, som i praksis varetager samme efterprøvning af kontroller, som en intern revision vil gøre. I undersøgelsen svarer den resterende tredjedel, at de enten har to forsvarslinjer uden en overvågningsfunktion i anden forsvarslinje, at de ikke er organiseret efter de tre forsvarslinjer, eller at de ikke ved, om der er en sådan organisering.

Deloitte's perspektiv

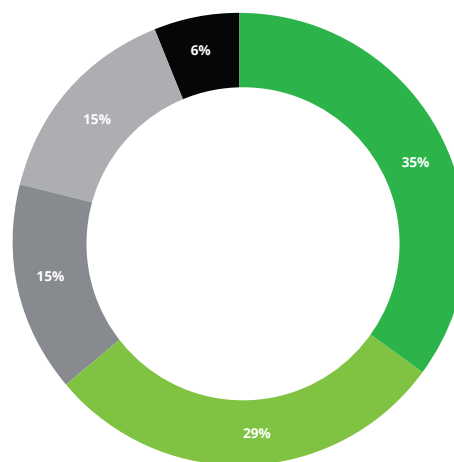
Udgangspunktet for et stærkt kontrolmiljø i den offentlige sektor er en metodisk og strategisk velfunderet opsætning af de respektive kontrolfunktioner. Et element heri er en opdeling af kontrolfunktionen i tre uafhængige niveauer, nemlig de tre forsvarslinjer. Ved brug af de tre forsvarslinjer foretages der kontrol og overvågning af samt tilsyn med uafhængige instanser. Hermed sikres det, at eventuelle svagheder i én forsvarslinje kan opfanges i en af de øvrige linjer, hvormed risikoen for fejl, mangler og svig kan mindskes betragteligt.

”For at afhjælpe risikoen for bevidste og ubevidste fejl i de interne kontroller er det centralt, at organisationer har en opdeling af kontrolfunktionen i uafhængige forsvarslinjer.”

Altså hvor første forsvarslinje udfører kontrol, anden forsvarslinje overvåger kontroller og agerer sparringspartner til 1. forsvarslinje,

og tredje forsvarslinje efterprøver kontroller i en intern revision eller et tilsyn, hvilket giver sikkerhed for effektive kontroller. Uden en sådan opsætning øges risikoen for svig og fejl, hvilket i værste fald kan have betydelige konsekvenser for organisationens økonomi og omdømme.

Figur 5
Hvordan er arbejdet med intern kontrol organiseret i din organisation?



- A: Vi har tre klart opdelte og uafhængige forsvarslinjer:
 1. forsvarslinje: Udfører interne kontroller relateret til økonomisk controlling
 2. forsvarslinje: Overvågning og sparring
 3. forsvarslinje: Intern revision og/eller en uafhængig kontrolfunktion, der efterprøver kontroller
- B: Vi har to forsvarslinjer, hvor kontrollereenheden er opdelt i to kerneopgaver:
 1. forsvarslinje: Udfører interne kontroller relateret til økonomisk controlling
 2. forsvarslinje: Udfører controlling samt overvågning af 1. forsvarslinjes udførelse af kontroller (overvågning indebærer, om kontroller udføres til tiden, og at kontroller dokumenteres)
- C: Vi har to forsvarslinjer,
 1. forsvarslinje: Udfører interne kontroller relateret til økonomisk controlling
 2. forsvarslinje: Udfører controlling af 1. forsvarslinjes udførelse af kontroller (uden overvågning)
- D: Vi er ikke organiseret efter de tre forsvarslinjer
- E: Ved ikke



885.49



Et positivt selvbillede – men er det for positivt?

Respondenterne rangerer sig selv højt, når de bliver spurgt om, hvor sikre de er på deres organisations kontrolmiljø. Halvdelen af respondenterne i vores undersøgelse er sikre/meget sikre på deres kontrolmiljø. Flere offentlige organisationer har taget godt fat i agendaen om intern kontrol, men tegner undersøgelsen et for positivt billede?

Hvad viser undersøgelsen?

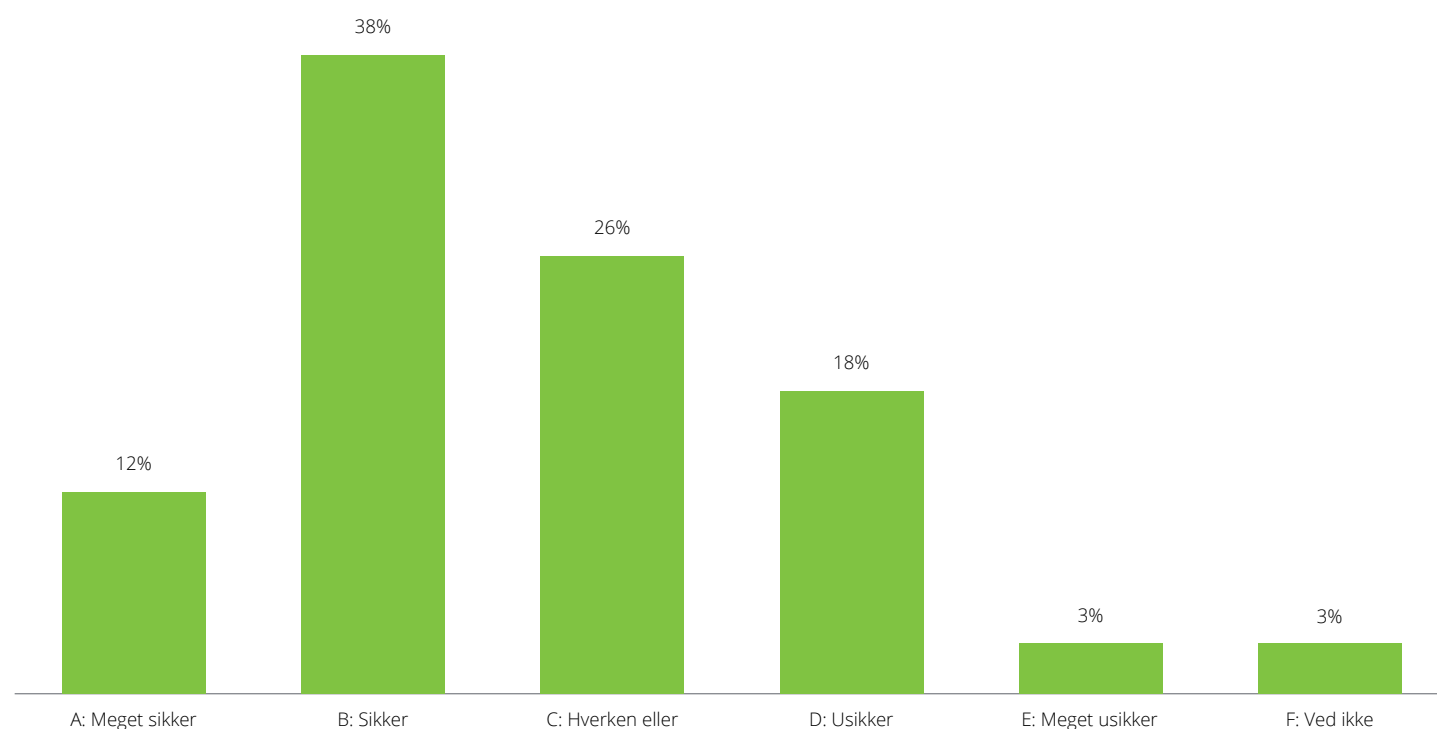
Undersøgelsen viser, at 50 % af de adspurgte organisationer føler sig sikre eller meget sikre på, at deres organisations kontrolmiljø reducerer risikoen for svig og andre væsentlige risici til et acceptabelt niveau. Samtidig har 21 % svaret, at de føler sig usikre eller meget usikre på dette. 26 % placerer sig i midten af skalaen og rangerer deres kontrolmiljø til midterkategorien "hverken eller".

Deloitte's perspektiv

Vores erfaring siger, at selvevalueringer kan male et overpositivt billede af de faktiske forhold, hvilket også kan være tilfældet i denne undersøgelse. Det er derfor en god idé at få evalueret sine antagelser på en kritisk måde af en uafhængig part for at få kortlagt, om der er svagheder i kontrolmiljøet. Et godt sted at starte er en modenhedsanalyse af kontrolmiljøet. Resultatet er, at ledelsen får et klart billede af, hvor der bør sættes ind, og kan justere og igangsætte tiltag, der harmonerer med ledelsens risikoappetit.

Figur 6

Hvor sikker er du på, at din organisations interne kontrolmiljø reducerer risikoen for svig og andre væsentlige risici til et acceptabelt niveau?





01ACD9

76BCG4

9898AA

Ændringsstyring: Der er stadig lang vej endnu. Risikovurdering følger ikke med

Det kan være dyrt ikke at indarbejde risikovurdering, når der sker ændringer i organisationens setup, hvad angår intern kontrol, som følge af ændringer. Det sætter organisationen i en sårbar situation. 44 % rapporterer, at risikovurdering er sket, efter en ændring har fundet sted, eller er slet ikke foretaget. Sektoren skal være bedre til at inkludere risikovurdering fra starten, når der sker større ændringer.

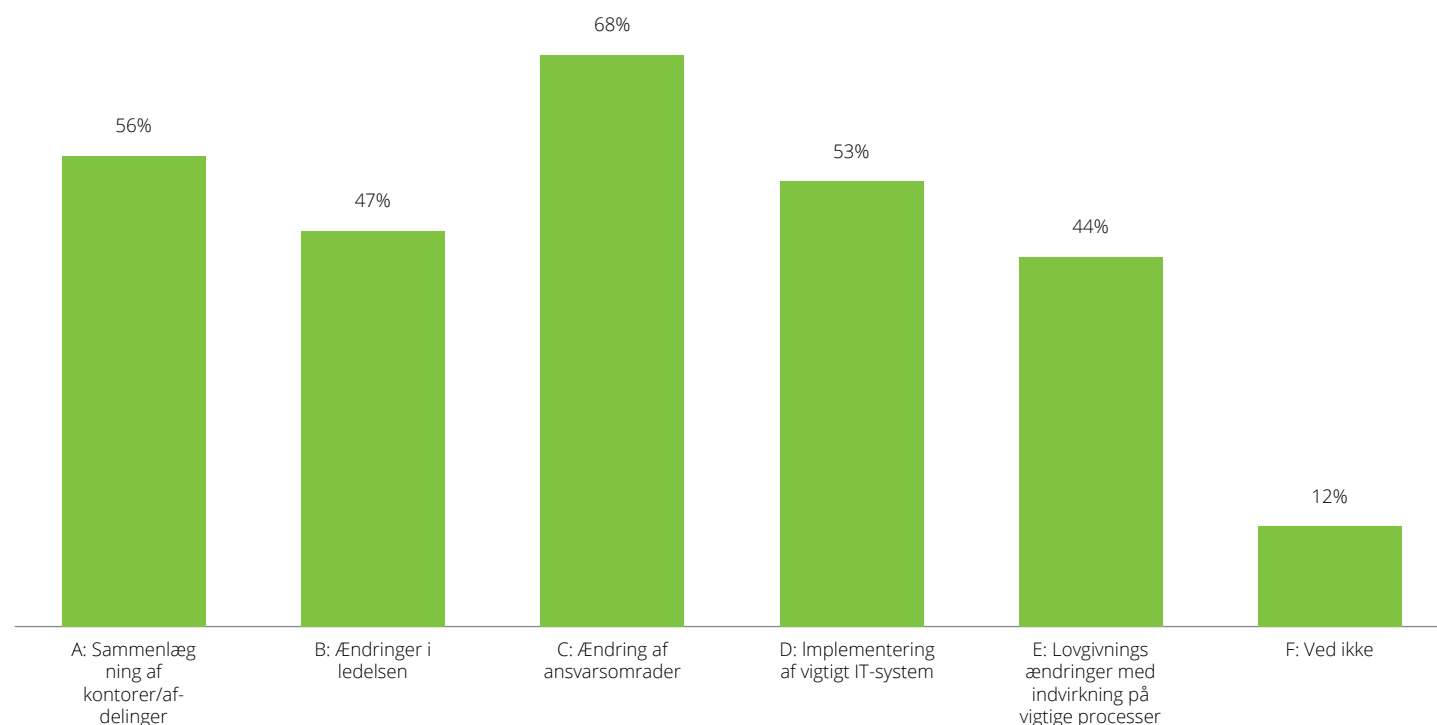
Hvad viser undersøgelsen?

Hovedparten af respondenterne har oplevet ændringer inden for det seneste år. Ændringer såsom sammenlægning af kontorer/afdelinger, ændringer i ledelsen, ændring af ansvarsområdet, implementering af et vigtigt IT-system og lovændringer, der påvirker vigtige processer. De er alle ændringer, som har en væsentlig betydning for risikobilledet.

Alligevel er det kun 18 % af de adspurgte, der har taget risikovurdering i betragtning inden implementering. 35 % af respondenterne har slet ikke taget risikovurdering i betragtning. Såfremt risici i forbindelse med en ændring ikke kendes, eller der ikke er en tilstrækkeligt gennemarbejdet analyse, kan det potentielt få store konsekvenser og være ressource- og tidskrævende at håndtere risici på bagkant.

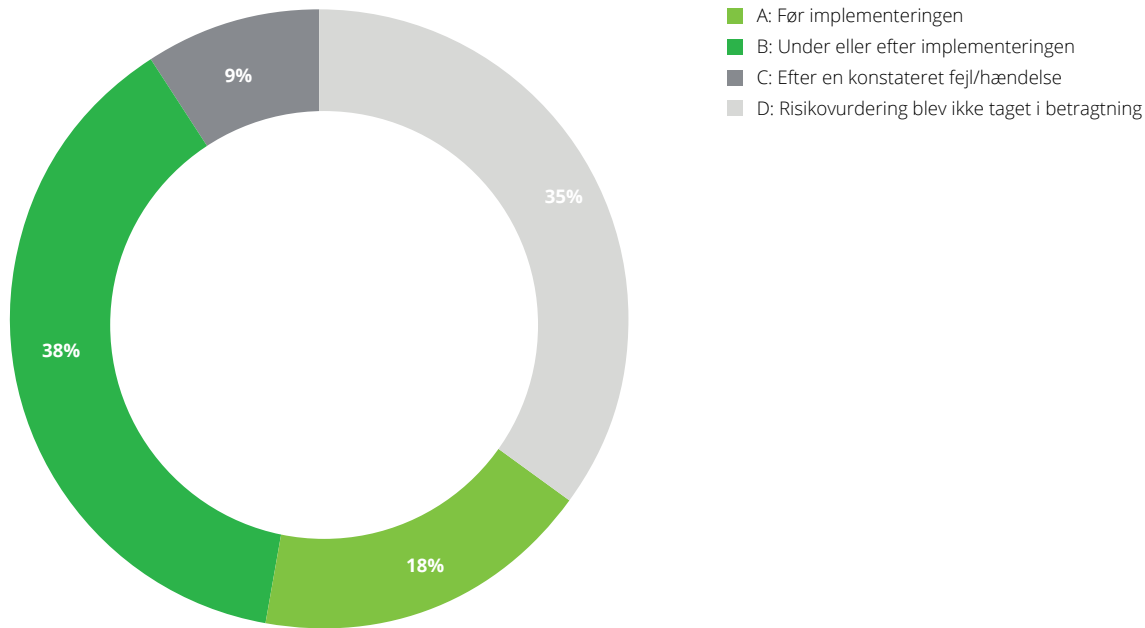
Figur 7

Er der inden for de seneste år sket en eller flere af nedenstående ændringer?



Figur 8

Tænk tilbage på sidste gang, din organisation implementerede en ændring (f.eks. ændringer i ledelsen, nyt system eller lignende). Hvornår i ændringsprocessen blev risikovurdering taget i betragtning?



Deloitte's perspektiv

Der sker hele tiden ændringer i organisationens indre og ydre forhold (organisationsændringer, ny lovgivning, ændring i ERP-system mv). Forhold, der ofte påvirker risici og kan medføre nye, som igen påvirker kontroller, f.eks. udfordringer med funktionsadskillelse efter organisationsændringer.

Risikolandskabet ændrer sig konstant. Det er derfor helt essentielt hele tiden at udvikle og vedligeholde det interne kontrolsystem, således at organisationens vigtigste risici afdækkes, samtidig med at organisationen tilpasser sig interne og eksterne ændringer i sit miljø.

"En af de helt store risici i mange organisationer er en manglende proces til håndtering af ændringer."

Årsagen er, at ændringer kan medføre ændringer i risikoeksponeringen. Det er ledelsens ansvar at sikre, at der foreligger en særskilt proces for ændringsstyring, hvilket for statslige virksomheder understreges af Regnskabsbekendtgørelsens § 37. Risici skal være en naturlig del af ledelsens agenda, og risikovurdering skal være et værktøj, der benyttes aktivt i forbindelse med beslutningstagning – det er for sent, når implementeringen er igangsat. Sektoren skal være bedre til at inkludere risikovurdering fra starten, når der sker større ændringer. Tænk især på organisationsændringer, som medfører skift i roller og ansvar, hvilket har stor betydning for funktionsadskillelsen, der er en af de væsentligste kontroller i et kontrolmiljø.



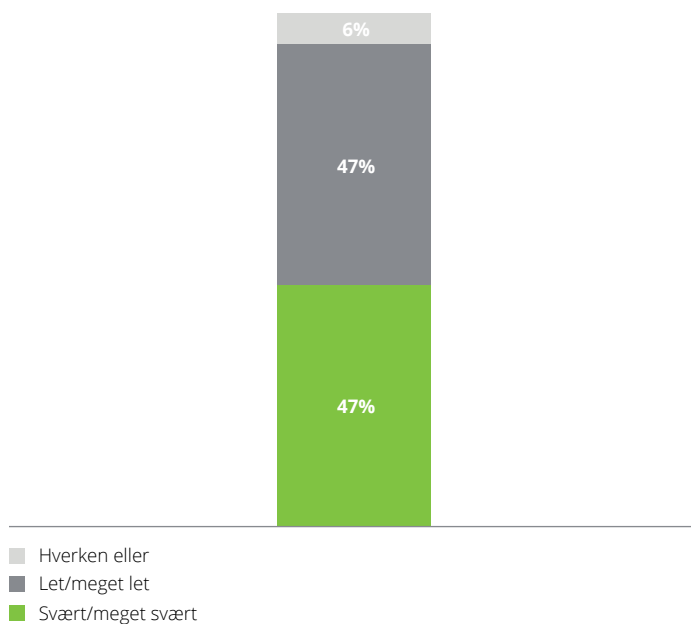
Digital transformation af kontrolmiljøet skaber nye muligheder – potentialet er fortsat meget stort

Offentlige organisationer oplever udfordringer med at tilpasse den digitale transformation til det interne kontrolmiljø, selvom de gerne vil blive mere digitale. Manglende investeringer i digitalisering af kontroller kan gøre det svært at komme i gang med den digitale transformation af kontrolmiljøet. Men ligger der mere bag?

Hvad viser undersøgelsen?

Resultaterne af undersøgelsen viser, at der er et stort uudnyttet potentiale i forhold til digitalisering og automatisering af kontroller. 47 % synes, det er svært at automatisere deres kontrolmiljø, og 39 % ser manglende digital understøttelse som deres største eller næststørste kontrolsvaghed. Dette skal ses i lyset af, at 35 % ser manglende tid som en større kontrolsvaghed, hvilket kan skyldes, at der er en stor grad af manuelle kontroller i organisationen. Kombineres dette med manglende undervisning/viden, hvor 38 % svarer, at det er en større kontrolsvaghed, så understøtter det, at digital transformation bør komme højere op på ledelsens agenda, hvad angår det interne kontrolmiljø.

Figur 9
Hvor svært syntes du, det er at automatisere din organisations kontrolmiljø?

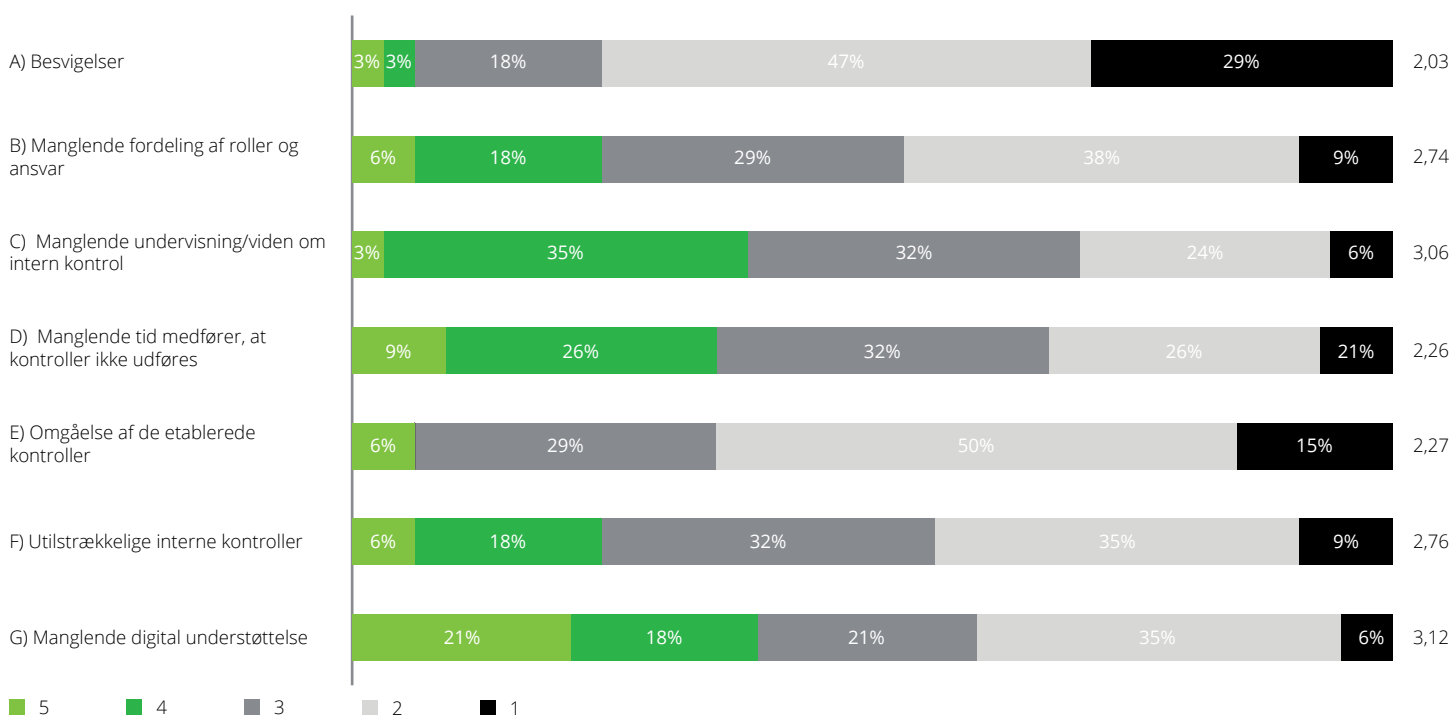


Dog er det betryggende at se, at kun 6 % af respondenterne i højere grad mener, at omgåelse af etablerede kontroller er en svaghed. Det samme gælder besvigelser, hvor 6 % ligeledes mener, at det ikke er her, kontrolsvaghederne ligger. Men spørgsmålet er, om det baserer sig på tillid, eller om der er sket en efterprøvning af kontroller, som gør, at der er opnået sikkerhed for, at kontrolmiljøet er effektivt. Samtidig kan respondenternes svar potentielt skyldes, at der findes betryggende digitale løsninger. Dog er det kun 35 % (jf. figur 5), der svarer, at de har etableret tre uafhængige forsvarslinjer, som indebærer, at tredje forsvarslinje efterprøver de interne kontroller.

I tillæg hertil svarer 24 %, at utilstrækkelige kontroller er en større intern kontrolsvaghed. Ses dette i forhold til besvarelser omkring klarhed over krav, opfattelsen af, hvor svært det er at efterleve krav, og om de rent faktisk efterleves (jf. figur 2, 3 og 4), så kunne det potentielt tyde på, at utilstrækkeligheden af kontroller måske er større end først antaget.

Figur 10

Placer nedenstående mulige svagheder mht. intern kontrol på en skala fra 1 til 5, hvor 1 udgør den mindste mulige svagthed i din organisation og 5 udgør den største mulige svagthed.



Deloitte's perspektiv

Staten, kommunerne og regionerne har siden 2001 samarbejdet om digitaliseringen af den offentlige sektor, og statusrapporter viser, at der er sket meget¹ - og digitalisering er stadig et "hot topic". Dog er spørgsmålet, om digitaliseringen har fundet vej til de interne kontrolmiljøer.

"Erfaringen viser, at organisationer, der sætter strøm til deres kontrolmiljø, kan frigive en stor mængde af medarbejdernes tid til andre kerneopgaver, samtidig med at manuelle fejlkilder mindskes."

Digitalisering af kontrolmiljøet medfører stærkere kontroller, der i højere grad og mere effektivt afdækker risici. Herudover vil digitalisering og automatisering kunne reducere antallet af tidskrævende manuelle kontroller og reducere personafhængighed samt gøre overvågning og test af kontroller mere effektiv. Den teknologiske udvikling skaber mange nye muligheder inden for intern kontrol. Ved at drage fordel af digitale løsninger såsom konfiguration af kontroller i økonomisystemer, robotic process automation (RPA), kunstig intelligens (AI), machine learning (ML) samt workflow-systemer kan offentlige organisationer mere

effektivt udføre og overvåge de interne kontroller. Ved at udnytte de teknologiske og digitale muligheder kan styrken af kontroller øges.

"Der findes i dag ikke en vejledning i, hvordan ledelsen digitaliserer og automatiserer det interne kontrolmiljø, hvilket kan gøre det svært at komme i gang hermed."

Tillige befinder offentlige organisationer sig i en kompleks hverdag, hvor de skal navigere i et risikolandskab i konstant forandring, samtidig med at der bliver stillet høje krav til den daglige opgaveløsning. Digitalisering kan være med til at reducere kompleksiteten, men det kan være lettere sagt end gjort. Én ting er dog sikker, digitalisering og automatisering er kommet for at blive.

"Fremtidens kontrolmiljøer er digitale."

¹ Statusrapport 2020, Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020.

Essensen er, at der reelt set ikke er uenighed om, at kontrolmiljøer bør digitaliseres og automatiseres, og at potentialet er stort, men at tage skridtet, investere og vide, hvordan digitalisering af kontrolmiljøer udføres i praksis er en anden sag.

Men før kontroller kan digitaliseres, da er det essentielt, at ledelsen får overblik over organisationens væsentligste processer, de mest kritiske risici i processerne og nuværende kontroller. Der er utallige eksempler på, at nuværende automatiske kontroller, f.eks. i økonomisystemer og med stor sandsynlighed også i fælles statslige systemer ikke drages nytte af, når kontrolmiljøer etableres. Erfaringen viser også, at det at kortlægge virksomhedens processer, risici og kontroller kan virke som en uoverskuelig og tidskrævende opgave – tid og ressourcer som organisationen ikke har eller ikke kan finde. Allerede her bør ledelsen indtænke digitalisering.

Der findes værktøjer i dag, som allerede har fundet udbredelse også i det offentlige, og som kan anvendes hertil, så lange, tidskrævende workshops, uoverskuelige tegninger, stribevis af beskrivelser og dokumenter undgås – eller reduceres væsentligt. Et eksempel er process mining², som kan bidrage til:

- Gennemsigtighed i datatunge og/eller komplekse forretningsgange – process mining-værktøjer kan hurtigt visualisere millioner af transaktioner, der viser de forskellige omskiftninger i kontrolaktiviteter, der er involveret i behandlingen af en bestemt transaktion. Når man får det fulde billede præsenteret, er det ligetil at identificere områder med væsentlig afvigelse fra procesdesign og dermed de konkrete risici for, at der sker fejl, mangler og i værste fald besvigelser.
- Indsigt i forretningsgange – giver mulighed for at gennemgå forretningsprocesser, som de er lige nu ("as-is"), og så se nærmere på områder med under- og overkontrol, hvilket giver mulighed for bedre optimering af kontroller, der udføres ved behandlingen af transaktioner.
- Fremskynd dokumentationen af mindre veldefinerede forretningsgange – process mining værktøjer kan give et udgangspunkt og alternativ til tidskrævende og manuel kortlægning og dokumentation af forretningsgange (f.eks. i flowcharts), der viser forskellige opgaver, overdragelser og kontrolaktiviteter, der udføres i behandlingen af transaktioner.



² Process mining er en teknik til at analysere og kortlægge processer. I traditionel intern kontrollortlægning foregår det med procesworkshops og interviews, som resulterer i et idealiseret billede af en proces. Process mining bruger imidlertid eksisterende data, der er tilgængelige i organisationens informationssystemer, og viser automatisk den virkelige proces, risici (afvigelser) og kontroller.

Det hybride kontrolmiljø er vejen frem

En hybrid tilgang til intern kontrol, der tilbyder folk at arbejde i et teknologidrevet kontrolmiljø, udgør en vigtig fordel for sektoren. Et hybridt kontrolmiljø med en synergi af teknologi og mennesker, der går hånd i hånd, er vejen frem.

Hvad viser undersøgelsen?

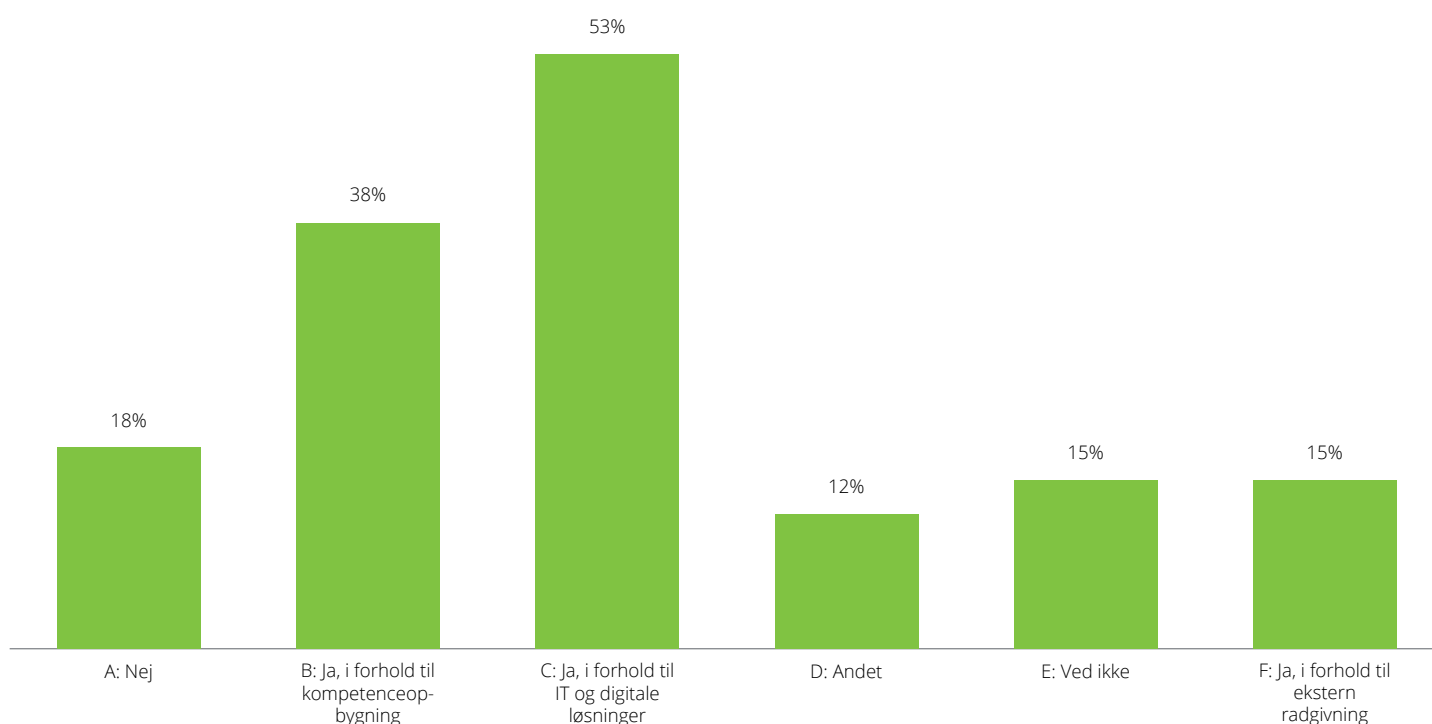
18 % af respondenterne i undersøgelsen rapporterer, at de ikke har planer om at øge deres investeringer i det interne kontrolmiljø i de næste to år. Det er en relativ høj andel, i betragtning af at risikolandskabet er i hastig forandring, hvilket ligeledes gælder den teknologiske udvikling. Hele 53% af respondenterne i undersøgelsen peger dog på, at deres organisation vil øge sine investeringer i IT og digitale løsninger. Men er det nok til, at den offentlige sektor kommer med på digitaliseringsrejsen, hvad angår det interne kontrolmiljø?

Uanset udviklingen skal organisationen kunne følge med. Derfor er det værd at bemærke, at 38% af respondenterne tilkendegiver, at deres organisation vil øge sine investeringer i kompetenceopbygning af medarbejderes færdigheder i intern kontrol.

15% forventer at øge deres investeringer i rådgivning de næste to år. Det kan der være flere fordele i, både i forhold til praktiske metoder, uddannelse og anvendelse af teknologiske værktøjer og i forhold til, at eksterne rådgivere har forskellige erfaringer med, hvad der virker for den enkelte organisation, og dermed kan rådgivere om den mest egnede løsning. Det kan også være et spørgsmål om manglede ressourcer, hvor en ekstern rådgiver kan træde til.

Figur 11

Vil din organisation i de næste to år øge sine investeringer i det interne kontrolmiljø? Hvis ja, hvorhenne?



Deloitte's perspektiv

En oprustning af digitale løsninger og kompetenceopbygning skal bestemt ikke ses som et "enten eller"- valg eller modsætninger – tværtimod er et hybridt kontrolmiljø med stærke teknologiske og menneskelige kompetencer det stærkeste fundament for et effektivt kontrolmiljø. Et kontrolmiljø, der udelukkende er baseret på teknologiske værktøjer, når nemlig ikke langt uden de rette kompetencer hos medarbejderne – og ligeledes vil et overvejende manuelt internt kontrol-setup uden brug af teknologiske værktøjer møde udfordringer i forhold til risikohåndtering, ressourcer og effektivitet.

"Teknologi er omdrejningspunktet, men kontrolsystemet kan ikke bestå uden menneskers indblanding."

Kontroller vil flytte til en hybrid tilstand, hvor menneskets involvering vil være nødvendig for at gennemgå outputet af teknologiske processer. Det vil kræve et nyt kompetencesæt hos medarbejdere, men også investering i teknologier. Den vigtigste opgave i denne sammenhæng er at få alle med på den digitale rejse. Den øgede anvendelse af digitalisering og automatisering kræver et skift i opfattelsen af, at job vil blive erstattet af teknologi. Vi skal gå fra en mentalitet om automatisering "i stedet for mennesker" til automatisering "med en menneskelig tilgang."

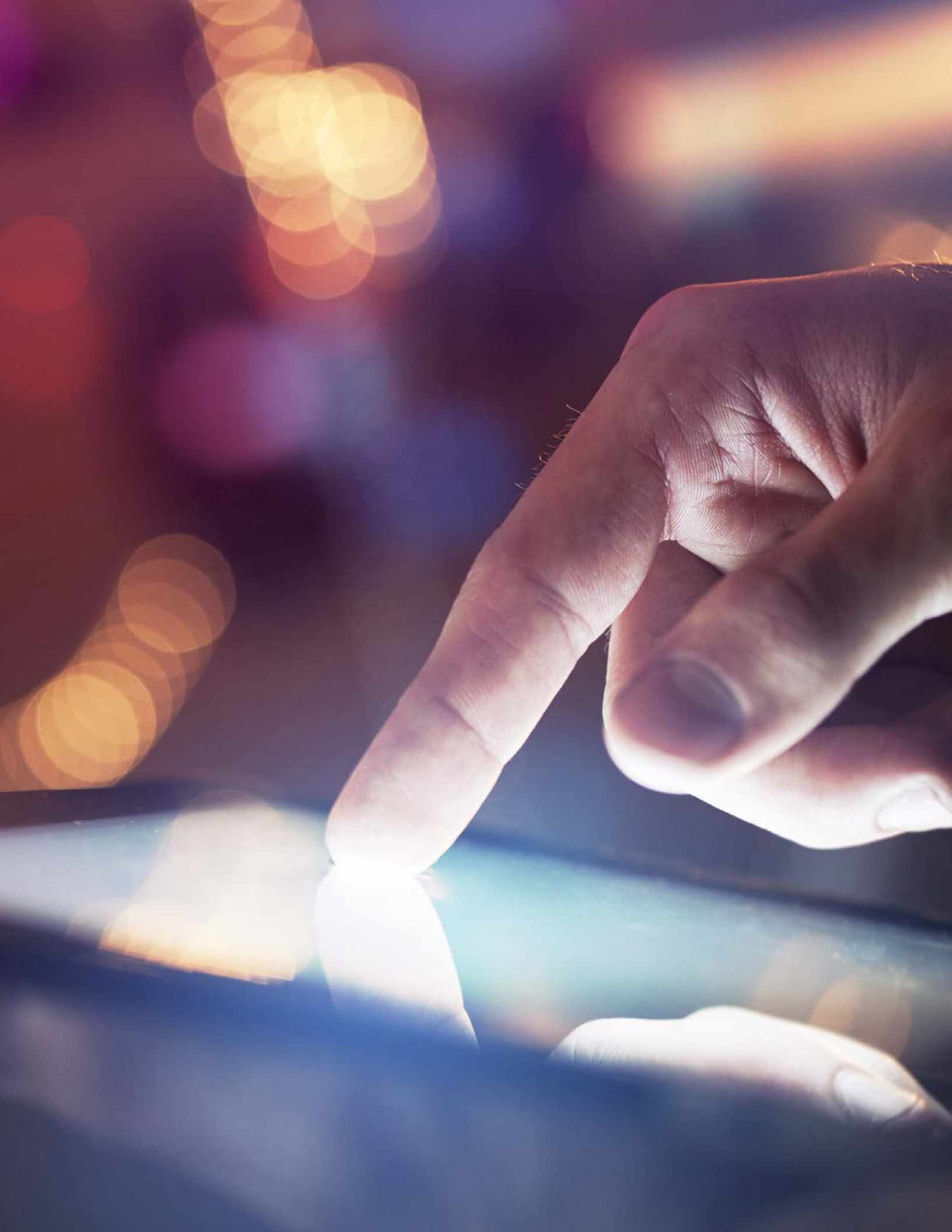
Kontroller skaber værdi, når de rette risiko- og kontrolkvalifikationer er til stede. Det er derfor afgørende at definere, hvilke kompetencer der er nødvendige for at styre risici, og omfavne de teknologiske muligheder. Det er særligt vigtigt at definere kompetenceudviklingsbehovet for konkret at kunne vurdere, hvor meget der skal eller bør investeres i kompetenceopbygning, herunder teknologiske kompetencer. Men det er også afgørende, at de rette færdigheder kombineres på tværs af organisationen med henblik på at skabe et optimalt kontrol-setup.

Det øgede fokus på intern kontrol har desuden medført, at offentlige ledere prioriterer agendaen om intern kontrol højere end tidligere og opruster på området. Men ledere har også erkendt, at for at kunne følge med udviklingen i risikolandskabet, da er det vigtigt både at investere i teknologi og talenter. Men ofte er ledere også nødsaget til at opruste i forhold til ekstern rådgivning for at modne det interne kontrolmiljø. Det kan være godt givet ud også på langt sigt, da rådgivere f.eks. også kan sparre om, hvorvidt organisationen er på rette vej organisationen er på rette vej.

I et hybridt kontrolmiljø er det afslutningsvist værd at bemærke, at:

- Fremtidens kontroller skal kunne håndtere et komplekst og usikkert risikolandskab i konstant forandring.
- Det er afgørende at få defineret og løbende reevalueret sit kontrolmiljø med henblik på at få udviklet kompetencer og integreret kontroller i organisationens DNA.
- Det er vigtigt at få medarbejderne med på rejsen som aktive medspillere i en fælles kontrolvision, der løbende bidrager til forbedring og beskyttelse af organisationen.
- Silotænkning skal nedbrydes – udvikling af en struktureret tilgang til risikostyring og kontroller, der skaber én enkelt version af sandheden til ledelsen.

"Teknologi og mennesker i et optimalt samspil sikrer en velkontrolleret organisation."





Morten Egelund
Partner, Public Leader
+45 22 20 21 85
megelund@deloitte.dk



Kristina Wiese Tranberg
Partner, Intern Kontrol-leder
+45 30 93 53 25
ktranberg@deloitte.dk



Sarah Just Klitgaard
Senior Manager
+45 30 93 55 55
sklitgaard@deloitte.dk



Torben Ulsøe
Senior Manager
+45 28 58 64 82
tulsoe@deloitte.dk



Mads Lorentzen
Manager
+45 30 93 50 47
mlorentzen@deloitte.dk



Alexander Kramer Jakobsen
Senior Consultant
+45 30 55 21 66
aljakobsen@deloitte.dk

Deloitte.

Deloitte er en førende global leverandør af revision og erklæringsopgaver, konsulentydelse, finansiel rådgivning, risikostyring, skatterådgivning og dertil knyttede ydelser. Vores netværk af medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder findes i over 150 lande og territorier (samlet betegnet "Deloitte-organisationen") og servicerer fire ud af fem virksomheder fra listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®. Læs mere på www.deloitte.com om, hvordan Deloitte omkring 345.000 medarbejdere gør en forskel.

Deloitte er en betegnelse for et eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limiteds ("DTTL") medlemsfirmaer, dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder (der samlet betegnes "Deloitte-organisationen").

DTTL (der også omtales som "Deloitte Global") og alle dets medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder udgør selvstændige og uafhængige juridiske enheder, som ikke kan forpligte hinanden over for tredjemand. DTTL og de enkelte DTTL-medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder er kun ansvarlige for egne handlinger og/eller udeladelse. DTTL leverer ikke ydelser til kunder. Vi henviser til www.deloitte.com/about for nærmere oplysninger.

© 2023 Kontakt Deloitte Global for yderligere oplysninger.

Designed by CoRe Creative Services. RITM0968772