

www.pwc.no

# *Oppfølging av Internkontroll*

Jonas Gaudernack

25. oktober 2010



**pwc**

---

# ***Innhold - oppfølging av internkontroll***

1. Internkontroll – hva er det?
2. Fremgangsmåte for oppfølging av internkontroll
  - Teori
  - Utvalgte regulatoriske krav
  - Roller
3. Erfaring fra praksis
  - Typiske fallgruver
  - Praktiske råd / verktøy

---

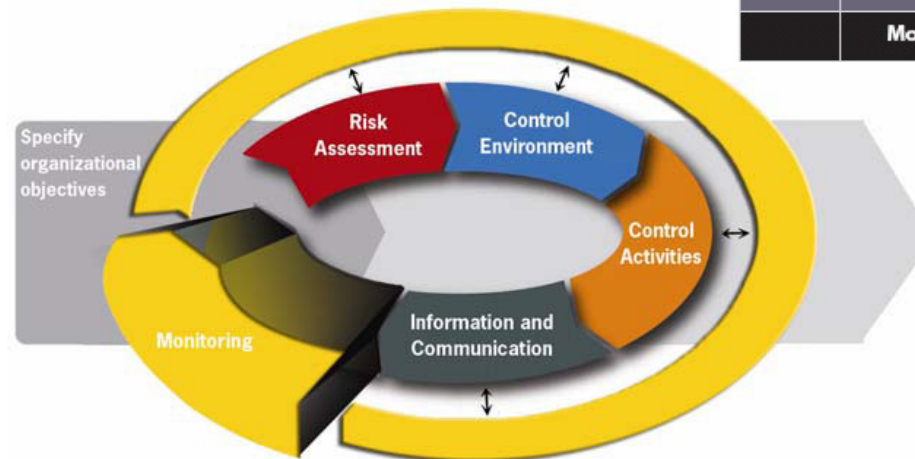
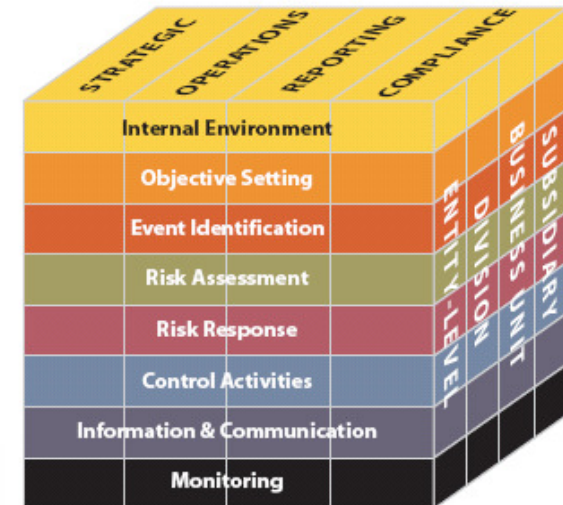
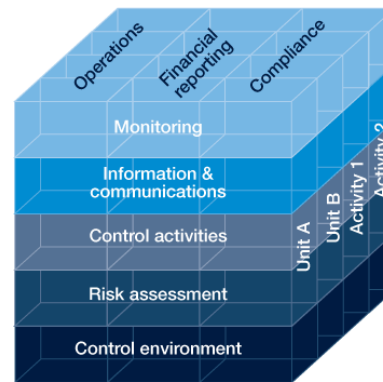
# *Oppfølging av internkontroll*

Internkontroll – hva er det?



# *Glem COSO – det fungerer ikke i praksis !!!*

*Selv om COSO  
inneholder mye  
godt  
konseptuelt  
tankegods*



---

## ***SSØ og Finanstilsynet har en bedre vinkling***

“Begrepet *internkontroll* er direkte oversatt fra det engelske begrepet ”internal control”. Sistnevnte omfatter langt mer av styringsaspekter enn hva som på norsk ofte snevert forstås som interne kontrolltiltak. Skal vi forstå begrepet ”intern kontroll” må vi se sammenhengen mellom mål, risiko, styring og interne kontrolltiltak.”

Kilde: Senter for Statlig Økonomistyring, Rapport 4/2009 pkt 2.1.1

“Foretakets risikostyring er hva foretaket gjennom strategi, organisasjon, rutiner og forsvarlig drift gjør for å nå fastsatte mål og sikre sine og kundenes verdier, samt pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. Dette innebærer mer enn det som tradisjonelt har vært oppfattet som internkontroll.”

Kilde: Kredittilsynets veiledning til forskrift om risikostyring og internkontroll (rundskriv 3/2009)

---

***Mitt syn: Det handler om god styring og kontroll !!***

Virksomhetsstyring

Governance

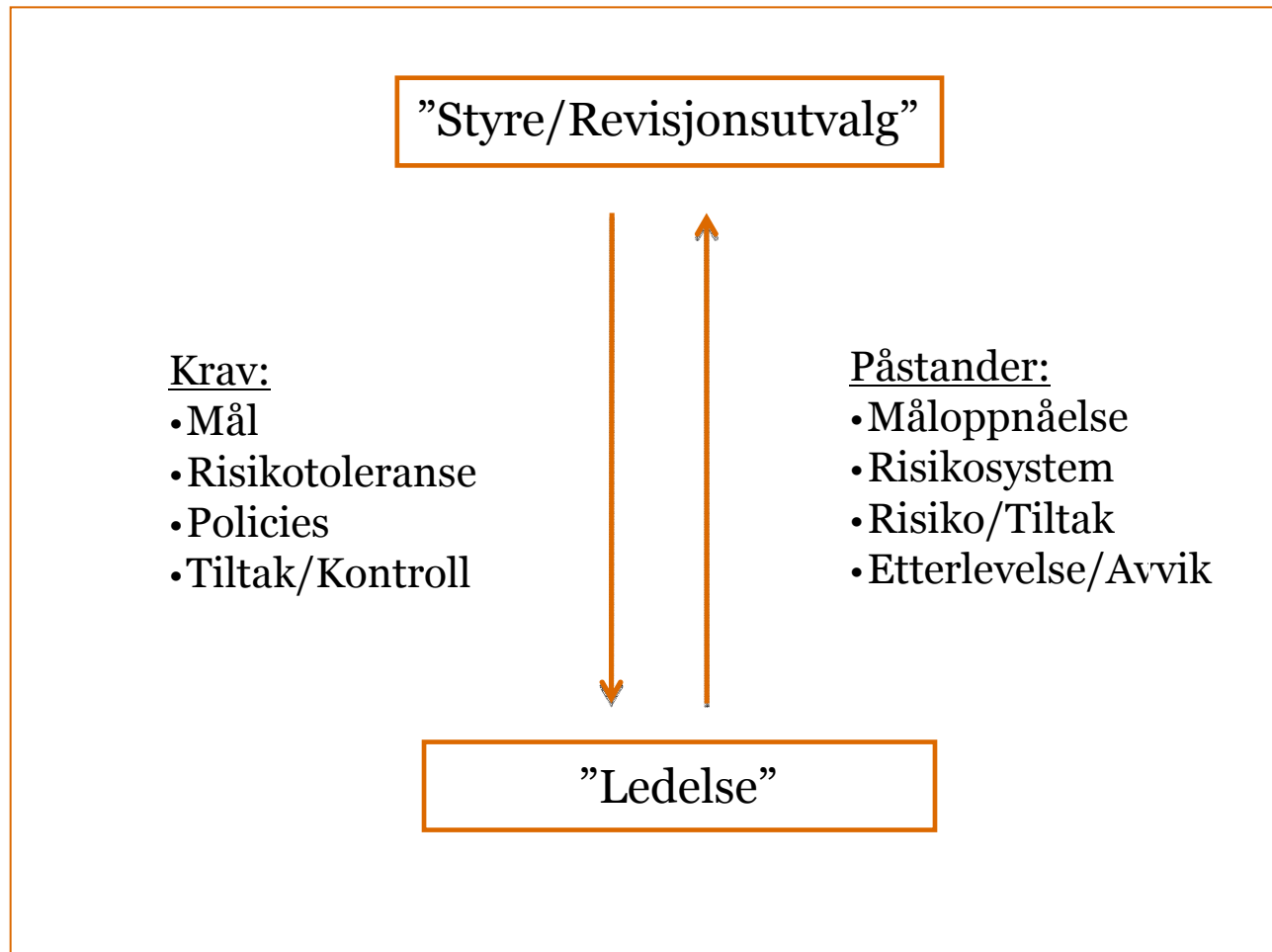
Risikostyring

Internkontroll

} = God styring og kontroll

God styring og kontroll = ”clear roles, responsibilities and processes for how the firm is directed and controlled”

# *En alternativ fremstilling av COSO - som fungerer godt i praksis*



---

# *Oppfølging av internkontroll*

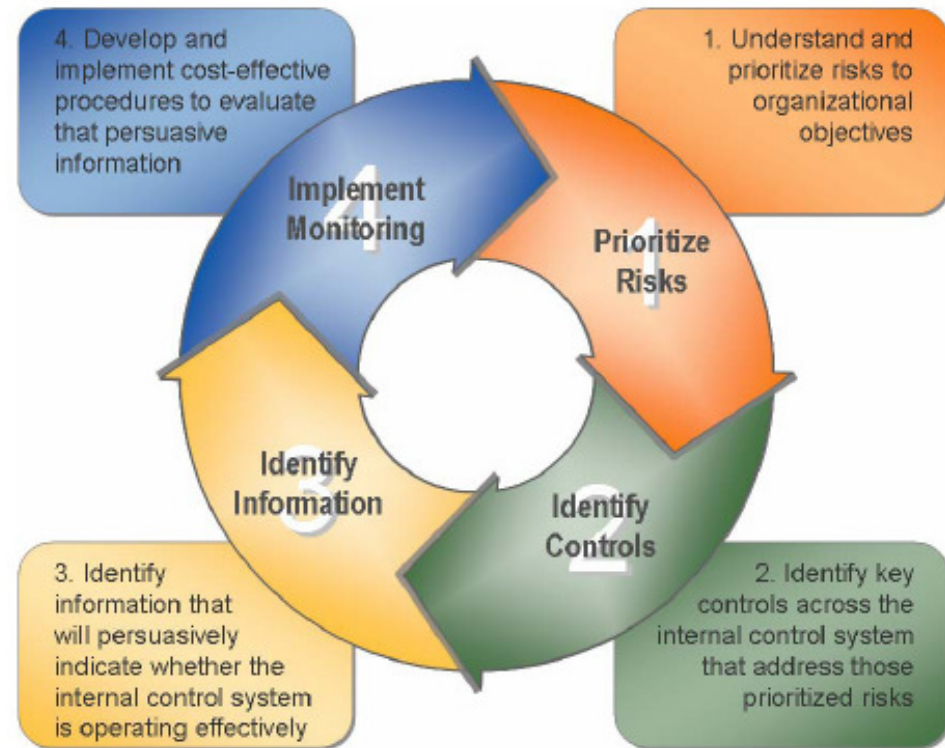
## Fremgangsmåte



# Teori

## COSO – oppfølging av internkontroll (COSO, 2009)

COSO's monitoring rammeverk legger opp en fornuftig prosess for oppfølging av internkontroll



Monitoring Design & Implementation Progression

---

## ***Oppfølgingen bør omfatte både “systematikken” og “enkeltrisikoene***

### **NUES kapittel 10**

Styret skal påse at selskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige **systemer** for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet (...).

Styret bør årlig foreta en gjennomgang av selskapets viktigste **risikoområder** og den interne kontroll.

Styret bør i årsrapporten gi en beskrivelse av hovedelementene i selskapets interne kontroll og risikostyringssystemer knyttet til dets finansielle rapportering

---

# ***Finanstilsynet's forskrift for risikostyring og internkontroll gir nyttig veiledning om roller, fremgangsmåte og innhold***

## Kapittel 2. Ansvar for risikostyring og internkontroll

§ 3. Styret

§ 4. Daglig leder

§ 5. Utkontraktering

## Kapittel 3. Risikostyring og internkontroll

§ 6. Risikostyring

§ 7. Gjennomføring av internkontrollen

§ 8. Dokumentasjon og rapportering

---

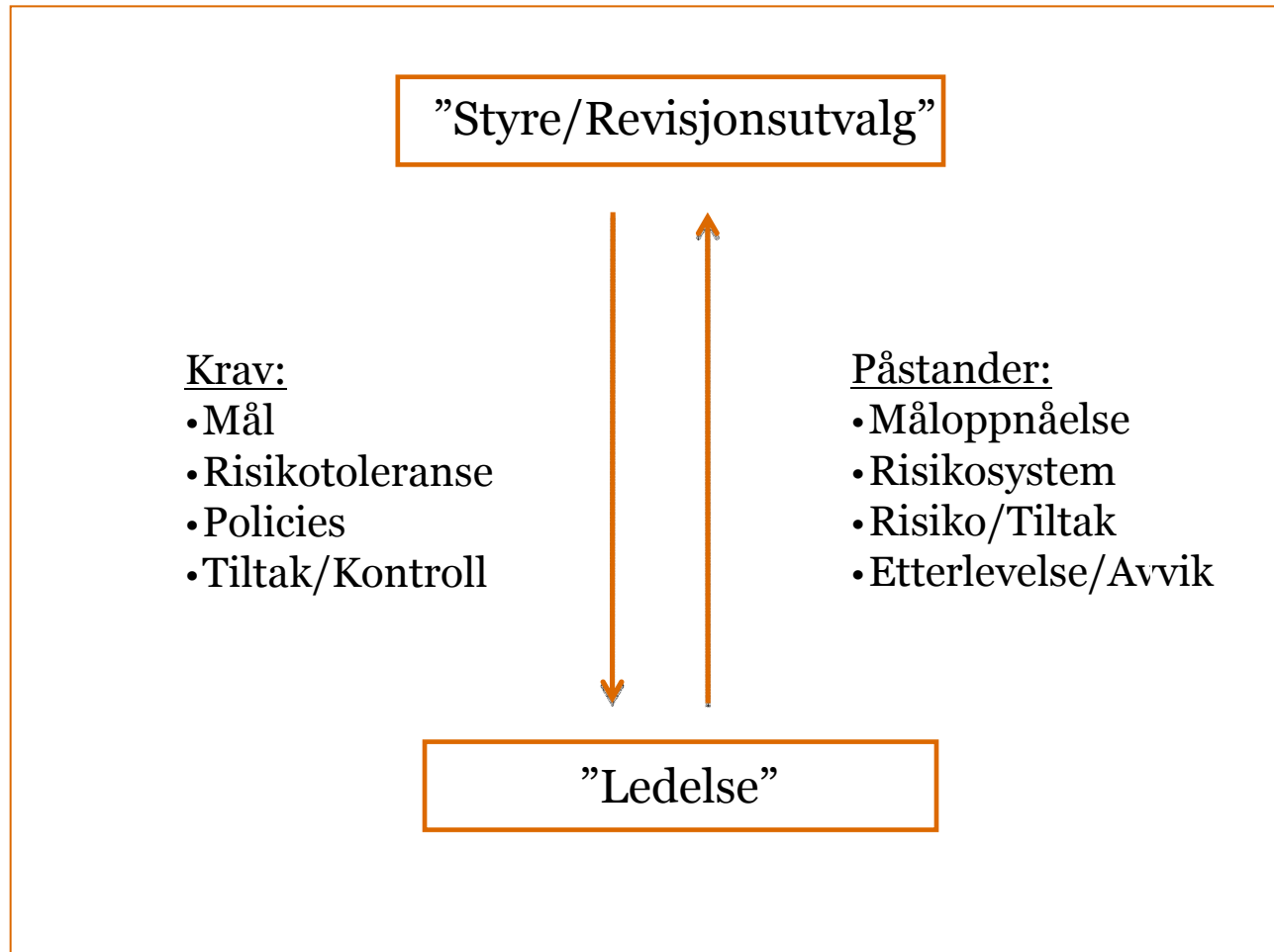
# ***Forskriftens §3 tolker hva som ligger i “systemer for risikostyring og internkontroll”***

## **§ 3. Styret**

Styret skal påse at foretaket har hensiktsmessige systemer for risikostyring og internkontroll, herunder:

1. at det er klar ansvarsdeling mellom styret og daglig ledelse fastsatt i instruks for styret og daglig leder,
2. at foretaket har en klar organisasjonsstruktur
3. **fastsette** mål og strategi for foretaket, samt overordnede retningslinjer for virksomheten. Det skal fremgå hvilken risikoprofil foretaket skal ha, samt hvilke risikorammer som gjelder der hvor dette er relevant
4. **fastsette** prinsipper for risikostyring og internkontroll for foretaket som helhet og innenfor hvert enkelt virksomhetsområde
5. **påse** at risikostyringen og internkontrollen blir etablert i samsvar med lover og forskrifter, vedtekter, pålegg fra Kredittilsynet og retningslinjer gitt av styret til administrasjonen, blant annet gjennom behandling av rapporter utarbeidet i henhold til § 8 og kapittel 4
6. **påse** at risikostyringen og internkontrollen er gjennomført og **overvåket**, blant annet gjennom behandling av rapporter utarbeidet i samsvar med § 8 og kapittel 4
7. avgjøre om foretaket skal ha internrevisjon i samsvar med § 9
8. evaluere sitt arbeid og sin kompetanse knyttet til foretakets risikostyring og internkontroll minimum årlig

***Både teori og regulatoriske krav sier (1) løft blikket, og (2) integrer RS&IK i virksomhetens styringsmodell***



---

# *Oppfølging av internkontroll*

## Erfaring fra praksis



## ***Typiske problemområder ift risikostyring og internkontroll***

- Svevende syn på hva governance er
- Snevert syn på hva internkontroll er
- Uklare roller og ansvar
- Fremgangsmåte for risikostyring/internkontroll
- Innhold i risikovurderingene (nivå/omfang)
- Etterlevelse av vedtatte retningslinjer/internkontroll
- Dokumentoverflod
- Internkontroll blir en løsrevet prosess på “siden av virksomheten”
- Internkontrollprosjekt blir til dokumentasjonsøvelser

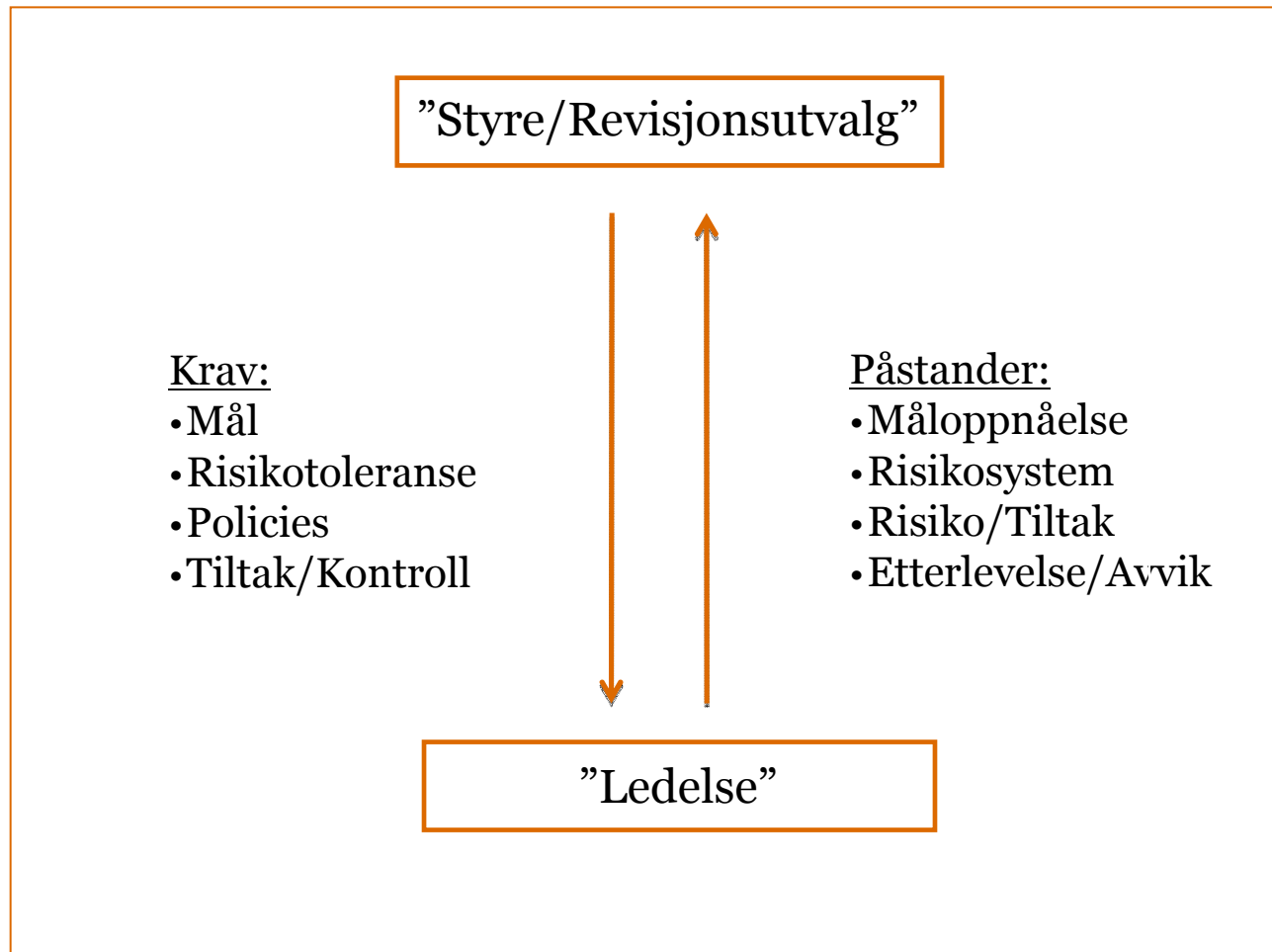
(Se artikkel i Praktisk Økonomi og Finans – Gaudernack 2009)

Jonas Gaudernack  
PwC



25. oktober 2010  
15

# *Først bør man følge opp at man har en tydelig og robust styringsmodell*



---

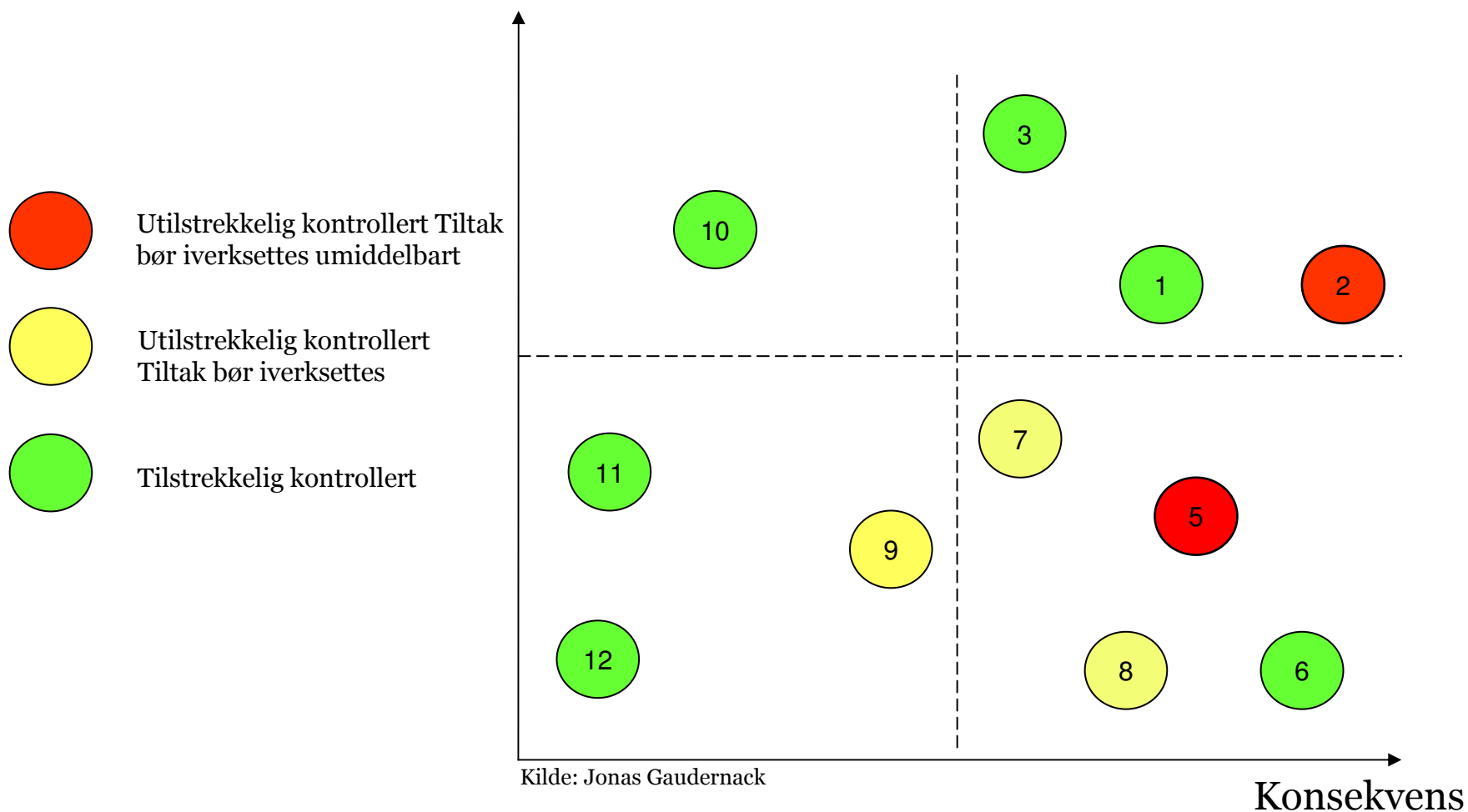
## ***Deretter bør man fokusere på håndtering av vesentlige enkeltrisikoeer***

### **Hensikten med en risikovurdering er å få en oversikt over:**

1. Vesentlige risikoeksponeringer
2. Tiltak rettet mot vesentlige risikoeksponeringer:
  - a) Hvilke tiltak er iverksatt?
  - b) Er tiltakene tilstrekkelige?
  - c) Fungerer de? – hvordan vet vi dette?
3. Om det er behov for ytterligere tiltak, og hvor mye det eventuelt haster ?

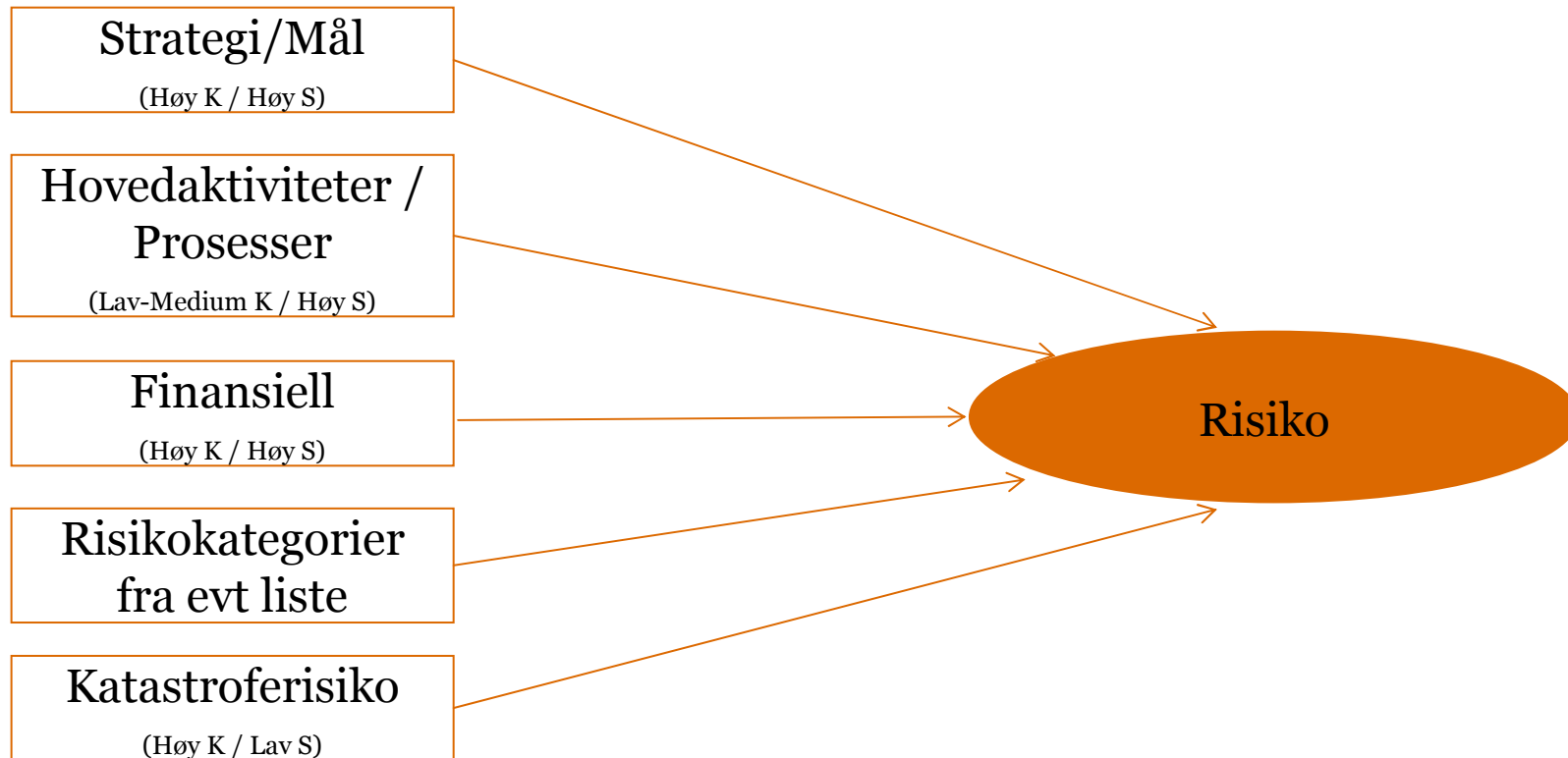
# Risikovurderingsmetodikken bør være handlingsorientert og ikke unødig komplisert

Sannsynlighet

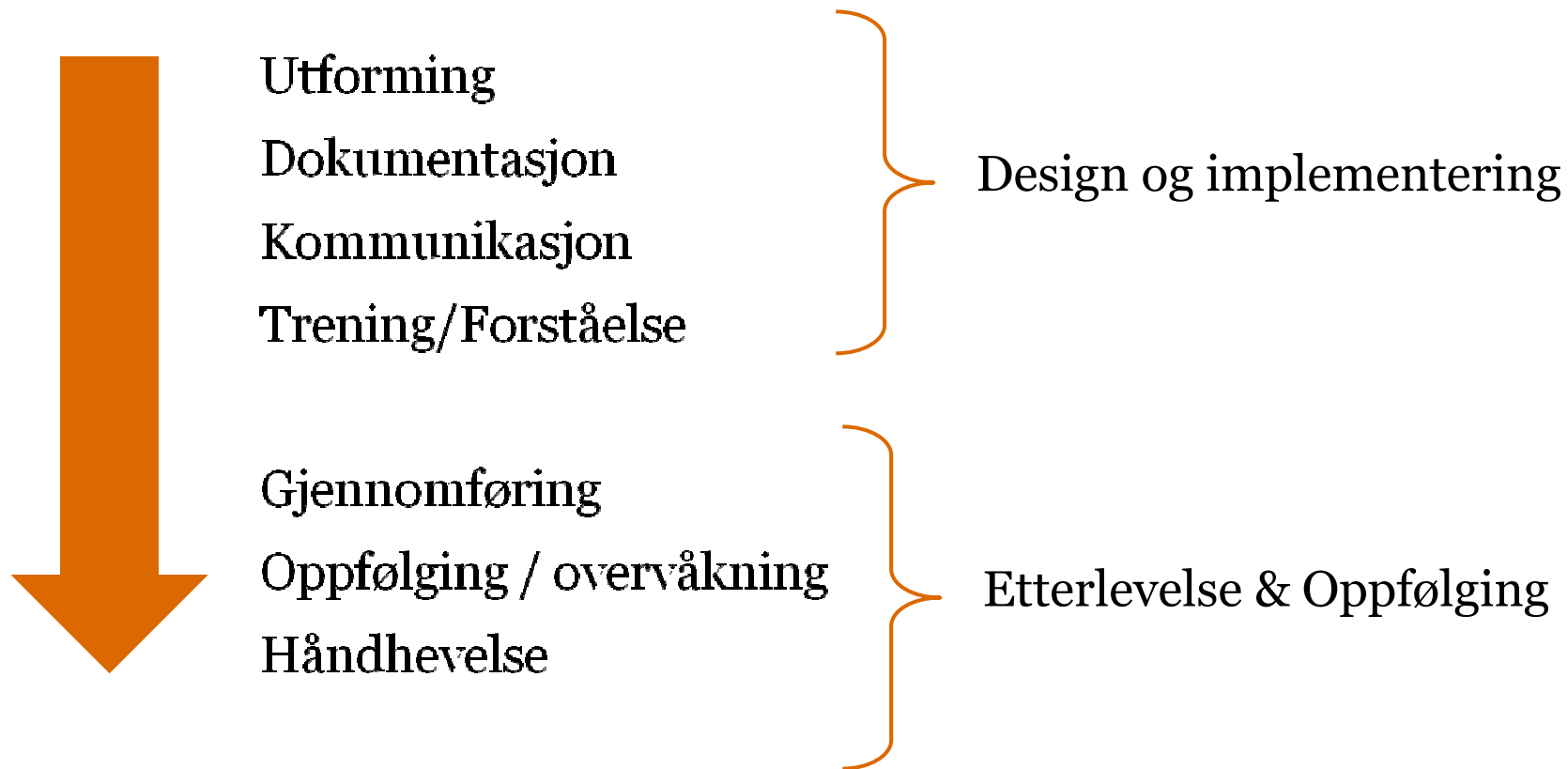


Forklaring: Plassering i matrisen viser risiko dersom kontrolltiltak mangler eller svikter (i-boende risiko)  
Farge viser om tilstrekkelige risikotiltak er på plass (residual risiko)

# *Risikovurderingen blir bedre om man benytter flere innfallsvinkler*



## ***Oppfølgingen bør inkludere en vurdering av hvordan risikotiltak iverksettes***



---

## ***Oppsummering: Kontrollspørsmål om risikostyring og internkontroll***

### **Har man en tilfredsstillende styringsmodell som sikrer:**

1. Mandater og instruksverk – roller og ansvar ift risikostyring/internkontroll
2. Reelle diskusjoner om risiko/internkontroll
3. Reelle diskusjoner om systemene for risikostyring/internkontroll
4. Gode retningslinjer /verktøy for risikostyring/internkontroll
5. Hensiktsmessig omfang av retningslinjer for øvrige aktiviteter
6. Organisering/oversikt/tilgjengelighet/ajourhold av styringsdokumenter
7. Annet?

---

# *Takk for oppmerksomheten*



Jonas Gaudernack

Direktør

PhD, Statsautorisert revisor

[jonas.gaudernack@no.pwc.com](mailto:jonas.gaudernack@no.pwc.com)

Tlf: 95 26 07 69