

# Deloitte.



## **Fremtidens kontroller**

Radikal ændring: tillid,  
smarte løsninger og  
performance

Risk Advisory ●

# Tjener nutidens kontroller deres formål?

Det korte svar er "nej".

I en verden i hastig forandring, hvor konsekvenserne er langt større, fungerer kontroller stadig ikke. Til trods for de mange investeringer samt skærpede krav og regler bliver kontroller ikke prioriteret, og der er primært fokus på finansiel rapportering. Status quo er brudt, og der er behov for en ny tilgang.

Stadigt større udfordringer har fået nogle sektorer til at genoverveje deres tilgang til operationelle risici og kontroller vedr. compliance, mens andre forsøger at gøre det samme.

Som oftest bliver kontroller først en prioritet for organisationer, når de svigter, hvilket resulterer i øgede omkostninger og en reaktiv tilgang. Tænk hvis kontroller førte til bedre beslutningstagning. Det ville for alvor gøre en forskel for organisationen og samtidig gøre det muligt at træffe hurtigere beslutninger, der er større tillid til.

## Flere forhold har medvirket til at mindske kontrollers effektivitet:

1. Mangel på en fælles taksonomi (definition af begreber), hvilket gør, at man ikke kan bruge samme metode til at måle, udføre og rapportere risici, kontroller og problemstillinger.
2. Udformning af kontroller i siloer med henblik på at overholde bestemte lovkrav eller håndtere nye risici, hvilket fører til overflødige og overlappende kontroller.
3. Manglende sammenhæng mellem kontroller og forretnings- og risikomæssige målsætninger, hvilket lægger en dæmper på organisationen og giver en falsk følelse af tryk.

4. Begrænset udnyttelse af teknologiske eller digitale kompetencer til at øge effektiviteten af kontroller, der er afstemt med digitaliseringen af nøgleprocesser.
5. Mangel på en ensartet metode til overvågning og test på tværs af de tre forsvarslinjer, hvilket gør, at lignende eller sammenlignelige kontroller vurderes flere gange.
6. Begrænset anvendelse af overvågningsteknikker og avancerede værktøjer, der kan forudsige risici og vurdere, om et kontrolmiljø er effektivt, og fornemme lurende risici, der måske vil have en enorm fremtidig indvirkning.
7. Manglende kontrolekspertise, træning og uddannelse i første forsvarslinje, hvilket fører til kontroldata af ringe kvalitet. Begrænset eller intet fokus på at skabe en lærende organisation.
8. Manglende fokus på skabelse af en kontrolkultur til understøttelse af effektive kontroller.

Ledende medarbejdere udsættes i stigende grad for risici — en ny styringsmodel og bedre teknologi er altafgørende for tilliden til organisationerne og vil gøre det nemmere for bestyrelser at nå deres strategiske mål. Metoden med at bruge en gammel, manuel og silobaseret kontrolmodel bør lægges i graven, og man bør indføre en ny tilgang til kontroller.



# Morgendagens kontrolfunktion starter i dag

Forestil jer følgende scenarie: ét fælles sprog for risici og kontroller, der giver fuldstændig klarhed, yderst automatiserede kontrolmiljøer i realtid — hvilket muliggør identificering af problemer i realtid og en hurtig ændring af kursen — og én sandhed, der er afstemt med risikovilligheden, optimerer fordelingen af ressourcer og tillader ledelsen at fokusere på at skabe vækst.

## En ny tilgang vil give:

### • Advarsler

En proaktiv model vil gøre det muligt at fornemme situationer og tage forholdsregler i stedet for en reaktiv model, hvor vi tit først ved, at noget er galt, når vi nærmer os en krisetilstand, eller skaden er sket.

### • "Risikobriller" med størrestyrke

Der vil være en klar sammenhæng mellem risiko- og kontrolaktiviteter og organisationens risikovillighed, hvilket betyder, at vi fokuserer indsatsen på de rigtige områder.

### • Én sandhed

Der vil være en klar sammenhæng og tilgang på tværs af alle risikoområder — risikovilligheden vil blive anvendt konsekvent, og ressourcer vil blive bedre udnyttet til at reducere omkostningerne og beskytte aktionærernes værdi.

### • Revolutionær kontrolteknologi

En mere effektiv udnyttelse af teknologien ved brug af big data vil øge effektiviteten af kontrolmiljøer betrageligt.

Mens tilsynsmyndigheder typisk vil fokusere på kontroller for finansiel rapportering, vil aktionærer og andre interessenter se på performance og resultater i et bredere perspektiv. Vi mener, at en bedre kontrolleret organisation skaber bedre resultater!

## Hvordan vil det være at have et kontrollandskab?

Avancerede teknologier vil skabe automatisering på alle områder. Medarbejdere vil gå fra at have et manuelt og til tider trættende og repetitivt arbejde til at skulle udføre strategisk arbejde, der kræver stor faglig dygtighed og menneskelig kreativitet — en kulturændring, hvor aktiviteter ændres fra at være noget, der udføres ved at krydse af i nogle felter, til at være en strategisk, værdiskabende øvelse.

## Vores forudsigelser vedr. fremtidens kontrolmiljøer er som følger:

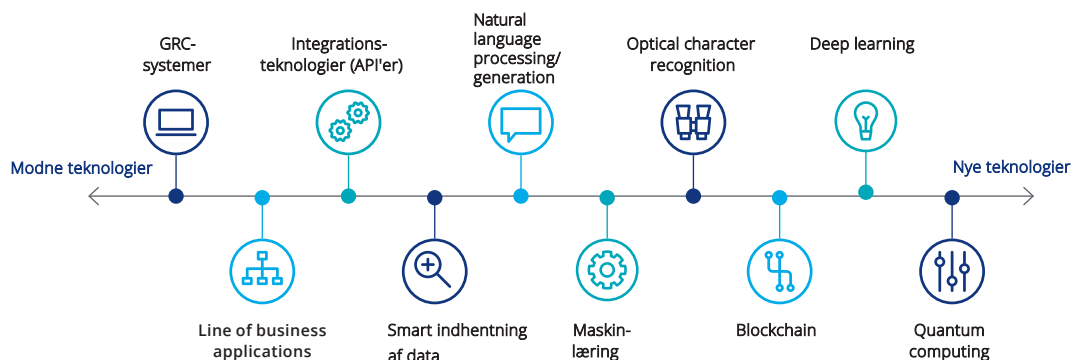
En "moden" første forsvarslinje, der har indvirkning på kontrollers udformning med et klart ejerskab over kontroller, som er afstemt med forventninger i anden forsvarslinje og hos den øverste ledelse.

- Standardisering gør det muligt for robotter at udføre, overvåge og rapportere kontroller i realtid.
- Et agilt kontrolrammeverk, der lægger en dæmper på et konstant foranderligt og komplekst risikolandskab, herunder håndtering af nye risikoområder.
- Kontroller, der drager direkte nytte af og forbedrer organisationens KPI'er.
- Agil og lærende kontrolkultur, der er klar til at håndtere ændringer.

- Teknologi og innovation, der giver sikkerhed ift. forudsigelser i realtid.
- Fortsat udvikling af dimensionerne i modellen for test af kontroller.

Kontrolmodeller vil ændre sig drastisk. Traditionelle funktioner i anden forsvarslinje vil blive gjort ansvarlige for flere nye funktioner inden for samme integrerede kontrolrammeverk grundet næsten 100% automatisering. Fagligt dygtige medarbejdere vil blive allokeret på ny for at bidrage til værdiskabelse.

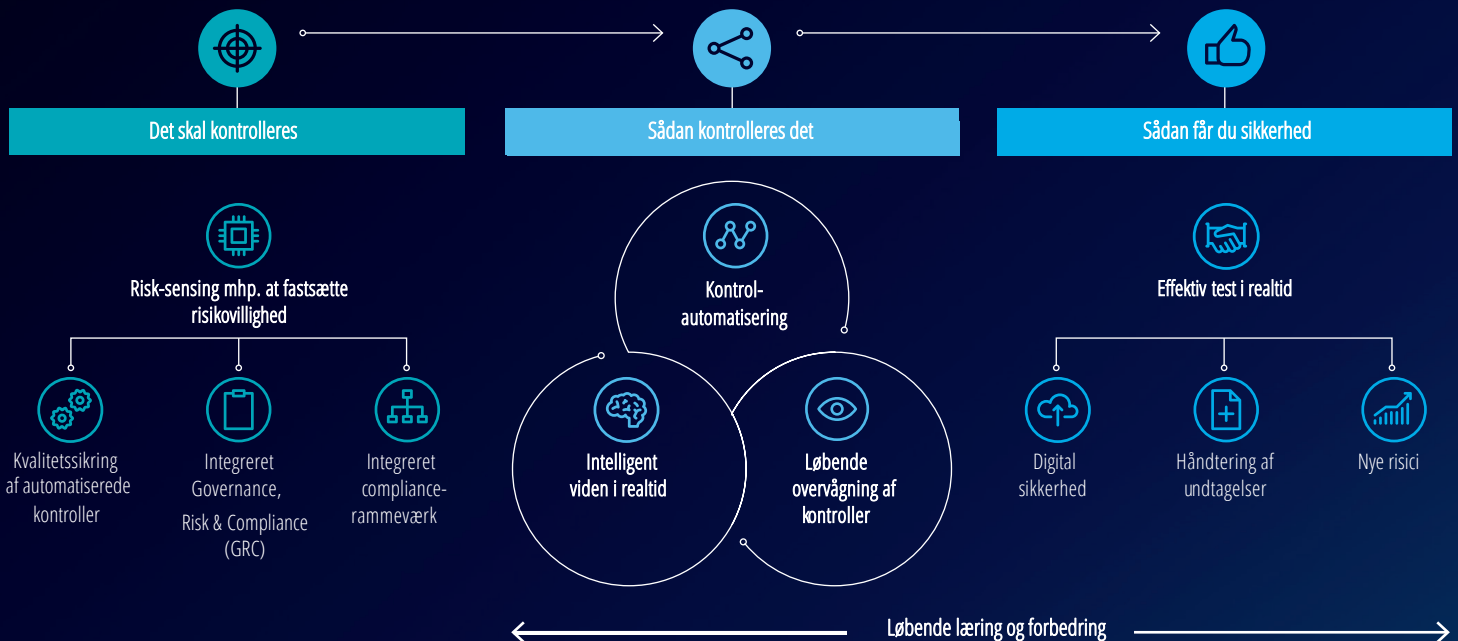
Villigheden til at anvende automatisering og nye teknologier fortsætter med at stige, hvilket gør det muligt at forbedre kontrolmiljøet helt fra bunden.



# Teknologidrevne kontroller

Der er behov for en grundlæggende ændring i den måde, teknologien anvendes til at udføre, teste og overvåge kontroller. Mens teknologien i dag bruges i forbindelse med taktiske løsninger, vil teknologi udgøre kernen af fremtidens kontrolmiljø.

**For at udføre en vellykket transformation skal man vide, hvad der skal kontrolleres, hvordan det skal kontrolleres, hvordan man får sikkerhed, og hvordan det gøres muligt:**



## Nutidens tendenser

### Use case 1

#### Kvalitetssikring og håndtering af kontroller

Integreret NLP og maskinlæring bruges til at læse kontrol dokumenter og vurdere kontrolaktiviteter ift. organisationens behov. Det gøres i realtid, mens kvaliteten af kontrol data analyseres i lyset af nye lovkraft, hvilket fører til forudsigende advarsler.

### Use case 2

#### Validering af vigtige rapporter og gennemgang af kontroller

Dataudtræk foretaget af robotter samt kognitive teknologier bruges til at automatisere processen med at validere informationer, der anvendes til kontroller (IUC), og til at opbygge en centraliseret database til opbevaring af kontrol informationer og dokumentation for kontroller vedr. ledelses gennemgang.

### Use case 3

#### Overvågning af nøglekontroller og mitigerings

Avancerede analysemetoder og kognitive teknologier bruges til løbende at overvåge kontrollen med de vigtigste automatiserede systemer for at vurdere og mindske indvirkningen fra kontrolmæssige problemer. Analytiske dashboards genererer rapporter over alle hændelser i realtid, som videregives til de rette personer, så de kan agere. Selv om de har eksisteret i et stykke tid, omfatter de nu flere kontroller og giver et langt bedre overblik.

# Forestil jer et hurtigt og bredt overblik over alle vigtige risici og kontroller



## Det skal kontrolleres

Grundet den stigende kompleksitet på det operationelle, lovgivningsmæssige og finansielle område er tiden inde til at få et komplet overblik over alle risici og kontroller frem for at have et overblik baseret på siloer.

Fremtidens forretningsmæssige landskab byder på stigende operationel, lovgivningsmæssig og finansiell kompleksitet. Bagudrettede kontroller hører fortiden til. Et skarpt fokus på at forudse risici og integrere kontroller på tværs af jeres organisation vil skabe værdi. I har behov for en ny og standardiseret styringsmodel og kontrolrammeverk samt en bedre sammenhæng mellem nøglerisici og -kontroller for at undgå unødigt dobbeltarbejde og reducere omkostningerne.

### Hvad angår fremtidens kontrolfunktion, vil vi komme til at se, at:

#### Risici og kontroller ikke længere skal ansues hver for sig:

Alle risici og kontroller vil blive styret af et reduceret antal funktioner til at skabe sammenhæng mellem risici og strategi, mens det bliver muligt at allokere ressourcer og danne sig et klart overblik over de største risici.

#### Risikovilligheden bliver adresseret i hele organisationen:

Én overordnet og konsekvent tilgang til håndtering af finansielle, operationelle og compliance-relaterede risici kombineret med et integreret kontrolrammeverk bidrager til at skabe værdi.

#### Der er altid én sandhed:

Et standardiseret og integreret kontrolrammeverk vil bidrage til proaktiv styring og overvågning af organisationens største finansielle, operationelle og compliance-mæssige risici. Hvad vigtigere er, vil det samtidig udrydde dobbeltarbejde, skabe værdi og reducere omkostningerne.



## Sådan skal det kontrolleres

Den voksende vilje til at anvende nye teknologier vil også gælde jeres kontrolfunktion. Automatiseringen har allerede ført til nye definitioner af overvågning og rapportering med øget effektivitet til følge. Det vil blive nødvendigt for jer at overføre brugen af allerede anvendte avancerede teknologier i kundevedtatte processer til den måde, I anvender kontroller på.

I de kommende år vil man fortsat se, at nye teknologier bliver udviklet hurtigt, hvilket gør det muligt at udforme, implementere og rapportere kontroller på nye måder. I dag ser vi allerede, at mange nye teknologier bliver brugt til kontrolformål, og vi vil meget gerne introducere jer til dem og hjælpe jer til at forstå, udnytte og implementere dem i jeres organisation.

### Hvad angår fremtidens kontrolfunktion, vil vi komme til at se:

#### Næsten 100% automatisering

Kombinationen af kognitive teknologier, herunder maskinlæring, NLP og robotics, vil føre til et skifte fra manuel overvågning og rapportering til et fuldt ud automatiseret rammeverk, der vil få effektiviteten til at stige betydeligt. Automatisering vil skabe integration på tværs af kontrolstrukturen og give en øjeblikkelig forståelse i stedet for at skulle afvente revisionshandlinger.

#### Risk-sensing og risikoovervågning bliver en hverdagsøvelse

Kombinationen af avancerede analyseteknologier og compliance-eksperter vil gøre det muligt for eksperter at forudsige risici og implementere kontroller, inden problemerne opstår.

#### En radikal ændring i jeres nuværende traditionelle compliance-funktioner i anden forsvarslinje

De vil få ansvaret for en række nye funktioner inden for ét integreret kontrolrammeverk mhp. at skabe effektivitet. Meget fagligt dygtige medarbejdere vil blive allokert på ny mhp. at understøtte værdiskabelsen på tværs af jeres organisation.

# Forestil jer, at der ikke er nogen siloer

Det er altafgørende for et sådant skifte at afmystificere kontroller på tværs af jeres organisation og få foretaget en klar afstemning mellem de daglige arbejdsopgaver og organisationens forretningsstrategi og risikovillighed. Denne forfinelse vil gøre det nemt for folk at forstå værdien af det nye kontrollandskab og skabe en adfærd, der understøtter jeres forretningsstrategi og prioriteter.



## Sådan får man sikkerhed

I takt med at den nye virkelighed fortsat ændrer sig, vil nye teknologier og alternative ydelsesmodeller skabe større viden og omkostningseffektivitet på baggrund af kontrolfunktioner og interne revisionsafdelinger som nævnt i vores video (se linket på bagsiden)

### I dette nye miljø vil man se, at:

#### Traditionelle revisionsmetoder bliver ineffektive ift. at forebygge risikobetonede begivenheder

I stedet vil organisationer gentænke deres tilgang til opnåelse af sikkerhed og dermed få et bedre overblik over effektiviteten af deres risikostyring. De vil basere sig på "real-time" teknologi, outsourcete managed services og interne eksperter, hvis de skal sikre øget sikkerhed, der kan handles på, og større skalerbarhed og derigennem skabe agilitet og løbende forbedringer.

#### Jeres tredje forsvarslinje vil ændre sig

Hypptigt og almindeligt forekommende risici vil blive overvåget i realtid med avanceret teknologi og angivelse af uoverensstemmelser, hvilket gør det muligt for dygtige teams at fokusere på forretningsstrategien og nye risici.



## Sådan gøres det muligt

Det kræver nye færdigheder, nye træningskoncepter og en kulturændring at ændre jeres kontrolfunktion til at have en strategisk rolle i dette nye integrerede og teknologidrevne miljø.

- Eksperter med en blanding af forretningsmæssige og teknologiske færdigheder bliver superstjerner, når det gælder kontroller.
- Nye færdigheder inden for nye og avancerede teknologier såsom data mining, cloud robotics og dataarkitektur vil blive kombineret med forretningsstrategien for at frigive ressourcer, skabe værdi og styre risiciene.
- Traditionelle færdigheder i anden og tredje forsvarslinje vil stadig være vigtige, men vil i høj grad blive reduceret.
- Nye træningskoncepter udvikles for træning i nye færdigheder og kultur, herunder analyse af kontrolkultur.

### For at blive effektiv vil det være nødvendigt for organisationer at huske, at:

- Forandringen vil afhænge af bestyrelsen og et egentligt strategisk initiativ.
- Barrierer vil blive brudt, i takt med at funktioner i anden og tredje forsvarslinje finder sammen med første forsvarslinje om at udnytte den viden, teknologien resulterer i, og skabe værdi.
- Planer for uddannelse, kommunikation og ændringshåndtering vil skabe en ny sammenhæng mellem funktioner samt redefinere formålet med anvendelsen af ressourcer.



# Sådan kan vi hjælpe jer

Stil jer selv følgende spørgsmål for at finde ud af, hvad fremtidens kontroller vil betyde for jeres organisation:

- Har vi fuld tillid til de kontrol- og risikostyringsprocesser, der anvendes nu?
- Er vores nuværende kontrolmiljø og -kultur klar til fremtiden? Er det virkelig med til at skabe værdi og adressere de udfordringer, vi har i dag?
- Ved vi, hvor vi vil hen, og har vi en vision og plan for fremtidens kontroller?
- Er vi i stand til at beskrive fordelene ved at forbedre kontrolmiljøet og -kulturen på den beskrevne måde?
- Har vi investeret i og har vi tilstrækkeligt fokus på uddannelse, træning og kontrolkultur?
- Hvad forhindrer os i at forbedre og innovere kontrolmiljøet?
- Investerer vi nok i avancerede teknologier til vores kontrol- og risikostyring?
- Kan vi drage nytte af et mere integreret, datadrevet overblik over organisationens kontroller i realtid?
- Hvilke små tiltag kan vi gøre i dag for at skabe en meget effektiv organisation i morgen?

Vi har markedsførende risiko- og kontrolekspertise og teknologiske løsninger og samarbejder med de største platformslieferandører, der dækker hele kontrolspektret, hvilket bidrager til at gøre fremtidens kontroller til en realitet.

Hvis det ville være en hjælp for jer, at vi i fællesskab ser nærmere på de tanker, der præsenteres i denne artikel, vil vi meget gerne arrangere et eller flere møder, hvor vi sammen kan udforske de vigtigste emner og tendenser.

---

## Der er behov for forandring nu.

Organisationer er på udkig efter nye metoder til at tackle makroøkonomiske, lovgivningsmæssige og teknologiske udfordringer. Kontrolfunktionen er nødt til at ændre sig, i takt med at I ønsker radikale ændringer samt større tillid, smartere løsninger og bedre performance. Tiden er inde.

## Kontakt os:

Vi vil med glæde hjælpe jer med at realisere jeres kontrolmæssige visioner og assistere jer i forbindelse med udformning af de næste konkrete skridt, når I begiver jer ud på denne rejse. I er meget velkomne til at kontakte vores team.



**Morten Egelund**

**Risk Advisory, Nordic & DK Public Leader  
Partner**

Tlf.: 22 20 21 85

E-mail: megelund@deloitte.dk



**Kristina Wiese Tranberg**

**Risk Advisory, Internal Controls Transformation  
Partner**

Tlf.: 30 93 53 25

E-mail: ktranberg@deloitte.dk



**Daniel Jørgensen**

**Risk Advisory Digital, AI Controls and Algorithms  
Partner**

Tlf.: 30 93 49 70

E-mail: dajoergensen@deloitte.dk

# Deloitte.

## Se vores video

<https://www.youtube.com/watch?v=LP5FFVoYBn4>

#futureofcontrols

Denne publikation indeholder udelukkende generelle oplysninger. Indholdet er ikke udtryk for professionel rådgivning, og ingen af Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), dets netværk af medlemsfirmaer eller disses tilknyttede virksomheder (samlet betegnet "Deloitte-organisationen") kan holdes ansvarlig herfor. Inden du træffer beslutninger på baggrund af indholdet, bør du derfor kontakte en rådgiver med de fornødne faglige kompetencer. Der afgives ingen erklæringer, garantier eller tilsagn (hverken direkte eller indirekte) vedrørende nøjagtigheden eller fuldstændigheden af oplysningerne i denne publikation, og ingen af DTTL, dets medlemsfirmaer, tilknyttede virksomheder, medarbejdere eller repræsentanter er ansvarlige for tab eller krav af nogen art, som direkte eller indirekte følger af, at personer støtter ret på denne publikation. DTTL og ethvert af dets medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder er selvstændige og uafhængige juridiske enheder.

Deloitte er en førende global leverandør af revision og erklæringsopgaver, konsulentytelser, 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](http://www.deloitte.com) om, hvordan Deloittes 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 udeladelser. DTTL leverer ikke ydelser til kunder. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for nærmere oplysninger.