

Internrevisjon av internkontroll i kjerneprosessene for lotterispillene i Norsk Tipping

18. september 2025

Til:

Styret i Norsk Tipping

Kopi til:

- Administrerende direktør
- Direktør Økonomi- og virksomhetsstyring
- Compliance-ansvarlig

Fra:

PricewaterhouseCoopers AS
v/Henrik Flygind, Partner

Sign:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Henrik Flygind', located below the 'Sign:' label.

Innholdsfortegnelse

1. Sammendrag	3	3. Vedlegg	26
1.1 Bakgrunn og gjennomføring	3	Vedlegg 1: Anbefalinger med svar fra administrasjonen	26
1.2 Hovedinntrykk og viktigste anbefalinger	4	Vedlegg 2: Sentrale dokumenter som er gjennomgått.....	31
1.3 Forbehold.....	7	Vedlegg 3: Oversikt over intervjuer og workshops	34
2. Utdypende observasjoner, vurderinger og anbefalinger..	8	Vedlegg 4: Forklaring på fargesetting.....	36
2.1 Kontrollmiljø	8	Vedlegg 5: Revisjonsteam	37
<i>Balanse mellom innovasjon og sikker drift</i>	<i>8</i>		
<i>Prosessbeskrivelser og dokumentasjon</i>	<i>10</i>		
<i>Roller og ansvar</i>	<i>11</i>		
<i>Nøkkelpersonrisiko.....</i>	<i>12</i>		
2.2 Risikostyring	14		
2.3 Kontrollaktiviteter og nøkkelkontroller	15		
<i>Beskrivelse av etablerte kontroller i kjerneprosessene</i>	<i>16</i>		
<i>Overordnet vurdering av dagens kontrollregime</i>	<i>17</i>		
<i>Testregimet ved endringer</i>	<i>19</i>		
<i>Leverandørhåndtering</i>	<i>20</i>		
<i>Monitorering og oppdagelse</i>	<i>21</i>		
<i>Risiko knyttet til spillmotoren (NGE)</i>	<i>23</i>		
2.4 Avvikshåndtering, oppfølging og forbedring	24		

1. Sammendrag

1.1 Bakgrunn og gjennomføring

Bakgrunn og formål

Internrevisjonen er en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift.

Ihht. revisjonsplanen vedtatt av styret for 2025, har internrevisjonen gjennomført en evaluering av internkontroll i kjerneprosessene for tre sentrale spill i lotterikategorien (Eurojackpot, VikingLotto og Lotto). Revisjonen har tatt hensyn til siste tids hendelser, der flere uavhengige feilsituasjoner har medført medieoppmerksomhet og risiko for svekket tillit og omdømme for Norsk Tipping (NT).

Formålet med revisjonen har vært å gi styret og ledelsen en uavhengig vurdering av styring og kontroll i kjerneprosessene for lotterispillene, med et særlig fokus på om internkontrollen er effektiv og hensiktsmessig, spesielt der risikoen for feil er høy. Videre har hensikten vært å komme med konkrete anbefalinger til hvordan NT kan styrke internkontroll i kjerneprosessene for lotterispillene, samt forbedre håndteringen av hendelser. Revisjonen har vært av rådgivende karakter med tett involvering av NT, for å sikre at revisjonen er målrettet og bidrar til læring.

Innretning og metodisk tilnærming

Internrevisjonen har tatt utgangspunkt i COSO-rammeverket som grunnlag for vurdering av internkontroll. Prosjektet har bestått av dokumentgjennomgang, 21 intervjuer med 35 personer, 5 workshops,

avviksgjennomgang, utarbeidelse av løypemelding og rapport. Feltarbeidet er i hovedsak utført i mars og april, med siste workshop og intervjuer i mai. Parallelt med arbeidet har NT igangsatt flere tiltak for å styrke internkontrollen. Vi har tatt høyde for noen av disse, men tar forbehold om at det kan fremkomme anbefalinger i vår rapport som allerede er tatt tak i.

Avgrensninger

- Revisjonen var rettet mot internkontroll i kjerneprosessene for de spillene (Eurojackpot, VikingLotto og Lotto), samt prinsipper for ansvarlighet der de påvirker kjerneprosessene, og endringer i spillene. Rapporten inkluderer også observasjoner og forslag knyttet til generell internkontroll hos NT utover de nevnte prosessene.
- Direkte intervjuer med leverandørene ble ikke prioritert, men leverandøroppfølging er tema.
- Vi har ikke gjennomført en metodisk og fullstendig evaluering/kartlegging av kompetanse, kapasitet og kultur, men en overordnet vurdering basert på intervjuer.
- Vi har ikke vurdert spilldesign eller gjennomført testing av design av kontroller eller gjennomført etterkontroller.
- Revisjonen er ikke en IT-systemrevisjon eller en cybersikkerhetsrevisjon, og har heller ikke vurdert hvordan en overgang til skyløsninger evt vil påvirke internkontrollen.
- Utvikling av nye spill er ikke dekket av revisjonen. Prosjektet dekker endringer av eksisterende spill, og leverandøroppfølging forbundet med bestilte endringer.

Tidligere revidert	Trend	Totalt antall anbefalinger	Status
Nei	IA	 = 8 anbefalinger  = 19 anbefalinger  = 17 anbefalinger	Ikke tilfredsstillende internkontroll på området. Behov for å iverksette umiddelbare tiltak.

1.2 Hovedinntrykk og viktigste anbefalinger

Hovedinntrykk

Omfattende kontrollregime, men noen mangler: Vi vurderer at NT har etablert et omfattende kontrollregime for kjerneprosessene i lotterispillene (Lotto, VikingLotto og Eurojackpot). Mange av de eksisterende kontrollene fungerer godt og bidrar til å redusere risiko. Samtidig har revisjonen avdekket flere risikoer som ikke er tilstrekkelig kontrollert, noe som kan svekke kvalitet, stabilitet og sikkerhet i kjerneprosessene. Dette gjelder særlig testregimet, leverandøroppfølging, dokumentasjon og tydelighet i roller og ansvar.

Dagens kontrollregime er ikke tilstrekkelig for å hindre kritiske feil: De siste tids hendelser, inkludert feil i syndikatspill og funksjonalitet for å ivareta ansvarlighet, viser at dagens kontrollregime ikke alltid fanger opp kritiske feil. Dette understreker behovet for en mer helhetlig og systematisk tilnærming til internkontroll, med tydeligere ansvarsfordeling, bedre dokumentasjon og styrket risikostyring.

Ledelsen har allerede tatt grep for å styrke kvalitet og stabilitet: Blant annet gjennom etablering av nytt selskapsmål #1 ("Vi har styrket kvaliteten i selskapets forretningskritiske prosesser") og etableringen av Kvalitetsgruppen. Flere aktiviteter og gjennomganger for å styrke internkontroll er underveis.

Det er behov for vedvarende innsats: Internrevisjonen vurderer at det er tatt viktige steg, men understreker at det kreves vedvarende og målrettet innsats for å sikre at tiltakene gir ønsket effekt, blant annet med konkrete mål og oppfølging av avdelinger og team.

Rapporten har hatt fokus på kontrollmiljø, risikostyring, kontrollaktiviteter samt avvikshåndtering/oppfølging/forbedring, og rapporten er strukturert etter disse fire hovedområdene. Rapporten består av et sammendrag i kapittel 1 som er utdypet i kapittel 2.

Kontrollmiljø

Vi har i gjennomgang, intervjuer og workshops observert at:

- En kultur for raske endringer og innovasjon kan ha svekket oppmerksomheten på kvalitet og sikkerhet.
- Mange ansatte rapporterer om uklarhet i roller og ansvar, og ikke alle har klare rollebeskrivelser.
- Det foreligger vesentlig nøkkelpersonrisiko, og det rapporteres om at enkelte systemer er det kun én person som har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere.
- Opprydding i teknisk gjeld beskrives som lavt prioritert sammenlignet med nyutvikling.
- Ledelsen har nylig gitt tydelige signaler om å prioritere kvalitet og stabilitet, men det er fortsatt sprikende oppfatninger i organisasjonen om balansen mellom innovasjon og kontroll.

Vi vurderer at NT frem til begynnelsen av 2024 har vært gjennom en periode med få alvorlige feil, noe som kan ha bidratt til at innovasjon og nyutvikling har blitt prioritert foran vedlikehold og internkontroll. Det siste årets hendelser viser imidlertid at det er behov for å rebalansere prioriteringene. Det er viktig at ledelsens engasjement for stabil og sikker drift opprettholdes over tid, med konkrete mål og oppfølging av avdelinger og team.

Linjeledelsen (1. linje) har ansvaret for løpende internkontroll og risikovurderinger i prosessene, mens stabs- og kontrollfunksjoner i 2. linje (risikostyring, sikkerhet, compliance mv.) har ansvar for å støtte linjeledelsen bl.a. med metodikk, generelle føringer, overvåking og etterkontroll. Vår vurdering er at kontrollfunksjonene både i linjeledelsen (1. linje) og i stabsfunksjonene (2. linje) bør styrkes.

Denne revisjonen har ikke gjort en konkret gjennomgang av omfang/status på teknisk gjeld, men anbefaler NT å gjøre en egen vurdering av dette, og eventuelt legge en plan for forbedring.

Risikostyring

Vi observerer at:

- NT har en prosess og et system for risikostyring på plass, men praksisen for bruk av systemet er fremdeles variabel.
- Organisasjonen er bedre på å registrere risikoer enn på å følge opp om tiltak/kontroll av risikoen er redusert til et akseptabelt nivå.
- Styrets risikoappetitt er uklart definert for mange ansatte, og det er behov for bedre operasjonalisering.
- Gjennom revisjonen har det fremkommet en rekke risikoer det ikke er implementert kontrollhandlinger for å redusere risikoen til et akseptabelt nivå, eksempler på disse er beskrevet senere i rapporten.

Vi vurderer at NT har et godt utgangspunkt for risikostyring, men behov for å styrke sammenhengen mellom risikoer, kontroller og tiltak. Operasjonell risikostyring kan forbedres gjennom mer opplæring, standardisering og tydeligere oppfølging av tiltak. Vi mener

NT bør vurdere å styrke kapasiteten innen risikostyring, med særlig fokus på det overordnede faglige ansvaret for å sikre at risikostyringsprosessen fungerer helhetlig og effektivt på tvers av organisasjonen. NT bør vurdere om dette skal ligge til en egen rolle/funksjon.

Kontrollaktiviteter

Vi observerer at:

- NT har etablert et omfattende kontrollregime for å sikre kvalitet og stabilitet i kjerneprosessene for lotterispillene, men det finnes fremdeles flere risikoer som ikke er tilstrekkelig kontrollert.
- Kontrollregimet er omfattende, men det mangler helhetlig ansvar for testing og ende-til-ende-kontroller.
- Leverandøroppfølgingen beskrives i intervjuer som preget av uklare kravspesifikasjoner, manglende dokumentasjon og for svak oppfølging av leveranser.
- ICS (Integrity Control System) er en viktig kontrollmekanisme, men det er utfordringer knyttet til bla. "alarm fatigue" og manglende kompetanse på systemet.

Vi vurderer at kontrollregimet har flere styrker, men at det er behov for å etablere flere kontroller. I denne rapporten presenteres konkrete forslag, men vi understreker at arbeidet med å vurdere risikoer og kontroller er et arbeid som må pågå kontinuerlig. Konkrete risikoer som drøftes i denne rapporten er svakheter i testregimet, leverandøroppfølgingen, monitorering/overvåking av systemer samt risiko knyttet til lotterispillmotoren (NGE).

Avvikshåndtering, oppfølging og forbedring

Vi observerer at:

- NT har et godt etablert system for avvikshåndtering, med klare rutiner for rapportering og oppfølging gjennom systemer som ServiceNow.
- Det er utfordringer knyttet til å identifisere rotårsaker og håndtere følgefeil, særlig i komplekse systemer som lotterispillmotoren.
- Det er en sterk vilje til å lære av feil og forbedre prosesser, men det er varierende grad av systematikk i hvordan læring fra gjennomgangene implementeres.

Vi mener NT kan styrke oppfølging og forbedring ytterligere, med særlig fokus på å knytte rotårsaksanalyser til risikostyring, og å gjennomføre læringspunkter fra analysene.

Hovedanbefalinger

Våre hovedanbefalinger (prioritet 1) er som følger:

2.1.1 Styrk internkontrollen, med tydelig plassert overordnet fagansvar for internkontroll og kvalitetssikring – evt. en egen internkontrollansvarlig.

2.1.7 Gjennomfør en utvidet prosesskartlegging og etabler overordnede prosessbeskrivelser i et standardisert format. Dette kan bidra til å synliggjøre sammenhenger på tvers av organisasjonen og tydeliggjøre grensesnitt mellom kjerneprosessene.

2.1.8

Prioriter påbegynt gjennomgang av styrende dokumenter, og sørg for at alle styrende dokumenter er samlet i kvalitetssystemet.

2.3.1

Gjennomfør en overordnet gjennomgang av risikoer, og etabler relevante kontroller der det vurderes å være mangler. Aktiviteten kan ta utgangspunkt i en risiko- og kontrollmatrise.

2.3.2

Gjennomgå testregimet for endringer og foreslå forbedringer. Definer ansvar for vedlikehold av testmiljøer og grensesnitt mot leverandør.

2.3.8

Etabler en rutine for overvåking av leverandørenes ytelse ihht. kontrakt. Dette kan inkludere oppfølging av SLA-er (Service Level Agreements), leveringsfrister, og andre spesifikke krav definert i kontrakten.

2.3.13

Gjør en systematisk gjennomgang av ICS-konfigurasjonen (Integrity Control System, kontrollsystemet som bidrar til å validere trekningsgrunnlaget) for å sikre at den er tilpasset virksomhetens behov. Det må defineres klare kriterier for hvilke typer hendelser som skal generere alarmer, og hvilke som kan ignoreres, for å unngå «alarm fatigue» og sørge for at viktige alarmer faktisk blir fulgt opp.

2.3.18

Start forberedelsene til å anskaffe en ny spillmotor for lotterispillene, herunder behovsanalyse, vurdering av leverandørmarkedet og planlegge en overgangsstrategi.

Alle anbefalinger (prioritet 1, 2 og 3) er beskrevet i kapittel 2. For administrasjonens svar på anbefalinger av prioritet 1 og 2 se vedlegg 1.

Prioritet 1:
8 anbefalinger

Prioritet 2:
19 anbefalinger

Prioritet 3:
17 anbefalinger

1.3 Forbehold

Denne rapporten er utarbeidet for Norsk Tippings interne bruk i forbindelse med vårt oppdrag som virksomhetens internrevisor i samsvar med avtale datert 01.11.2023.

Styret og administrerende direktør har det overordnede ansvaret for å etablere, utvikle og vedlikeholde en forsvarlig internkontroll i virksomheten. Tilsvarende har de en plikt til å følge opp at sviktende forhold i virksomhetens internkontroll blir rettet opp.

Internrevisjonen skal bistå styret og administrerende direktør med å ivareta deres ansvar for å se etter at internkontrollen er forsvarlig. Internrevisjonen skal være en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift. Våre vurderinger bygger på informasjon som har fremkommet i intervjuer med Norsk Tippings ansatte og i dokumentasjon som Norsk Tipping har gjort tilgjengelig for oss.

PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi innestår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. Rapporten inneholder materiale som er konfidensielt for Norsk Tipping og PwC.

Norsk Tipping har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med avtalen mellom Norsk Tipping og PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidet av tredjepart som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller avtalen. Ved deling av hele eller deler av rapporten skal Norsk Tipping

sikre at PwCs ansvarsfraskrivelse i rapporten blir gjengitt i sin helhet i alle eksemplarer som deles.

Norsk Tipping får rettighetene til resultatet av oppdraget, mens PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til alt bakgrunnsmateriale, herunder, men ikke begrenset til ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid. Norsk Tipping kan ikke videreutvikle resultatet under PwCs logo.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.

2. Utdypende observasjoner, vurderinger og anbefalinger

I dette kapittelet presenterer vi de viktigste observasjonene og vurderingene fra revisjonen i mer utdypende form, samt konkrete anbefalinger for forbedring som er ment å styrke kvalitet, stabilitet og sikkerhet i organisasjonens drift. Innholdet er strukturert i tråd med COSO-rammeverket, som gir en helhetlig tilnærming til internkontroll gjennom fem komponenter: kontrollmiljø, risikovurdering, kontrollaktiviteter, informasjon og kommunikasjon, samt oppfølging. Vi har lagt vekt på å identifisere styrker, svakheter og forbedringsområder i NTs internkontroll, med fokus på kjerneprosessene for lotterispillene.

2.1 Kontrollmiljø

Kontrollmiljøet utgjør grunnmuren for en effektiv internkontroll og omfatter organisasjonens verdier, kultur, struktur og styringsprinsipper. Det handler om hvordan ledelsen og ansatte forstår og prioriterer kvalitet, stabilitet og sikkerhet i arbeidet. Et sterkt kontrollmiljø sikrer at internkontroll er en integrert del av organisasjonens daglige drift og beslutningsprosesser. I dette kapittelet vurderer vi hvordan NTs kontrollmiljø støtter opp under internkontroll i kjerneprosessene, med særlig fokus på balansen mellom innovasjon og sikker drift, samt hvordan kultur og ledelsesengasjement påvirker kvalitet og etterlevelse.

Balanse mellom innovasjon og sikker drift

Observasjoner og vurderinger

Gjennom intervjuer og workshops kommer det tydelig frem en oppfatning i organisasjonen om at en kultur for innovasjon og utvikling kan ha svekket oppmerksomheten omkring kvalitet og sikkerhet. Internkontroll og etterlevelse har ikke vært øverst på agendaen, og flere uavhengige intervjuobjekter peker på at mange ansatte ikke kjenner godt nok til de lover, forskrifter og standarder som NT må følge, herunder pengespilloven med forskrift og WLA-standard. Flere intervjuobjekter peker på at teamene jobber under tidspress, og at tester ikke nødvendigvis blir gjennomført grundig nok (se egen omtale av testing). En annen observasjon fra intervjuene er at opprydding i teknisk gjeld har vært prioritert lavt sammenlignet med nyutvikling.

Vi observerer at ledelsen nå har gitt nye og tydelige signaler om å styrke kvalitet, stabilitet og sikkerhet gjennom etableringen av nytt selskapsmål #1 ("*Vi har styrket kvaliteten i selskapets forretningskritiske prosesser*") samt etablering av Kvalitetsgruppen. Videre observerer vi at det nå pågår en rekke aktiviteter med formål å sikre kvalitet og stabilitet.

Samtidig observerer vi at deler av utviklermiljøet uttrykker en bekymring for at økte krav til kontroll og dokumentasjon vil kunne

hemme fleksibilitet og innovasjon, og opplever innstramminger som en motarbeidelse av prinsippene for smidig utvikling.

NT har frem til begynnelsen av 2024 vært gjennom en periode der det ble avdekket forholdsvis få alvorlige feil. Det er naturlig å tenke seg at dette har medvirket til at nyutvikling og innovasjon generelt får større plass i organisasjonen, og at det legges mindre vekt på internkontroll, vedlikehold og sikkerhet. At det nå har oppstått en rekke alvorlige feil med uavhengige feilkilder, kan tyde på at det er på tide å endre prioriteringene. Dette virker ledelsen å ha tatt innover seg, med etableringen etablering av nytt selskapsmål #1 (*"Vi har styrket kvaliteten i selskapets forretningskritiske prosesser"*).

Vi understreker viktigheten av at ledelsens engasjement for stabil og sikker drift holdes levende over tid. Det er bra at ledelsen nå har uttrykt tydelig hva som nå er prioritert, men overordnede målsetninger må også følges opp av konkrete beslutninger og målsetninger for avdelinger og team, slik at det resulterer i at vedlikehold og reduksjon av sårbarheter faktisk prioriteres høyere i det daglige arbeidet. Kulturen for kontroll og kvalitet bør styrkes generelt.

De sprikende beskrivelsene og tilbakemeldingene knyttet til behovet for kontroll fører, etter vår vurdering, til at det fremstår som om NT til dels har ulike «kulturer». Disse kulturene har ikke alltid god dialog og forståelse for hverandres perspektiver. Vår vurdering er at NT bør styrke innsatsen for gjensidig forståelse mellom de innovasjonsfokuserte og de mer drifts- og kontrollfokuserte delene av organisasjonen, da virksomheten er helt avhengig av begge deler.

Denne revisjonen har ikke gjort en konkret vurdering av status på teknisk gjeld, men anbefaler NT å gjøre en egen vurdering av dette, og eventuelt legge en plan for forbedring.

Vi vil også påpeke at styrket internkontroll ikke utelukker at man kan følge prinsipper for smidig utvikling eller produktorientering. Det er selvsagt viktig at NT unngår å overkompensere ved å innføre unødvendig byråkrati eller rigiditet, da dette kan hemme fleksibilitet og kreativitet. Samtidig må virksomheten sørge for at innovasjon og nyskaping balanseres med stabilitet og sikkerhet, slik at man ikke risikerer omdømmesvikt, eller i verste fall å bryte de forpliktelser og regler som utgjør selve eksistensgrunnlaget for NT som spillmonopol. Et godt etablert og velkjent internkontrollsystem gir grunnlaget for å utvikle nye og innovative løsninger for kundene, ved å skape trygghet og forutsigbarhet i utviklingsprosessene, uten å gå på bekostning av kvalitet og sikkerhet.

Vår vurdering er at det er behov for å styrke arbeidet med risikostyring og intern kontroll i den operative virksomheten og i stabs- og kontrollfunksjoner. Dette betyr at arbeidet med risikostyring og intern kontroll må tilføres tilstrekkelig kapasitet og kompetanse. Denne revisjonen har ikke gjort en fullstendig kartlegging av kapasitet og kompetanse. Vi anbefaler at NT vurderer kapasitets- og kompetansebehov innenfor risikostyring og intern kontroll for å underbygge selskapsmål nr 1.

Anbefalinger

2.1.1

Styrk internkontrollen, med tydelig plassert overordnet ansvar for internkontroll og kvalitetssikring – evt. en egen internkontrollansvarlig.

2.1.2	Juster balansen mellom ny funksjonalitet og vedlikehold, og vurder ressursfordelingen mellom drift og innovasjon.
2.1.3	Oppretthold ledelsesengasjementet for stabil og sikker drift, og følg opp med konkrete mål og tiltak for avdelinger og team.
2.1.4	Styrk initiativer for gjensidig forståelse mellom miljøene for innovasjon/utvikling og drift/stabilitet/sikkerhet.
2.1.5	Vurder å følge opp med konkrete analyser av teknisk gjeld og tiltak for å redusere denne.
2.1.6	Vurder om det er behov for å implementere ytterligere rammeverk for kvalitetssikring, som f.eks. ISO 9001, eller om kvalitet dekkes tilstrekkelig gjennom dagens rammeverk.

Prosessbeskrivelser og dokumentasjon

Observasjoner og vurderinger:

Vi observerer at Norsk Tipping har et etablert kvalitetssystem dokumentert i Compendia. Et betydelig antall styrende dokumenter, inkludert ISMS (Information Security Management System), er på plass. Samtidig rapporteres det i intervjuene om utfordringer knyttet til navigering i dokumentasjonen. Dokumentasjon finnes i flere systemer i tillegg til Compendia, for eksempel i Confluence. En del prosess- og kontrollbeskrivelser er ikke oppdatert i tråd med dagens praksis. I sum kan dette gjøre det utfordrende å finne hvilke prosedyrer og retningslinjer som faktisk gjelder for den enkeltes arbeid.

Vi observerer videre at dokumentasjonen av prosesser og prosedyrer varierer i detaljnivå, og at det mangler overordnede prosessbeskrivelser som er felles for hele organisasjonen på et standardisert format. Dokumentasjonen er ofte orientert etter avdeling/enhet i organisasjonen, noe som kan gjøre det vanskelig å se sammenhenger på tvers av organisasjonen. For eksempel er det rapportert om uklare grensesnitt mellom kjerneprosessene, som salg, trekning og utbetaling, der ansvar og oppgaver kan falle mellom to stoler. Dette ble også fremhevet i avholdte workshops, der det ble påpekt at manglende dokumentasjon av grensesnitt kan føre til at risikoer ikke blir identifisert eller håndtert på en helhetlig måte.

Etter vår mening kan mangelen på overordnede prosessbeskrivelser svekke organisasjonens evne til å identifisere og kontrollere risikoer. I en organisasjon med moden internkontroll brukes prosessbeskrivelser som et grunnlag for å dokumentere hvor risikoer oppstår, og hvordan de kan kontrolleres. Å etablere standardiserte, overordnede prosessbeskrivelser vil gjøre det enklere å identifisere risikoer, etablere nødvendige internkontroller og justere dem etter behov. Dette vil også bidra til å styrke samarbeidet på tvers av avdelinger og sikre at ansvar og oppgaver er tydelig definert.

Etter vår mening bør kvalitetssystemet styrkes, inkludert rutineene for å holde det oppdatert. Vi mener det er positivt at en generell gjennomgang av styrende dokumenter er underveis, og anbefaler at dette arbeidet prioriteres for å øke modenheten i internkontrollen. Dette inkluderer å sikre at dokumentasjonen er lett tilgjengelig, oppdatert og strukturert på en måte som gjør det enkelt for ansatte å finne relevant informasjon. Videre anbefaler vi at prosessen for

regelmessig oppdatering av dokumentasjonen gjennomgås, slik at dokumentasjonen til enhver tid reflekterer gjeldende praksis og krav.

Anbefalinger:

2.1.7

Gjennomfør en utvidet prosesskartlegging og etabler overordnede prosessbeskrivelser i et standardisert format. Dette vil bidra til å synliggjøre sammenhenger på tvers av organisasjonen og tydeliggjøre grensesnitt mellom kjerneprosessene.

2.1.8

Prioriter påbegynt gjennomgang av styrende dokumenter, og sørg for at alle styrende dokumenter er samlet i kvalitetssystemet.

2.1.9

Gjennomgå rutineene for å sørge for at dokumentasjonen vedlikeholdes og til enhver tid er i tråd med gjeldene praksis

Roller og ansvar

Observasjoner og vurderinger

En gjennomgående tilbakemelding i intervjuer og workshops er usikkerhet om hvem som har det overordnede «ende-til-ende»-ansvaret for lotterispillene – det vil si at alle forretnings- og spilleregler følges i alle kjerneprosesser, og at driften samlet sett er sikker og stabil. Mange organisasjonsenheter (team og avdelinger) tar ansvar på sine respektive områder, men det mangler en helhetsforståelse og tydelig ansvarsfordeling på tvers av prosessene.

Det blir også trukket frem at roller, ansvar og mandat er uklare. Flere ansatte savner en tydelig rollebeskrivelse for sin egen rolle, og omorganiseringen har skapt ytterligere usikkerhet.

Det eksisterer en viss usikkerhet rundt hvilke beslutninger teamene kan ta selvstendig, og hvilke prosesser og teknologivalg som må standardiseres på tvers av organisasjonen. Denne usikkerheten kommer først og fremst til syne i diskusjoner om den pågående (fremtidige) skyreisen, og er dermed ikke direkte relevant for denne revisjonen, som tar for seg dagens løsninger. Gjennom intervjuer og workshops har vi observert forskjeller i hvordan målsetninger defineres, kommuniseres og følges opp på tvers av avdelinger og team. Enkelte team har tydelige og målbare mål som er godt forankret i organisasjonens overordnede strategier, mens andre mener det er uklart hvem som har ansvar for å oppnå spesifikke mål, og hvordan disse målene skal måles og følges opp. I workshop blir det spesifikt nevnt at ikke alle følger samme regime for målstyring (f.eks. noen har OKRs mens andre bruker KPI'er), samt at flere mener at NT ikke har noen sterk kultur for ansvarliggjøring opp mot målene.

Vi erfarer at omorganisering og teknologiske endringer alltid vil skape en viss usikkerhet omkring roller og ansvar, men det er avgjørende at slike prosesser ikke drar ut over uforholdsmessig lang tid. Det må være klart hvem som har ansvaret mens prosessene pågår. Når omorganiseringen er ferdigstilt, bør ledelsen forsikre seg om at ansvar er tydelig fordelt og forstått.

Uklare roller, ansvar og myndighet, blant annet i grensesnittene mellom de forretningskritiske prosessene, samt i situasjoner der flere team eller avdelinger er involvert, eller der oppgaver går på tvers av interne og eksterne aktører, skaper en risiko for at viktige oppgaver ikke blir fulgt opp, fordi det ikke er tydelig hvem som har eierskap til dem. Dette kan føre til at ansvar "faller mellom stolene". Slike uklarheter kan resultere i manglende oppfølging av kontroller, feil i

leveranser eller forsinkelser i å oppdage og rette opp avvik, noe som igjen kan påvirke både drift og omdømme negativt.

Vi vurderer videre at en gjennomgang av tilnærmingen til målstyring kan bidra til å tydeliggjøre ansvar, sikre bedre oppfølging og styrke samarbeidet på tvers av team og avdelinger. Dette vil samtidig redusere risikoen for at viktige oppgaver ikke blir fulgt opp.

Etter vår vurdering er det viktig å beslutte og dokumentere klart og tydelig hvilken autonomi som tilligger det enkelte team – og hvilke teknologiske og andre valg som skal standardiseres og/eller besluttet sentralt for hele virksomheten.

Anbefalinger:

2.1.10

Utarbeide tydeligere rollebeskrivelser i kjerneprosesser og sikre at alle kjenner sitt ansvar. I revisjonen er det pekt spesielt mot testing og leverandøroppfølging, men det kan gjelde flere områder.

2.1.11

Evaluer hvordan målstyring fungerer i praksis, og gjør det klart hvem som har ansvar for å oppnå hvilke mål. Følg opp målene systematisk for å sikre at de faktisk nås.

2.1.12

Undersøk nærmere om det er tydelig for teamenes ledere hvilken autonomi de har i dag, at dette er forstått likt på tvers av team, og sørg for at dette også er klart definert når man evt flytter løsninger til sky.

2.1.13

Gjennomfør jevnlig møter eller revisjoner for å sikre at roller, ansvar og myndighet er tydelig definert og oppdatert i takt med endringer i organisasjonen eller prosessene.

2.1.14

Etabler en klar prosess for eskalering av saker der det er uklarhet om ansvar eller myndighet, slik at problemer kan løses raskt og effektivt.

2.1.15

Vurder å implementere et system eller verktøy som gir oversikt over roller, ansvar og oppgaver i forretningskritiske prosesser. Dette kan inkludere oppgavehåndteringsverktøy eller prosesskartleggingsverktøy.

Nøkkelpersonrisiko

Observasjoner og vurderinger

Vi vurderer det som viktig å ha en systematisk tilnærming til nøkkelpersonrisiko. Dette inkluderer først og fremst å skaffe oversikt, videre å bygge opp en noe større grad av overlapp i kompetanse, slik at man alltid har en «reserve» som kan ta over ved fravær eller turnover. Dette kan oppnås ved å bygge fagmiljøer rundt de mest sårbare ressursene og sikre at kritisk kompetanse deles og dokumenteres.

Anbefalinger:**2.1.16**

Reduser nøkkelpersonrisiko ved å utarbeide oversikt over nøkkelpersoner med unik kompetanse, og legg en plan for hvordan det kan bygges fagmiljøer rundt de mest sårbare ressursene. Dette vil bidra til å sikre tilstrekkelig redundans og reservekapasitet.

2.2 Risikostyring

Risikostyring handler om å identifisere, vurdere og håndtere risikoer som kan påvirke organisasjonens evne til å nå sine mål. En effektiv risikostyring sikrer at risikoer blir håndtert på en systematisk og helhetlig måte, og at tiltak settes inn der de har størst effekt.

Risikostyring er spesielt viktig for NT, som opererer i en regulert bransje med strenge krav til sikkerhet, etterlevelse og ansvarlighet. Feil i kjerneprosessene kan få store konsekvenser, både økonomisk og omdømmemessig, og risikostyring er derfor en sentral del av selskapets internkontroll.

I dette kapittelet vurderer vi hvordan NT arbeider med risikostyring i kjerneprosessene, inkludert sammenhengen mellom risikoer, kontroller og organisasjonens overordnede risikoappetitt. Vi ser også på hvordan risikostyringen kan forbedres for å styrke internkontrollen og redusere sannsynligheten for fremtidige feil.

Observasjoner og vurderinger

Kjerneprosessene i NT utføres av faglig kompetente ansatte, med sterk motivasjon og ønske om å gjøre ting riktig. Generelt er mange kontroller på plass. Samtidig er det flere risikoer som organisasjonen selv mener ikke kontrolleres i tilstrekkelig grad, og som kan ha vært medvirkende til den senere tids inntrufne feilhendelser.

Selv om NT har en styrevedtatt risikoappetitt, er det ikke klart for alle hva den betyr i praksis. Dette skaper en viss usikkerhet rundt hvordan risikoappetitten skal tolkes og anvendes i ulike deler av organisasjonen. Enkelte ansatte opplever at risikoappetitten ikke er tydelig kommunisert eller operasjonalisert, noe som kan føre til ulik

praksis på tvers av avdelinger og prosesser. Dette kan bidra til at risikoer ikke alltid blir løftet til riktig nivå eller håndtert på en systematisk måte.

For å styrke risikohåndteringen og sikre at risikoappetitten blir en integrert del av organisasjonens arbeid, kan det være nødvendig med en tydeligere forankring og kommunikasjon av hva risikoappetitten innebærer i praksis. Dette inkluderer å sikre en felles forståelse av akseptable risikonivåer, samt å etablere mekanismer for å overvåke og evaluere hvordan risikoappetitten etterleveres i ulike deler av organisasjonen.

Det er gjort grep for å forbedre generell risikostyring de senere år, og vi observerer at NT har en prosess og et system for risikostyring på plass. Likevel rapporteres det gjennom intervjuer om at praksisen for bruk av systemet er variabel, og at NT er bedre på å registrere risikoer, enn på faktisk å følge opp identifiserte tiltak helt til risikoen er på et akseptabelt nivå.

Vi observerer at det gjennom denne revisjonen er identifisert en rekke risikoer der det er uklart om nøkkelt kontroller er definert og tilstrekkelige, og om de er dokumentert og gjenstand for testing i tråd med god internkontrollpraksis.

Etter vår vurdering har NT styrket systematikken og praksisen for risikostyring, og det er et godt utgangspunkt for at risikostyring kan spille en viktig rolle i internkontrollen. Samtidig vurderer vi at operasjonell risikostyring kan forbedres, bl.a. med mer opplæring, og en innsats for å standardisere bruken av risikostyringssystemet. Vi

anbefaler å styrke den røde tråden fra vurdering av risiko til tiltak og kontroller som faktisk følges opp av relevante ledere bør.

Vi mener dette til sammen gjør at NT bør vurdere å styrke kapasiteten innen risikostyring, med særlig fokus på det overordnede faglige ansvaret for å sikre at risikostyringsprosessen fungerer helhetlig og effektivt på tvers av organisasjonen. NT bør vurdere om dette skal ligge til en egen rolle/funksjon.

Anbefalinger:

2.2.1	Definér risikoapetitten mer konkret fra styret: Styret bør vedta en tydelig og operasjonaliserbar risikoappetitt som gir føringer for akseptable risikonivåer i ulike deler av organisasjonen.
2.2.2	Standardisér risikostyringen: Gi opplæring til ledere og ansatte for å sikre en enhetlig praksis og bruk av risikostyringsverktøy som EasyRisk.
2.2.3	Vurder å styrke rollen/funksjonen med overordnet ansvar for risikostyring, for å sikre en helhetlig tilnærming, bedre oppfølging av tiltak og tydeligere operasjonalisering av risikoappetitten på tvers av organisasjonen.
2.2.4	Gjør sammenhengen mellom risiko og kontroll tydeligere. Risikovurderinger bør være førende for arbeidet med internkontroll.

2.3 Kontrollaktiviteter og nøkkelkontroller

I dette kapittelet vurderer vi de konkrete kontrollaktivitetene. Kontrollaktiviteter, slik de er definert i COSO-rammeverket, er de spesifikke handlingene, retningslinjene og prosedyrene som er utformet for å redusere risikoer og sikre at organisasjonens målsetninger oppnås. Disse aktivitetene kan være både forebyggende og oppdagende, og de skal sikre at risikoer håndteres på en effektiv måte gjennom hele organisasjonen. Kontrollaktiviteter kan inkludere alt fra automatiserte systemkontroller til manuelle prosesser og overvåking.

Først gir vi et overblikk over noen av de sentrale kontrollene som er etablert i kjerneprosessene i dag. Videre gir vi en overordnet vurdering av dagens kontrollregime. Deretter kommer en omtale av risikoer hvor vi mener man bør styrke kontrollaktivitetene, basert på denne revisjonen. Her kommer vi med forslag til nye kontroller som vi mener vil redusere risikoen fremover.

Forslagene vil ikke dekke alle risikoer som NT står ovenfor, men er et utgangspunkt for videre arbeid med å styrke internkontrollaktivitetene. Vi understreker at en viktig del av å styrke internkontrollen i NT vil være å jobbe systematisk og løpende med å vurdere eksisterende og nye kontrollaktiviteter opp mot risikobildet. Dette innebærer å sikre at kontrollene er tilpasset risikoene, at de er dokumenterte, og at de følges opp og testes regelmessig for å sikre at de fungerer som tiltenkt.

Beskrivelse av etablerte kontroller i kjerneprosessene

I intervjuer og gjennomgang har vi kartlagt viktige kontroller i kjerneprosessene for lotterispillene. En god del av kontrollene vil også gjelde for andre spill. Listen er ikke uttømmende, men beskriver de viktigste kontrollene som er kartlagt i denne revisjonen.

1. Salgsprosessen:**Kunderegistrering og identifikasjon:**

[Redacted text block]

Betaling og spillekonto:

[Redacted text block]

Salgstransaksjoner:

[Redacted text block]

2. Gjennomføringsprosessen (trekning):**Forberedelser før trekning:**

[Redacted text block]

Trekning:

[Redacted text block]

Resultatbehandling:

[Redacted text block]

Overvåking og avvikshåndtering:

[Redacted text block]

3. Utbetalingsprosessen:**Premiefil og validering:**

[Redacted text block]

- [Redacted]

Utbetaling:

- [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
- [Redacted]

Avstemming og overvåking:

- [Redacted]
- [Redacted]

Manuelle kontroller for store premier:

- [Redacted]
- [Redacted]

4. Generelle kontroller på tvers av prosessene:**Testing og validering:**

- [Redacted]

- [Redacted]

Overvåking og rapportering:

- [Redacted]
- [Redacted]

Overordnet vurdering av dagens kontrollregime

Basert på intervjuer og workshops mener vi at NT har etablert et omfattende kontrollregime i kjerneprosessene, med flere viktige kontroller som bidrar til å redusere risiko. Mange kontroller, som ICS (Integrity Control System) og avstemming mellom spillekonto og spillsystem, er godt dokumenterte og gjenstand for regelmessig oppfølging. ICS validerer trekningsgrunnlaget og sikrer at antall vinnere og premiebeløp er korrekt, mens avstemming mellom spillekonto og spillsystem kjøres i faste intervaller for å sikre at transaksjoner stemmer. Disse kontrollene er eksempler på etablerte mekanismer som fungerer som planlagt og bidrar til å opprettholde stabilitet og sikkerhet i kjerneprosessene.

Samtidig er det identifisert svakheter knyttet til hvordan andre kontroller gjennomføres, testes og rapporteres. Dette gjelder særlig kontroller som går på tvers av team og avdelinger, der ansvaret for gjennomføring og oppfølging kan være uklart. For eksempel mangler det en helhetlig tilnærming til ende-til-ende-testing av endringer. En bekymring som har fremkommet i revisjonen er at hvert team tester sin egen del, uten at noen nødvendigvis har tatt det overordnede ansvaret for å sikre at alle deler fungerer sammen.

Det virker å være variasjon i hvilken grad nøkkelkontroller dokumenteres og testes. I det følgende diskuterer vi kontrollregimet i lys av de to av de alvorligste hendelsene. Deretter går vi inn på spesifikke svakheter, og foreslår forbedringer (kontroller). Vurderingene er risikobasert – det vil si at vi gjennom denne revisjonen har avdekket at dette er vesentlige risikoer som ikke virker å være tilstrekkelig kontrollert.

Kontrollregimet og kjente feilhendelser

NT har etablert et omfattende kontrollregime for å sikre kvalitet og stabilitet i kjerneprosessene for lotterispillene. Likevel har to større feilhendelser de siste årene – feil i mulighet for utestengning fra spill i appen, og feil i syndikatspill (EuroJackpot) – avdekket svakheter i hvordan kontrollene er designet og implementert. Disse hendelsene illustrerer hvordan mangler i kontrollregimet kan føre til at kritiske feil ikke oppdages.

Utestenging fra spill i app: En feil i systemet for ansvarlighet hindret en kunde i å sperre seg for alle spill, til tross for at funksjonaliteten tilsynelatende fungerte. Feilen ble ikke oppdaget av interne kontroller, men først etter at kunden selv varslet. Rotårsaken, slik den blir beskrevet i intervjuene, var manglende helhetlig testing av endringer i mobilapplikasjonen og uklare ansvarsforhold mellom teamene. Dette peker på svakheter i testregimet, spesielt når det gjelder ende-til-ende-testing og validering opp mot forretningsregler.

Feil i syndikatspill: En feil i spillmotoren førte til at syndikatspill fikk en urettmessig høy vinnnersannsynlighet. Feilen kan ha blitt introdusert gjennom en av de mange patchene som er lagt til spillmotoren siden 2011, men ved gjennomføringen av denne

revisjonen var rotårsaken fremdeles uklar. Manglende kontroll med endringer i spillmotoren, og utilstrekkelig testing av komplekse funksjoner som syndikatspill, bidro til at feilen ikke ble oppdaget før den hadde fått betydelige konsekvenser.

Disse hendelsene avdekker flere gjennomgående svakheter i kontrollregimet:

- **Uklare ansvarsforhold:** Det er uklart hvem som har ansvar for å teste og godkjenne endringer, noe som fører til at kritiske feil kan falle mellom flere team. (Se omtale av dette under «kontrollmiljø»)
- **Manglende helhetlig testing:** Kontrollene er ofte fragmenterte og fokuserer på enkeltkomponenter, uten å sikre at endringer fungerer som forventet i hele prosessen.
- **Svakheter i oppfølging av leverandører:** Kontrollene av leverandørens arbeid, spesielt knyttet til testing og dokumentasjon, er ikke tilstrekkelige for å sikre kvaliteten på leveransene.
- **Overvåking og oppdagelse:** Feilene ble oppdaget av eksterne parter (kunder og media), ikke av interne kontroller eller overvåkingssystemer.
- **Spillmotoren (NGE) er gammel og kompleks:** Dette utgjør i seg selv en risiko, da feilsøking er utfordrende.

Som nevnt i kapittelet om risikostyring, har det gjennom denne revisjonen fremkommet risiko som ikke kontrolleres tilstrekkelig. En overordnet anbefaling er dermed å gå systematisk gjennom risikoer og

vurdere hvilke kontroller som bør innføres for å få risikoen ned til akseptabelt nivå, samt hvordan disse kontrollene skal monitoreres og testes.

De kommende kapitlene gir konkrete forslag til hvordan kontrollregimet kan styrkes for å redusere risikoen for lignende feil i fremtiden. Dette inkluderer tiltak for å forbedre testregimet, tydeliggjøre ansvarsforhold, styrke oppfølgingen av leverandører og implementere mer effektive overvåkings- og monitoreringssystemer.

Anbefalinger:

2.3.1

Gjennomgå risikoer og etabler relevante kontroller der det vurderes å være mangler. Aktiviteten kan ta utgangspunkt i en risiko- og kontrollmatrise.

Testregimet ved endringer

Fragmentert ansvar for testing

Testprosessene, både internt og eksternt, er preget av manglende helhet og konsistens, noe som gjør at ikke alle kritiske områder blir tilstrekkelig dekket. Det fremkommer fra intervjuer at ansvaret for testing i dag er delt opp mellom ulike team, uten at noen har et helhetlig ansvar for å sikre at endringer fungerer på tvers av systemer og prosesser. Hvert team tester sin egen del av endringene, og det mangler en overordnet koordinering som sikrer at alle deler fungerer sammen. Dette har ført til feil som kunne vært unngått, for eksempel i ansvarlighetsfunksjonaliteten i NT sin app, der manglende samarbeid mellom tre team førte til at enkelte brukere som forsøkte å sperre seg ute fra spill, ikke fikk korrekt oppfølging. Et annet eksempel er feil i

lotteritrekningens kontrollsystem (ICS), der manglende ende-til-ende-testing resulterte i feil i dataoverføringen mellom systemene. I tillegg er det rapportert om varierende kvalitet på leverandørenes testing og på dokumentasjon av testingen (se også neste kapittel – leverandørhåndtering).

Vi observerer at utviklingsmiljøene peker på at bedre samarbeid, raskere testing av mindre funksjonaliteter, og økt bruk av automatiserte tester kan gi bedre resultater enn omfattende og detaljerte spesifikasjoner. Samtidig understrekes det at mer detaljerte spesifikasjoner ikke nødvendigvis reduserer feil, men i noen tilfeller kan skape en illusjon av kontroll.

Etter vår vurdering bør det etableres en tydelig ende-til-ende-ansvar for helhetlig testing, der én aktør har ansvar for å sikre at endringer testes på tvers av systemer og prosesser før de settes i produksjon. Samtidig bør testregimet tilpasses for å balansere behovet for kontroll med fleksibilitet og innovasjon. Etter vårt syn kan dette bidra til å redusere risikoen for feil og styrke kvaliteten i endringshåndteringen.

Behov for representative testmiljøer

Fra workshop og flere intervjuer ble det påpekt at testmiljøene ikke er oppdaterte eller tilstrekkelig produksjonslike. Dette gjør det utfordrende å simulere reelle driftsforhold og avdekke feil før endringer settes i produksjon. En av hovedårsakene som ble fremhevet, er manglende vedlikehold og oppdatering av testmiljøene, som over tid har blitt nedprioritert. Videre ble det påpekt at kompleksiteten i systemene og manglende ressurser til å håndtere testmiljøene har gjort det vanskelig å sikre at de speiler produksjonsmiljøet.

Etter vår vurdering bør det allokeres dedikerte ressurser til vedlikehold og oppdatering av testmiljøene. Dette kan bidra til at testene i større grad speiler produksjonsmiljøet og redusere risikoen for feil etter implementering. Dette samsvarer også med WLA-standarden, som blant annet krever at NT's testmiljøer skal være representative for produksjonsmiljøet (S.1.1.3)¹ og at grundig testing skal utføres før systemer tas i bruk i produksjon (G.5.2.2)².

Anbefalinger

2.3.2	Gjennomgå testregimet og foreslå forbedringer. Definer ansvar for vedlikehold av testmiljøer og grensesnitt mot leverandør.
2.3.3	Etabler et klart ende-til-ende-ansvar for helhetlig testing, med tydelig definerte roller og ansvar for å sikre at alle deler av prosessen – inkludert integrasjoner mellom systemer og leverandører, samt endringer som går på tvers av team – blir grundig testet og validert før endringer settes i produksjon.
2.3.4	Pek tydelig ut ansvar for å vedlikeholde testmiljøer, og sørg for at det allokeres tid og ressurser til dette
2.3.5	Etabler et helhetlig testløp som dekker alle steg i prosessen, fra kjøp av spill til utbetaling av premie. Testløpet må inkludere både funksjonelle og ikke-funksjonelle tester, som ytelsestester, sikkerhetstester og brukertester.
2.3.6	Gjennomføre en ressurskartlegging for å vurdere om det er tilstrekkelig med personell, tid og verktøy til å gjennomføre

¹ S.1.1.3: "WLA-standarden krever at leverandører utfører sikkerhetstesting i et miljø som er *representativt* for produksjonsmiljøet, for å sikre at testresultatene er relevante og pålitelige."

nødvendige tester. Dette inkluderer å identifisere eventuelle gap og iverksette tiltak for å fylle dem.

2.3.7

Utarbeid en overordnet testpolicy og strategi som beskriver hvordan testing skal gjennomføres, hvilke krav som stilles, og hvordan kvaliteten på testene skal sikres.

Leverandørhåndtering

Observasjoner og vurderinger

Vi observerer at det er utfordringer i kommunikasjon og operativ oppfølging av leverandører. Utilstrekkelig kravstilling og oppfølging av leverandører har ført til misforståelser og feil i leveranser, noe som er blitt tydelig i flere av de nylige hendelsene.

I intervjuer og workshops pekes det på at manglende presisjon i kravspesifikasjoner kan føre til at leverandørene ikke alltid forstår hva som forventes, og dette forsterkes av svak oppfølging underveis i leveranseprosessen. I tillegg kan det være vanskelig å være helt sikker på hva som ble avtalt, grunnet mangler i dokumentasjon.

Vi observerer også at flere melder om at det kan være uklart (enten formelt eller i praksis) hvem som har myndighet til å gjennomføre bestillinger fra leverandørene.

Videre er det en bekymring for at kontraktene til dels er gamle, at NT påtar seg mer ansvar enn nødvendig, og at leveranser burde vært

² G.5.2.2: "WLA-standarden understreker viktigheten av grundig testing av spillsystemets sikkerhetsfunksjonalitet før implementering i produksjonsmiljøet, for å redusere risikoen for feil."

bedre kvalitetssikret fra leverandør (se også avsnittet om svakhet i testregimet ved endringer).

Vi vurderer at kravstilling til leverandører generelt må bli tydeligere, herunder krav til dokumentasjon. Videre vurderer vi at kontrakter bør gjennomgås for å sikre at leveranser oppfyller nødvendige kvalitetsstandarder. Oppfølgingen av leverandører bør også generelt strammes opp, slik at man sørger for at de faktisk leverer det de er forpliktet til.

Anbefalinger:

2.3.8

Etabler en rutine for overvåking av leverandørens ytelse i henhold til kontraktens bestemmelser. Dette kan inkludere oppfølging av SLA-er (Service Level Agreements), leveringsfrister, og andre spesifikke krav som er definert i kontrakten.

2.3.9

Definer klare krav til hvordan leverandøren skal gjennomføre kvalitetssjekker før leveranser. Dette kan inkludere spesifikke tester, dokumentasjon av testresultater og krav til godkjenning før leveransen aksepteres og hvordan NT skal akseptere.

2.3.10

Tydeliggjør rutiner, styrk kjennskapen til og stram inn på etterlevelse av ansvar og myndighet overfor leverandør, særlig ved endringsbestillinger. Test jevnlig at bestillinger godkjennes av rett person. Tydeliggjør arbeidsdeling mellom bestiller av endring, implementering av endring og uavhengig testing.

2.3.11

Tydeliggjør rutiner for vurdering og godkjenning av testdokumentasjon fra leverandør ved endringer.

2.3.12

Gå gjennom kontrakter, vurder om det er mulig/ønskelig å oppdatere eller utarbeid nye kontrakter som bedre reflekterer virksomhetens behov og krav. Leverandører med høy risiko og eldre avtaler (SG for Lotterispill) bør prioriteres. Dette kan inkludere mer detaljerte SLA-er, tydeligere krav til kvalitet og leveranser, samt bedre mekanismer for oppfølging og sanksjoner.

Monitorering og oppdagelse

Forbedringsmuligheter for ICS

ICS (Integrity Control System) er et sentralt kontrollsystem som bidrar til å validere trekningsgrunnlaget, sikre korrekt antall vinnere og premiebeløp, og overvåke transaksjoner i kjerneprosessene. Vi observerer at ICS fungerer som en viktig barriere mot feil og avvik, men at det er behov for forbedringer. Blant annet rapporteres det om utfordringer knyttet til "alarm fatigue", der et høyt volum av alarmer, inkludert falske positive, kan føre til at kritiske varsler overses. Videre er det bekymringer knyttet til kompetanse på systemet og manglende systematisk oppfølging av ICS-konfigurasjonen for å sikre at den er tilpasset virksomhetens behov.

Vi vurderer at ICS har et solid fundament, men at det er behov for en mer strukturert tilnærming til vedlikehold, oppdatering og bruk av systemet. Dette inkluderer å redusere unødvendige alarmer, sikre at kritiske varsler prioriteres, og styrke kompetansen blant ansatte som bruker og vedlikeholder systemet.

Behov for mer systematikk i monitorering generelt

Monitorering er en bredere aktivitet som omfatter bruk av flere verktøy og systemer for å overvåke transaksjoner og prosesser i sanntid. Ved siden av ICS spiller verktøy som Splunk og PowerBI en sentral rolle i å identifisere avvik og sikre etterlevelse av lover, forskrifter og interne retningslinjer. Monitoreringen er en viktig del av NTs operative kontrolltiltak og bidrar til å redusere risiko for feil og avvik.

Vi observerer at monitoreringsarbeidet fremstår som grundig, men ressurskrevende. Flere ansatte bidrar til dette i tillegg til sine ordinære oppgaver, og det er rapportert at monitoreringsarbeidet ikke alltid er tilstrekkelig prioritert, særlig i perioder med høy arbeidsbelastning. Videre er det uklart i hvilken grad monitoreringen er systematisk knyttet opp mot konkrete risikovurderinger, noe som kan føre til at ressursene ikke alltid brukes der de har størst effekt. Det rapporteres også om at tilnærmingen til monitorering har vært fragmentert mellom ulike verktøy og ulike team.

Vi observerer videre at arbeidet med monitorering har blitt løftet tydeligere frem i vår, bl.a. ved å samle monitoreringsteamet fysisk, og at det nå etableres monitoreringstiltak på alle produktområder.

I intervjuer har det kommet frem at «statistisk» monitorering (som at man vurderer utfall opp mot vannersannsynligheter, eller uvanlig mønstre i salgsdata) blir vurdert som noe man burde gjøre mer av for å avdekke feil. Etter feilen i ansvarlighetsfunksjonen ble det f.eks. satt opp Splunk-overvåking for å logge hvor mange som forsøkte å sperre seg ute fra spill. Dette ga statistisk innsikt i om funksjonaliteten fungerte som forventet.

Vi vurderer at monitoreringen er en kritisk del av NTs kontrolltiltak, men at det er behov for å styrke systematikken og ressursallokeringen. Ved å basere monitoreringen på konkrete risikovurderinger kan NT sikre at ressursene brukes målrettet, og at arbeidet konsentrerer seg om områder med høy risiko for avvik. Vi observerer at NT har iverksatt flere tiltak for å styrke monitoreringen av at systemene følger lover, forskrifter og spilleregler. Dette arbeidet er viktig for å redusere risiko for avvik og sikre etterlevelse av regulatoriske krav.

Anbefalinger:

2.3.13

Gjør en systematisk gjennomgang av ICS-konfigurasjonen for å sikre at den er tilpasset virksomhetens behov. Det må defineres klare kriterier for hvilke typer hendelser som skal generere alarmer, og hvilke som kan ignoreres. Dette reduserer risikoen for "alarm fatigue" (for mange irrelevante alarmer).

2.3.14

Dediker ressurser til monitorering av lover, forskrifter og spilleregler – herunder spesielt vannersjanser.

2.3.15

Regelmessig oppfølging av leverandøren for å sikre at ICS-systemet oppdateres og vedlikeholdes i henhold til avtalen. Dette inkluderer å få bekreftelse på at systemet er i samsvar med de nyeste sikkerhetsstandardene.

2.3.16

Teste ICS-systemet regelmessig for å sikre at det oppdager feil og genererer alarmer i henhold til de definerte kriteriene.

2.3.17

Etablere klare prosedyrer for drift, vedlikehold og overvåking av ICS-systemet.

2.3.18

Bruk risikovurderinger aktivt for å komme opp med nye områder som bør monitoreres.

Risiko knyttet til spillmotoren (NGE)

Observasjoner og vurderinger

Feilene som har oppstått i lotterispillmotoren (NGE) har avdekket utfordringer knyttet til systemets kompleksitet og manglende transparens. Gjennom intervjuer og workshops blir spillmotoren beskrevet som en "black box", der det er vanskelig å få full forståelse for hvordan det faktisk fungerer. Internrevisor observerer at NT er en av få gjenværende kunder som benytter spillmotoren. I en slik situasjon må man generelt være spesielt oppmerksom på risiko for at leverandøren nedprioriterer vedlikehold og oppgraderinger.

Videre er systemet preget av alder og teknisk gjeld, med over 600 patcher som har blitt lagt til over tid. Dette har gjort det vanskelig å opprettholde en helhetlig oversikt og kontroll. Dokumentasjonen av spillmotoren beskrives også som utilstrekkelig, noe som forsterker utfordringene med å forstå og feilsøke systemet, særlig når nye feil oppstår eller endringer skal implementeres. I sum skaper dette en usikkerhet rundt stabiliteten og påliteligheten til motoren, spesielt når det gjelder å sikre at alle spilleregler og forretningsregler etterleves korrekt.

Internrevisjonen vurderer at NT bør vurdere å begynne planleggingen for å skifte ut spillmotoren, og ikke vente til siste mulige anledning.

Anbefalinger:

2.3.19

Start forberedelsene til å anskaffe en ny spillmotor for lotterispillene, herunder behovsanalyse, vurdering av leverandørmarkedet og planlegge en overgangsstrategi.

2.3.20

Etabler en referansearkitektur som viser hvordan systemet skal være strukturert og fungere. Dette gir en felles forståelse av systemet og kan brukes som grunnlag for videreutvikling eller utskifting.

2.3.21

Utfør en grundig analyse av spillmotoren for å identifisere tekniske og operasjonelle sårbarheter. Dette inkluderer både manuelle vurderinger og automatiserte tester.

2.3.22

Etabler prinsipp om at minst to personer skal gjennomgå endringer, oppdateringer eller kritiske prosesser knyttet til spillmotoren for å redusere risikoen for feil.

2.4 Avvikshåndtering, oppfølging og forbedring

Hendelseshåndtering, eller avvikshåndtering, består overordnet sett av følgende elementer:

1. Oppdagelse av avvik:

[Redacted text block]

[Redacted text block]

2. Registrering av avvik:

[Redacted text block]

[Redacted text block]

2. Analyse og prioritering

[Redacted text block]

3. Tiltak og korrigerende:

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

4. Læring og forbedring:

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Vi observerer at avvikshåndteringen hos NT er godt etablert, med klare rutiner for rapportering og oppfølging gjennom systemer som ServiceNow. Samtidig ser vi utfordringer knyttet til å identifisere rotårsaker og håndtere følgefeil, særlig i komplekse systemer. Som beskrevet i avsnittet om lotterispillmotoren (NGE) over, gjør systemets kompleksitet i seg selv at det er vanskelig å drive feilsøking, noe som gir en vesentlig risiko.

Vi observerer også at flere intervjuer peker på at gjennomgangene er rettet mot de tekniske aspektene, noe som kan gjøre at man går glipp av mer organisatoriske eller prosessuelle rotårsaker, som for eksempel manglende ansvarsavklaringer.

Internrevisjonens oppfatning er at det er en sterk vilje til å lære av feil og forbedre prosesser, men vi vurderer at det er varierende grad av systematikk i hvordan NT sørger for at læring implementeres, ut over de konkrete feilrettingene. Rotårsaksanalyser bør knyttes enda tettere til risikostyringssystemet, for eksempel ved at funn fra analysene legges direkte inn i systemet for å sikre at de blir fulgt opp på tvers av organisasjonen.

Videre vurderer vi at man bør se på hvordan resultater fra avviksanalyser kan dokumenteres bedre i ServiceNow, slik at det i større grad kan jobbes med å identifisere mønstre og gjentakende feil.

Anbefalinger:

2.4.1

Styrk sammenhengen mellom avvikshåndtering/rotårsaksanalyse og risikostyring, og sikre at læringspunkter følges opp til tiltakene gir ønsket effekt.

2.4.2

Sikre at læringspunkter dokumenteres, prioriteres og implementeres med tydelige eiere og frister, samt at tiltakene evalueres for å bekrefte at de har redusert risikoen for gjentakelse.

3. Vedlegg

Vedlegg 1: Anbefalinger med svar fra administrasjonen

Administrasjonen kommenterer de enkelte anbefalinger med prioritet 1 og 2 i tabellen under. For nærmere definisjon av prioriteter og fargesetting, se vedlegg 4.

Kontrollmiljø

Nr/pri	Forslag	Administrasjonens kommentar	Ansvar	Frist
2.1.1	Styrk internkontrollen, med tydelig plassert overordnet ansvar for internkontroll og kvalitetssikring – evt. en egen internkontrollansvarlig.	Pågår. Avtalt prosess for avklaring av roller sammen med internrevisor i august – september.	Dir ØVS	31.10.2025
2.1.2	Juster balansen mellom ny funksjonalitet og vedlikehold, og vurder ressursfordelingen mellom drift og innovasjon.	Pågår. Vurdering av prioritering i 2.halvår 2025 (BR T3).	Dir TEK Dir KM	31.12.2025
2.1.3	Oppretthold ledelsesengasjementet for stabil og sikker drift, og følg opp med konkrete mål og oppfølging av avdelinger og team.	Etablert snakkekonsepter for å få forståelse for endret retning.	Adm. Dir	31.12.2025
2.1.7	Gjennomfør en utvidet prosesskartlegging og etabler overordnede prosessbeskrivelser i et standardisert format. Dette kan bidra til å synliggjøre sammenhenger på tvers av organisasjonen og tydeliggjøre grensesnitt mellom kjerneprosessene.	Pågår –egen arbeidsstrøm.	Dir Org	31.12.2025
2.1.8	Prioriter påbegynt gjennomgang av styrende dokumenter, og sørg for at alle styrende dokumenter er samlet i kvalitetssystemet.	Pågår.	Dir ØVS	31.10.2025

2.1.10	Utarbeide tydeligere rollebeskrivelser i kjerneprosesser og sikre at alle kjenner sitt ansvar. I revisjonen er det pekt spesielt mot testing og leverandøroppfølging, men det kan gjelde flere områder.	Se pkt 2.17 og 2.1.8 – starter med Lotteri.	DIR ORG	31.03.2026
2.1.16	Reduser nøkkelpersonrisiko ved å utarbeide oversikt over nøkkelpersoner med unik kompetanse, og legg en plan for hvordan det kan bygges fagmiljøer rundt de mest sårbare ressursene. Dette vil bidra til å sikre tilstrekkelig redundans og reservekapasitet.	Pågår.	Dir Org	31.12.2025

Risikostyring

2.2.1	Definer risikoapetitten mer konkret fra styret: Styret bør vedta en tydelig og operasjonaliserbar risikoappetitt som gir føringer for akseptable risikonivåer i ulike deler av organisasjonen	Administrasjonens definisjon av risikoappetitt gjennomgås og vedtas av selskapets styre.	Dir ØVS	31.12.2025
2.2.2	Standardiser risikostyring: Gi opplæring til ledere og ansatte for å sikre en enhetlig praksis og bruk av risikostyringsverktøy som EasyRisk, samt oppfølging av kontroller/tiltak.	Pågår.	Dir ØVS	31.12.2025
2.2.3	Vurder å styrke rollen/funksjonen med overordnet ansvar for risikostyring, for å sikre en helhetlig tilnærming, bedre oppfølging av tiltak og tydeligere operasjonalisering av risikoapetitten på tvers av organisasjonen.	Se pkt 2.1.1.	Dir ØVS	31.10.2025

Kontrollaktiviteter

2.3.1	Overordnet – Gjennomgå risikoer og etabler relevante kontroller der det vurderes å være mangler. Aktiviteten kan ta utgangspunkt i en risiko- og kontrollmatrise.	Pågår. Monitorering og testtiltak.	Dir TEK	31.12.2025
--------------	---	------------------------------------	---------	------------

2.3.2	Gjennomgå testregimet og foreslå forbedringer. Definer ansvar for vedlikehold av testmiljøer og grensesnitt mot leverandør.	Pågår – Beslutningen er tatt. Arbeid igangsatt. Rekruttering av testmiljøansvarlig kommer.	Dir TEK	31.10.2025
2.3.3	Etabler et klart ende-til-ende-ansvar for helhetlig testing, med tydelig definerte roller og ansvar for å sikre at alle deler av prosessen – inkludert integrasjoner mellom systemer og leverandører, samt endringer som går på tvers av team – blir grundig testet og validert før endringer settes i produksjon.	se 2.3.2. – aktivitet pågår.	Dir TEK	30.09.2025
2.3.4	Pek tydelig ut ansvar for å vedlikeholde testmiljøer, og sørg for at det allokeres tid og ressurser til dette.	Påbegynt gjennom arbeidsstrøm testing og monitorering. Alle produktområder må etablere egen testpraksis.	Dir TEK	05.12.2025
2.3.5	Etabler et helhetlig testløp som dekker alle steg i prosessen, fra kjøp av spill til utbetaling av premie. Testløpet må inkludere både funksjonelle og ikke-funksjonelle tester, som ytelsestester, sikkerhetstester og brukertester.	Påbegynt gjennom arbeidsstrøm testing og monitorering. Alle produktområder må etablere egen testpraksis.	Dir TEK	28.02.2026
2.3.8	Etabler en rutine for overvåking av leverandørens ytelse iht. kontrakt. Dette kan inkludere oppfølging av SLA-er (Service Level Agreements), leveringsfrister, og andre spesifikke krav definert i kontrakten.	Påbegynt gjennom arbeidsstrøm Leverandørstyring og leverandøroppfølging.	Dir KM/ Dir TEK/ Dir ØVS	31.12.2025
2.3.9	Definer klare krav til hvordan leverandøren skal gjennomføre kvalitetssjekker før leveranser. Dette kan inkludere spesifikke tester, dokumentasjon av testresultater og krav til godkjenning før leveransen aksepteres og hvordan NT skal akseptere.	Mye på plass allerede. Flere detaljer etter behandling i TEK-ledergruppe.	Dir TEK	31.10.2025
2.3.10	Tydeliggjør rutiner, styrk kjennskapen til og stram inn på etterlevelse av ansvar og myndighet overfor leverandør, særlig ved endringsbestillinger. Test jevnlig at bestillinger godkjennes av rett person. Tydeliggjør arbeidsdeling mellom	Påbegynt gjennom arbeidsstrøm Leverandørstyring og leverandøroppfølging.	Dir ØVS Dir KM	31.12.2025

	bestiller av endring, implementering av endring og uavhengig testing.			
2.3.11	Tydeliggjør rutiner for vurdering og godkjenning av testdokumentasjon fra leverandør ved endringer.	Pågår.	Dir TEK	31.10.2025
2.3.12	Gå gjennom kontrakter, vurder om det er mulig/ønskelig å oppdatere eller utarbeid nye kontrakter som bedre reflekterer virksomhetens behov og krav. Leverandører med høy risiko og eldre avtaler (SG for Lotterispill) bør prioriteres. Dette kan inkludere mer detaljerte SLA-er, tydeligere krav til kvalitet og leveranser, samt bedre mekanismer for oppfølging og sanksjoner.	Pågår.	Dir ØVS	31.12.2025
2.3.13	Gjør en systematisk gjennomgang av ICS-konfigurasjonen for å sikre at den er tilpasset virksomhetens behov. Det må defineres klare kriterier for hvilke typer hendelser som skal generere alarmer, og hvilke som kan ignoreres, for å unngå «alarm fatigue» og sørge for at viktige alarmer faktisk blir fulgt opp.	Pågår.	Dir ORG	31.12.2025
2.3.14	Dediker ressurser til monitorering av lover, forskrifter og spilleregler – herunder spesielt vinnerejanser.	Pågår – sterkt fokus på monitoreringstiltak i hele organisasjonen. –frist 30.9 – deretter vedlikehold.	Dir TEK	30.09.2025
2.3.19	Start forberedelsene til å anskaffe en ny spillmotor for lotterispillene, herunder behovsanalyse, vurdering av leverandørmarkedet og planlegge en overgangsstrategi.	Behovsvurderinger i T3/25.	Dir KM Dir ØVS	Q1 2026
2.3.20	Etabler en referansearkitektur som viser hvordan systemet skal være strukturert og fungere. Dette gir en felles forståelse av systemet og kan brukes som grunnlag for videreutvikling eller utskifting.	Utført.	Dir TEK	31.08.2025

2.3.21	Utfør en grundig analyse av spillmotoren for å identifisere tekniske og operasjonelle sårbarheter. Dette inkluderer både manuelle vurderinger og automatiserte tester.	Pågår.	Dir TEK	28.02.2026
2.3.22	Etabler prinsipp om at minst to personer skal gjennomgå endringer, oppdateringer eller kritiske prosesser knyttet til spillmotoren for å redusere risikoen for feil.	Utført.	Dir TEK	31.08.2025

Oppfølging, avvikshåndtering og forbedring

2.4.1	Styrk sammenhengen mellom avvikshåndtering/rotårsaksanalyse og risikostyring, og sikre at læringspunkter følges opp til tiltakene gir ønsket effekt.	Se tiltak 2.1.1.	Dir ØVS Dir ORG	31.10.2025
--------------	--	------------------	--------------------	------------

Vedlegg 2: Sentrale dokumenter som er gjennomgått

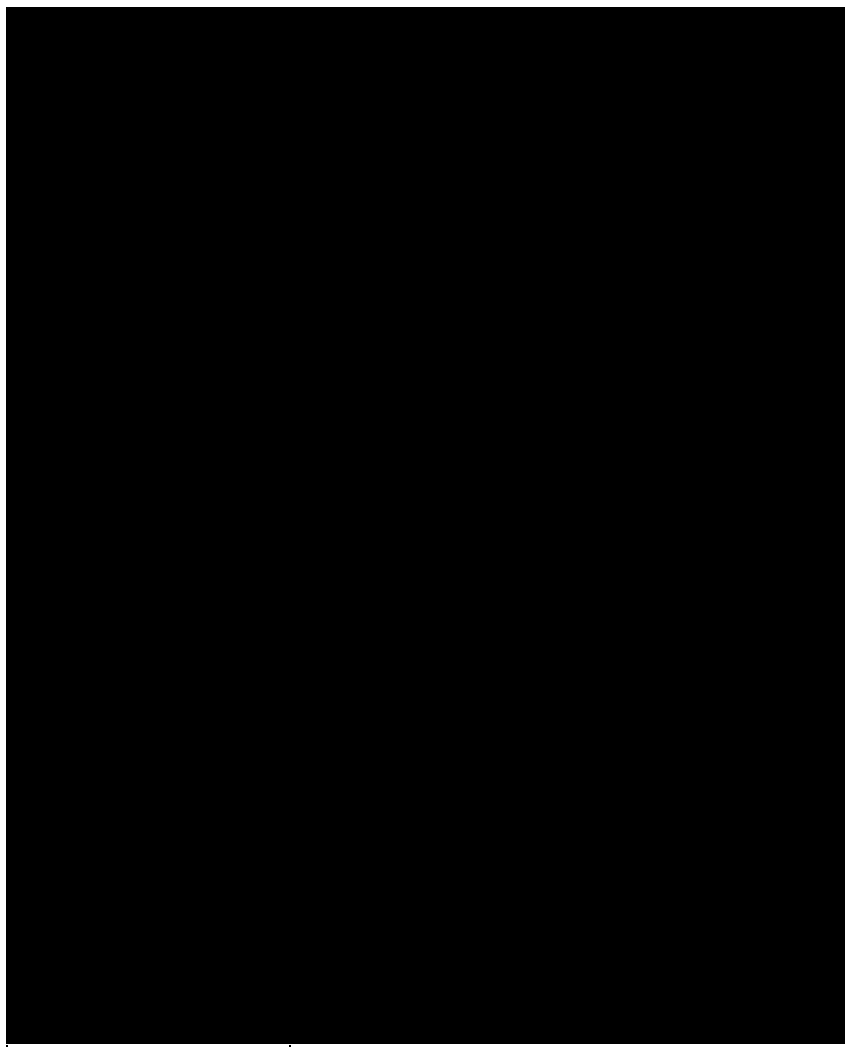
[illegible]

[illegible]

[illegible]

Vedlegg 3: Oversikt over intervjuer og workshops

Navn	Rolle	Intervju	Workshop Salg	Workshop Gjennomføring	Workshop Utbetaling	Workshop Endringer	Workshop kontroller
		x					
		x	x	x	x	x	x
		x		x			
		x					
		x	x				
		x			x		
		x					
		x				x	
		x					x
		x	x	x	x	x	
		x				x	
		x		x	x		x
		x				x	
		x					
		x	x		x	x	
		x					
		x				x	delvis tilstede

	X					
	X					
	X					
	X					
	X	X		X		
	X				X	
	X					
	X					
	X				X	
	X					X
	X					delvis tilstede
	X					
			X			
		X		X		
			X			
	X					
	X					X
	X					X
	X					X
						X

Vedlegg 4: Forklaring på fargesetting

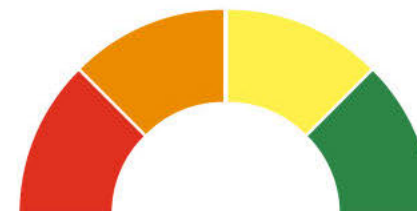
Overordnet status for internkontrollen er fargesatt basert på følgende vurderinger:

Grønn: Tilfredsstillende internkontroll på området, ikke behov for tiltak.

Gul: Generelt akseptabel internkontroll på området, men enkelte forbedringstiltak bør vurderes.

Oransje: Varierende internkontroll på området. Behov for å iverksette flere tiltak innen rimelig tid.

Rød: Ikke tilfredsstillende internkontroll på området. Behov for å iverksette umiddelbare tiltak. Styret varsles.



Anbefalingene er prioritert gjennom en skala fra 1 til 3 basert på kritikalitet og prioritering:

		1	2	3
Høy prioritet	Anbefalinger som bør gjennomføres umiddelbart. Anbefalingen har kritisk betydning for risikoen i revidert enhet.	... ● ...	... ● ...	... ● ...
Middels prioritet	Anbefalinger som bør gjennomføres så snart som mulig. Anbefalingen har moderat betydning for risikoen i revidert enhet.	... ● ...	... ● ...	... ● ...
Lav prioritet	Anbefalinger som bør gjennomføres, men det er ikke tidskritisk. Anbefalingen har i mindre grad betydning for risikoen i revidert enhet.	... ● ...	... ● ...	... ● ...

Vedlegg 5: Revisjonsteam

Ansvarlig partner for oppdraget har vært Henrik Bredholt Flygind.

Prosjektteamet har bestått av Anne Siri K. Bekkelund (Senior Manager), Dennis Bogen (Manager) og Thea Hatlem (Associate).