



Intern kontroll i Toll- og avgiftsetaten

- Kontinuerlig forbedring av det uformelle styrings- og kontrollmiljøet

DFØ Samarbeidsforum intern kontroll 12. mars 2015



Etatens mål og prosesser

Hovedmål

Motvirke ulovlig inn- og utførsel av varer
Riktig fastsettelse av avgifter og toll
Rettidig innbetaling av avgifter og toll
Yte brukerne god sørvris

Styre/støtte etaten	Utvikle/forvalte virksomheten	Fastsettelse	Innkrevning	Kontroll	Kommunikasjon og sørvris
Strategisk planlegging - produksjon og økonomi	Samle oppl. om utvikling og trender	Innhente opplysninger om toll- og avg.pliktige	Kredittvurdering/-overvåkning	Innhente og tilgjengeliggjøre opplysninger om vareforsendelser	Innhente informasjon om og fra brukerne
Utarbeide og følge opp årsplaner og mål	Utvikle og forvalte virksomhetsprosessene	Korrekt fasts. toll, avg. og gebyr som påløper ved inn-/utførsel	Fakturering	Gjennomføre etterretning, analyse og risikovurderinger	Gi informasjon og tilby tjenester
Utarbeide og følge opp budsjett	Utvikle og forvalte regelverket	Korrekt fasts. særavg. som påløp. ved innerl. prod. mv.	Inn- og utbetaling	Gjennomføre kontroll etter eget og andres regelverk	Intern-kommunikasjon
HR	Utvikle og forvalte IT-tjenester	Korrekt fastsette motorvognavgifter	Innfordring	Sanksjonere overtredelser	
Anskaffelser	Utvikle samarbeid med partnere	Korrekt fasts. gebyr ifb returordn., refusjon av vrakpant, dok. avgift mv	Føre toll- og avgiftsregnskap		
Dokumentforvaltning og øvrig drift	Forvalte grunn-databaser				
Internkontroll/interrevisjon	Avgi statistisk informasjon til samarbeidspartnere				



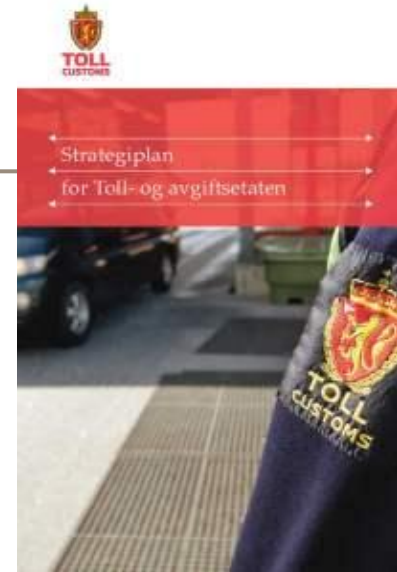
Strategi 12 God styring og intern kontroll

...

For en kontroll- og innkrevningsetat er det viktig med høy integritet og tillit fra samfunnet.

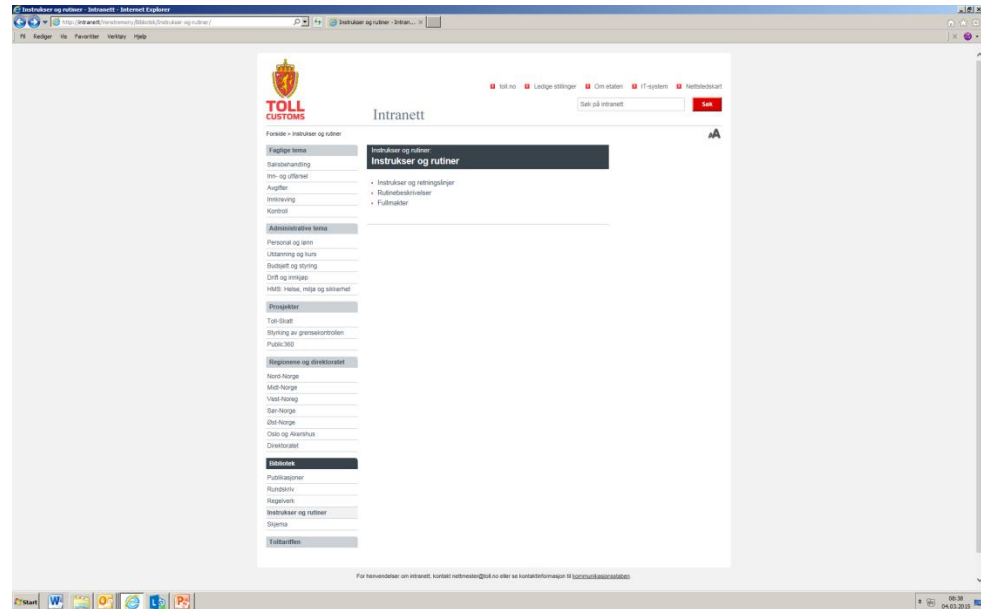
Vi skal:

- *Ha en etats **kultur** med aksept for at god internkontroll er særlig viktig i en offentlig kontrolletat, og for at kontroll og oppfølging **ikke er uttrykk for mistenksomhet, men for at man bryr seg** om sine medarbeidere*
- *Ha en etats **kultur** med gode etiske verdier og **reell forståelse** for at reglene om habilitet, gavemottak, bierverv mv. skal overholdes av alle*
- *Ha en budsjett- og økonomistyring basert på **påpasselighet** med bruk av statens midler, og med funksjonsdeling som viktig bidrag til god internkontroll*
- ***Si i fra** dersom vi oppdager feil, eller risiko for feil, og kreve at det blir **positivt mottatt***



Intern kontroll fast tema på alle topplerdermøter

Instruksler og retningslinjer – samlet, tilgjengelig og oppdatert



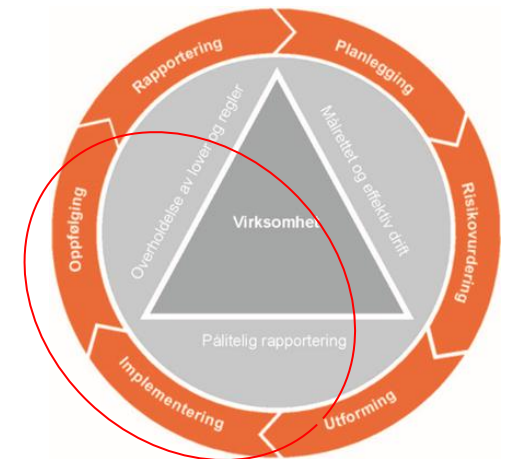
Internrevisjonsoppdrag med fokus på bl. a. kultur for intern kontroll

Hvorfor er kultur-dimensjonen avgjørende i mange faser av IK-prosessen?

Noen faser (bl. a. risikovurdering, rapportering) er i stor grad «metodedrevet».

*Spesielt **Implementering og Oppfølging er annerledes** – her er en god IK-kultur minst like viktig som metode og formaliteter*

Kultur og struktur/formaliteter er ikke motsetninger, men to ulike sider av samme sak.



Kilde: DFØ

Implementering av interne kontrolltiltak

- Informert?
 - Aktivt kommunisert?
 - Budskap forstått?
 - Budskap akseptert?

Eksempel på at formelle implementeringsaktiviteter ikke var nok: **Signeringsliste for gjennomgang av dokumenter i styringssystemet**

Denne listen benyttes til å dokumentere at dokumentene i styringssystemet er lest og forstått. Signatur i skjema bekrefter dette.

Dokument id/Tittel: _____

Jeg bekrefter med min underskrift at dokumentet(ene) er lest og forstått:

Navn

Dato/Signatur:

Fra tiltakslogg etter internrevisjonsoppdrag:

4.	████████████████████	06.06.2013	████	30.09.2013	
5.	Prioritering av helhetlig intern kontroll, med vekt på reell forankring av retningslinjer blant ██████████	06.06.2013	████	Løpende/ kontinuerlig	Viktigs! - BL
6.	Kunnskap om / kontroll av etterlevelsen	06.06.2013	████	Løpende fom. 06.06.2013	
7.	████████████████████	06.06.2013	████	30.09.2013	

Hypoteser / påstander:

1. Implementering krever aktiv toveis-kommunikasjon med feedback !
2. Dialog i denne fasen er verdt «merkostnaden» !

Oppfølging av at interne kontrolltiltak etterlevs

- I hvilken grad stilles grunnleggende spørsmål mht. «.....utført/praktisert som avtalt...?»
 - Ad hoc (reaktivt)?
 - Systematisk (proaktivt)?
- Analyseres årsaker til evt. manglende etterlevelse?
 - Får evt. manglende etterlevelse konsekvenser?
 - For «utfører»?
 - For «kraveier»?
 - For kommunikasjonen mellom kraveier og utfører

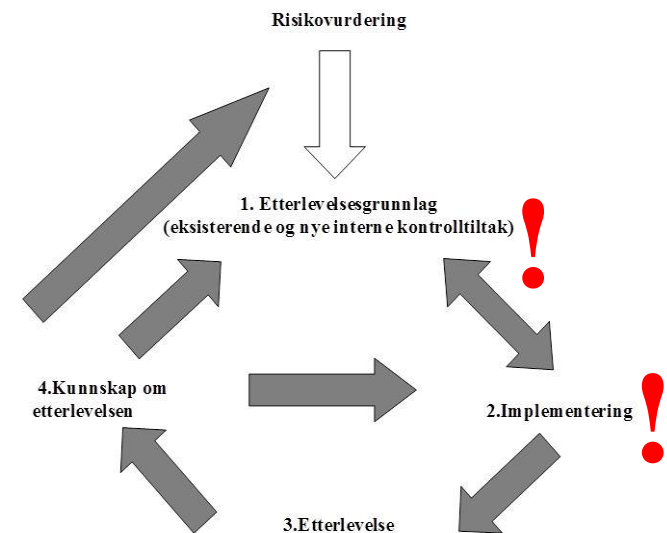
Oppfølgingsfasen kan gi viktige svar mht. hvor god IK-prosessen har vært i tidligere faser

Etatens «funn» når det gjelder hovedårsaker til manglende gjennomføring/etterlevelse er særlig knyttet til:

- Kjennskap til og **bevissthet om** selve kravene hos de som skal etterleve kravene
- Nødvendig **kompetanse** for å kunne etterleve kravene
- Totalvurdering der etterlevelse av krav må **veies mot** bl. a. måloppnåelse/resultater og ressursbruk/effektivitet

Hvem har «skylden» for dette?

- Selvsagt tosidig ansvar
- Etaten har økende fokus på **ansvarliggjøring av «kraveier»** og **kommunikasjonen mellom** kraveier og utfører



Hypoteser / påstander:

1. Oppfølging kan være «ubehagelig» !
 - Rokker ved grunnleggende tillit
 - Stiller spørsmål om selvfølgeligheter
 - Gir mindre tid til framoverskuende fokus

2. Oppfølging synliggjør nye forhold !

Hva har vi lært?

1. Implementering har lett for å bli «effektivisert» - på godt og vondt
2. Aktiv oppfølging av etterlevelse kommer ikke av seg selv
3. God implementering og oppfølging er viktig – også for å avdekke evt. IK-tiltak som «ikke er gode»

Hva vi nå gjør – og hva vi planlegger å gjøre:

- Diskutert i ledermøter
- Justert de steder i organisasjonen der svakhet har vært avdekket (jf. eks.)
- Systematiserer dokumenter bedre, med tydelig portefølje av «absolutte krav»
- Utarbeider policydokument for implementering og oppfølging i IK-prosessen
- Nytt internrevisjonsoppdrag «Eierskapsutøvelse og etterlevelse....» i 2016

Struktur/formalitet er nødvendig, men ikke tilstrekkelig – Kultur er avgjørende for hvor god IK-prosessen blir



Kulturbevissthet i Implementering - fordi:

1. Implementering krever aktiv toveis-kommunikasjon med feedback !
2. Dialog i denne fasen er verdt «merkostnaden» !



Kulturbevissthet i Oppfølging - fordi:

1. Oppfølging kan være «ubehagelig» !
 - Rokkerved grunnleggende tillit?
 - Stiller spørsmål om samfølgeligheter?
 - Gir mindre tid til framoverskuende fokus?
2. Oppfølging synliggjør nye forhold !

***Stemmer dette?
Hva er deres erfaringer?***

En prosess for intern kontroll er helhetlig og kontinuerlig, og blir aldri bedre enn «svakeste ledd»



Kilde: DFØ

Uansett hvor i prosessen svakheten inntreer, vil det være «ødeleggende»/forstyrrende for etterfølgende faser - og dermed også helheten