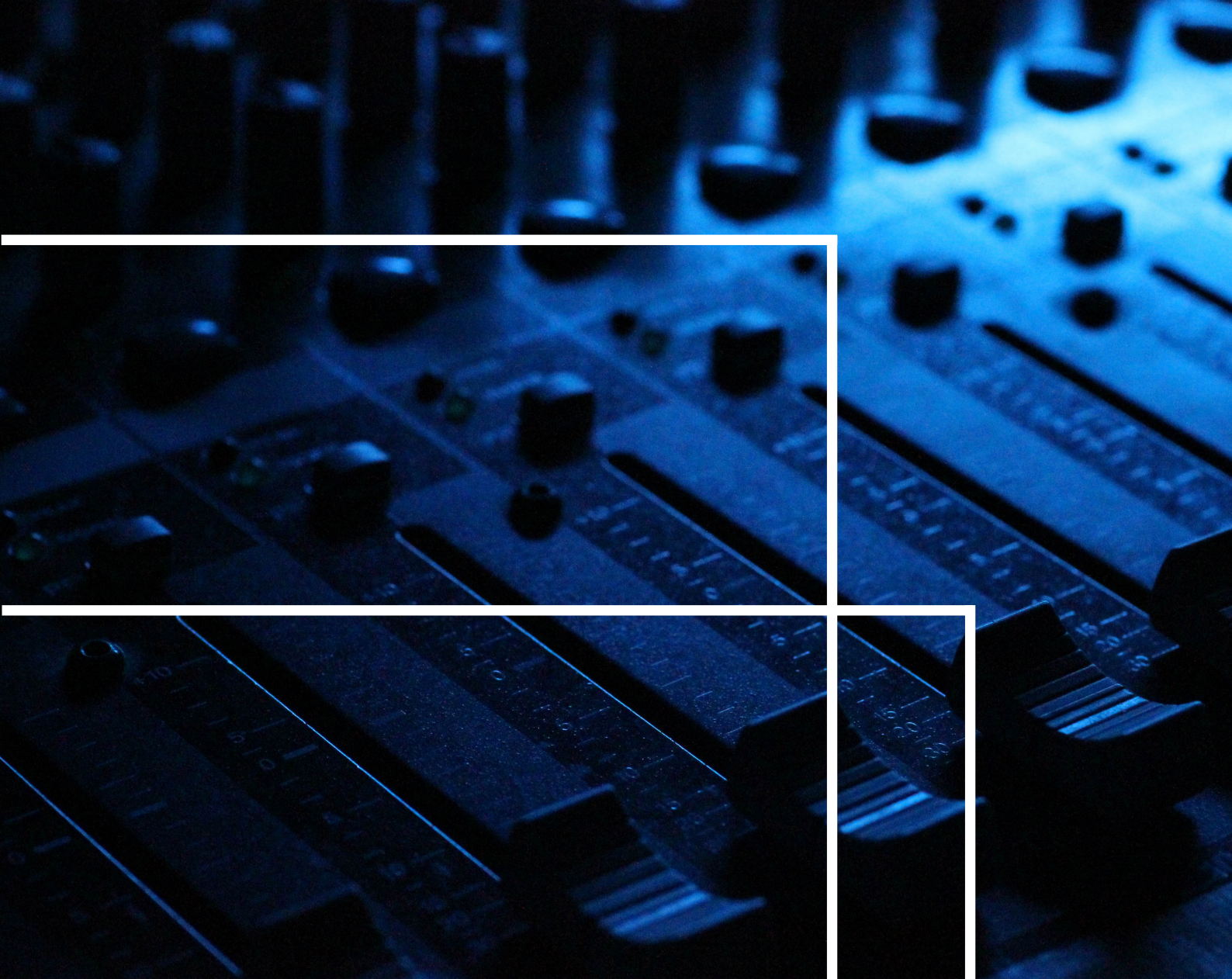




Kom i mål med interne kontroller

Efter den globale finanskriser er lovgivningens krav til finansielle virksomheder vokset markant. Samtidig stiller virksomheder større krav til sig selv for at sikre effektive processer og en høj kvalitet i kunderejsen.

Det er en omfattende og kompleks opgave at kontrollere, at virksomheden lever op til alle disse krav, men det er samtidig afgørende for at kunne dokumentere efterlevelse over for myndigheder og for at kunne sætte ind de steder, hvor fejl eller uhensigtsmæssigheder forhindrer virksomheden i at nå sine mål.

Et samarbejde med PwC kan hjælpe dig med at standardisere dine interne kontroller på basis af et gennemarbejdet rammeværk og opnå overblik igennem robuste og effektive kontrolprocesser.

På de følgende sider kan du læse mere om, hvordan vi kan hjælpe dig.

Hvorfor kontroller?

Efterhånden som finansielle virksomheder har indført kontroller på nye områder, er det blevet mere vanskeligt at bevare overblik og konsistens, og virksomhederne har sværere ved at besvare spørgsmål som:

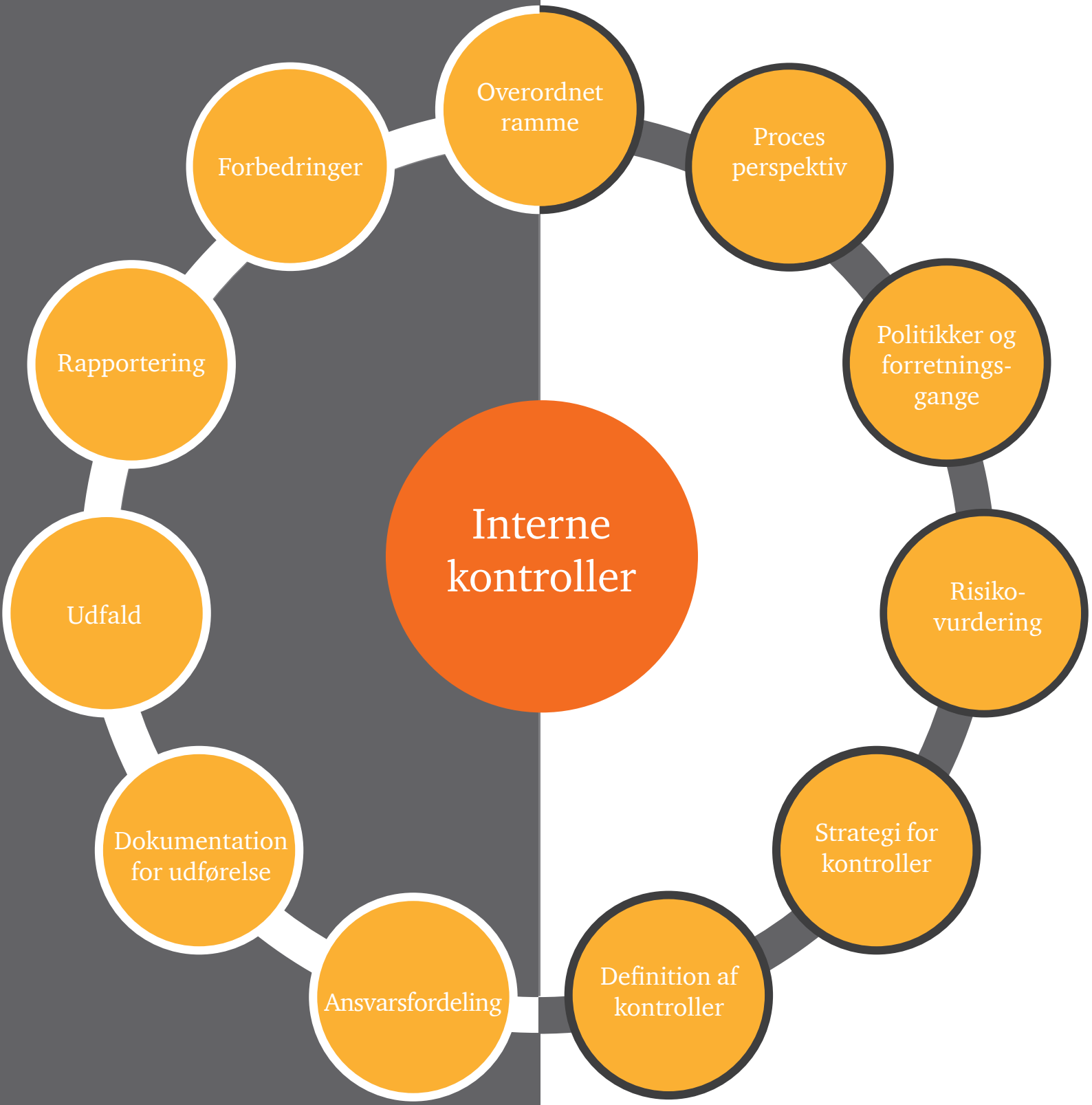
- Kan vi dokumentere, at vi er compliant?
- Er hele kunderejsen dækket af kontroller, eller har vi blinde vinkler?
- Hvad er konklusionen på kontrollerne, set ud fra et ledelsesperspektiv?
- Har vi en passende modenhed i vores kontrolmiljø?
- Får vi opdateret vores kontroller, når underliggende processer eller lovkrav ændres?

Et velfungerende kontrolsystem kan være det sikkerhedsnet, som viser, om der er styr på tingene, og giver mulighed for at sætte ind og korrigere på det rigtige sted og på et oplyst grundlag. Ledelsen får klarhed over, hvordan det går i virksomheden og kan understøtte dette yderligere gennem hensigtsmæssige incitamenter og digitalisering af kontroller. Robuste kontroller kan dokumentere compliance, også bagud i tid, og være fundament for en konstruktiv og positiv dialog med bl.a. myndigheder.

Standardisering af kontroller

PwC har udviklet et rammeværk, som standardiserer og løfter modenheden for et enkelt eller flere kontrolområder – eller for hele virksomhedens kontrolstruktur.

Rammen dækker kontrollernes udgangspunkt i fx processer, politikker og forretningsgange samt en risikovurdering, som sikrer en fornuftig prioritering af mulighederne for kontrol. Samtidig sætter rammen organisationen i stand til standardiseret at beskrive og fordele kontrollerne, ligesom deres udførelse kan dokumenteres og rapporteres. Figuren illustrerer hovedoverskrifterne i PwC’s rammeværk.



Nøgleelementer i et implementeret rammeværk

Udgangspunktet i PwC’s rammeværk for kontroller er en fast struktur, som starter med den overordnede governance for kontroller.

De enkelte kontroller beskrives i samme skema, således at en person med relevant faglig viden vil kunne udføre kontrollen ud fra beskrivelsen. For at lette beskrivelsen og læsningen af kontroller, bruger PwC en standard til kontrolegenskaber, som afklarer om kontrollen er:

- Forebyggende eller opdagende
- Komplet, en stikprøve eller en egenkontrol
- Automatisk, semiautomatisk eller manuel
- En operationel kontrol, en ledelseskontrol eller en kontrol i anden forsvarslinje

Udfald opsummeres i kontrolrapporter, som indgår i en samlet ledelsesrapportering.

PwC’s rammeværk indeholder udover selve ramme-dokumentet også skabeloner for kontrolbeskrivelse og for rapportering af udfald, såvel som en struktur for kontroloverblik og rapportering. Se figuren nedenfor.



Simplificeret eksempel på en kontrol på persondataområdet (GDPR)

Kontonavn	Efterprøv om reglerne for samtykke overholdes
Ansvarlig org.	Compliance
Risikoniveau	Høj
Risiko adresseret	Risiko for at samtykker ikke er lovlige (klare, specifikke, frivillige, kan tilbagekalde) Ulovlige samtykker medfører ulovlig behandling og dermed påbud, bøder, sagsanlæg og negativ omtale
Kontroltype	Opdagende, manuel, juridisk vurdering
Frekvens	Årlig
Forventet tidsforbrug	1-3 dage
Kontrol handling	1. Indhent / Dan liste over alle behandlinger i et område, som anvender samtykke som hjemmel 2. Er alle samtykker dokumenteret (stikprøver)? 3. Personsamtykke, er samtykket... - Frivilligt - Letforståeligt - Specifikt - Muligt at tilbagekalde Testes ud fra dokumentation 4. Kan der skelnes mellem registrerede som har / ikke har givet samtykke? Testes efter omstændighederne, læsning af dokumentation, visning på skærm, logfiler

Eksempler på kontrolområder

Anti-hvidvask	Her er fokus på kunden og på transaktionen. Kontroller må nødvendigvis være indarbejdet i onboarding-processen, og transaktionsmonitorering skal være en del af håndteringen af betalingsstrømme, fx SWIFT. Samtidig er der behov for nogle kontroller på tværs, som måler på effektiviteten af hele systemet
Kunderejse	I kontroller på kunderejsen stiller vi skarpt på, hvordan vi løbende kan aflæse, om målene for kundeoplevelsen opfyldes, fx i kunde-onboarding og i den egentlige leverance

Kontrolområder

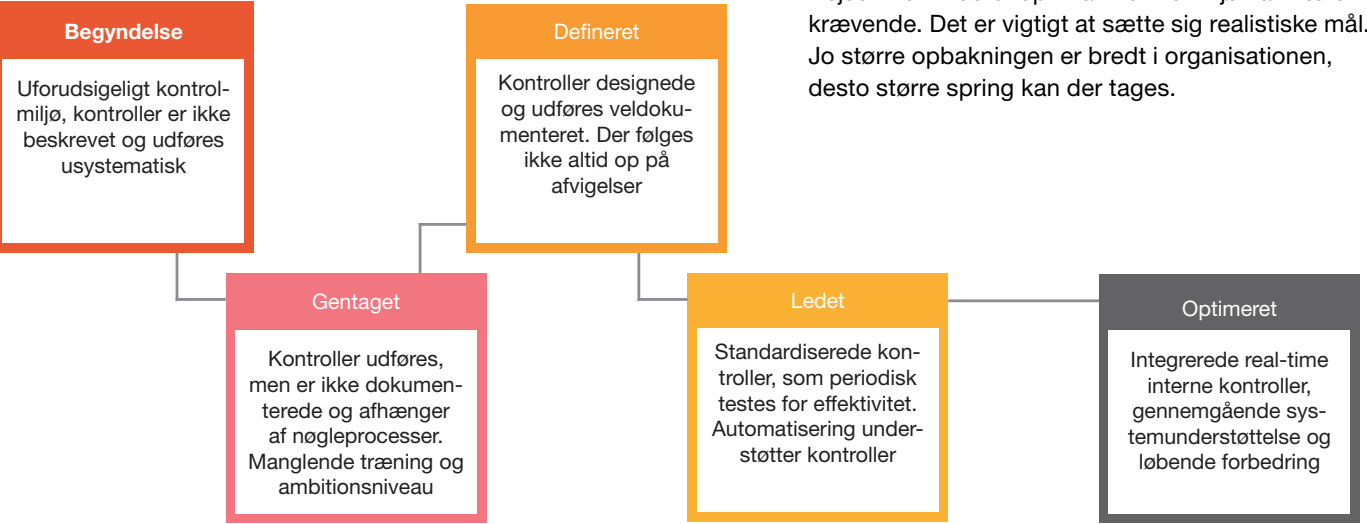
Udformningen af kontroller afhænger af deres virkningsområde.

En del kontrolområder sigter mod compliance, såsom anti-hvidvask, persondataforordningen og MiFID II. Andre kontrolområder sigter imod processer, såsom kontroller på kunderejsen, eller på strategiske eller finansielle mål.

PwC vedligeholder et katalog over standardkontroller med virkning for hvert af disse områder. I samspil med kunden tilpasser vi kontrollerne til eksisterende processer og systemer samt til de politikker og forretningsgange, som allerede virker.

Modenhed af kontroller

Rejsen hen mod et optimalt kontrolmiljø kan være krævende. Det er vigtigt at sætte sig realistiske mål. Jo større opbakningen er bredt i organisationen, desto større spring kan der tages.



Sådan kan vi hjælpe

PwC kan skræddersy en ydelse på kontrolområdet til mange forskellige behov, fx:

- Den brede grundlæggende indsats**
- Kortlægning af processer og risici
 - Overordnet afklaring af kontrolbehov og ambitionsniveau samt kortlægning af status på eksisterende kontrolområder
 - Etablering af kontrolramme for hele organisationen
 - Gennemgang af processer og produkter for risikovurdering og kortlægning af eksisterende kontroller
 - Indarbejdelse af eksisterende kontroller i ny ramme
 - Etablering af værktøjsunderstøttelse og løbende rapportering
 - Organisatorisk forankring af det fremadrettede arbejde med kontroller

- Den afgrænsede og tilpassede indsats**
- Tilpasning af PwC's standardkontroller på et kontrolområde (fx AML, MiFID II og GDPR) i organisationens eksisterende kontrolsetup
 - Etablering af rapportering
 - Forankring og idriftsættelse af kontroller

- Den analytiske tilgang**
- Gennemgang af eksisterende kontrolramme
 - Gennemgang af processer og produkter for risikovurdering og kortlægning af eksisterende kontroller på udvalgte områder
 - Gap-analyse og etablering af handlingsplan for styrkelse af kontrolsetup

- Den automatiserende tilgang**
- Etablering af værktøjsunderstøttelse til eksisterende kontroller. Værktøj integreres i øvrig systemportefølje
 - Kontroller migreres til automatiseret setup
 - Forbedring af kontroller efter behov

Kontroloverblik

Efter den indledende analyse kan det være nyttigt at optegne status på de forskellige områder og lade dette indgå i prioriteringen.



- Sort** – Kontrol mangler, og vi ved ikke, hvor galt det står til
- Rød** – Omfattende afvigelser
- Orange** – Visse afvigelser
- Gul** – Få afvigelser

Vil du vide mere?

Har du spørgsmål – eller har du brug for konkret rådgivning inden for interne kontroller – så er du altid velkommen til at kontakte vores team, der er specialister i den finansielle sektor.

Vores ydelser til den finansielle sektor er forankret i teamet Risk & Compliance, som med afsæt i en operationel tilgang tilbyder ydelser som governance, organisering, processer og data, hvor effektivitet, transparens og vidensdeling er nøgleord. Vi er et stærkt team af bl.a. jurister, risikoeksperter og proces- og dataarkitekter.



Janus Mens

Partner

Risk & Compliance

T: 2262 0759

E: janus.mens@pwc.com



Helle Dreyer

Partner

Operationel Risikostyring & Compliance

T: 6155 5181

E: helle.dreyer@pwc.com