



Overordna analyse

Vedlegg til Plan for
forvaltningsrevisjon 2016-2020

Sauda kommune

Februar 2016

www.kpmg.no



Innhold

1	Bakgrunn og formål	3
1.1	Bakgrunn	3
1.2	Formål	3
2	Framgangsmåte og involvering	4
2.1	Innsamling av data og metode	4
2.2	Teoretisk fundament og vesentlege omsyn	6
3	Risikovurdering	8
3.1	Generell drift	9
3.2	Regulatorisk risiko	11
3.3	Økonomisk risiko	12
3.4	Kommunale mål/vedtak og strategi	13
	Vedlegg 1 Identifisering og vurdering av risikoområde - alle	14
	Generell drift	14
	Regulatorisk risiko	16
	Økonomisk risiko	18
	Kommunale mål/vedtak og strategi	18

1 Bakgrunn og formål

1.1 Bakgrunn

Etter §10 i forskrift om kontrollutval, skal kontrollutvalet utarbeide plan for forvaltningsrevisjon. Planen skal vere basert på ein overordna analyse av kommunen.

Kontrollutvalet i Sauda kommune har i møte 16.11.15 bestilt ein overordna analyse frå KPMG som grunnlag for plan for forvaltningsrevisjon, som skal gjelde i perioden 2016-2020.

1.2 Formål

Formålet med den overordna analysen er å identifisere mulege område/tema for forvaltningsrevisjon i fireårsperioden 2016-2020.

KPMG har gjennomført ein overordna analyse av risiko og vesentlegheit. Analysen gir grunnlag for å prioritere område i kommunal verksemd som kan vere gjenstand for forvaltningsrevisjon dei neste åra.

Denne overordna analysen vil med andre ord presentere identifiserte område i den kommunale verksemda kor risikoen for feil/manglar er til stade. Analysen dannar grunnlaget for kontrollutvalet sin prioritering av område som kan vere gjenstand for forvaltningsrevisjon i planperioden.

2 Framgangsmåte og involvering

Kapittel 2 gir oversikt over metoden som er brukt for å samle inn data, teoretisk fundament og vesentlige omsyn som har blitt nytta i risikovurderinga.

2.1 Innsamling av data og metode

Som det går fram av § 10 i forskrift om kontrollutvalg i kommuner og fylkeskommuner skal plan for forvaltningsrevisjon vere basert på risiko og vesentlegheitsvurderingar. Derfor har vi fokusert på å gjennomføre overordna analyser med utspring i risiko og vesentlegheit. I arbeidet med analysen har KPMG vektlagt risiko for manglande kontroll med vesentlege sider ved verksemda og tenestene til Sauda kommune. Omgrepa er av KPMG definert slik:

Vesentlegheit – handlar om å identifisere dei viktige/sentrale områda for kommunen (og der igjennom viktige områda for forvaltningsrevisjon), og er særleg knytt til vurderinga av betydinga for kommunen av konsekvensane dersom ein gitt risiko inntreff. Identifiseringa har skjedd gjennom filtrering ved hjelp av ulike kriteria, mellom anna:

- ✓ Liv og helse
- ✓ Sikring av verdiar
- ✓ Brukarperspektivet – rettigheter og oppfylling og kvalitet
- ✓ Kostnadseffektivitet
- ✓ Område med politisk aktualitet

Risiko – handlar om å identifisere kor sannsynleg det er at den kommunale verksemda ikkje vert utøvd på den måten den skal bli utført. Med andre ord risiko for mangelfull verksemd og tenestetilbod. Måten verksemda skal utførast på, er mellom anna styrt av:

- ✓ Lovverk og andre reguleringar
- ✓ Formål, vedtak og målsettingar
- ✓ Planverk og strategiar
- ✓ Organisering
- ✓ Budsjett

Den overordna analysen er fundamentet for dei områda kontrollutvalet og kommunestyret prioriterer for forvaltningsrevisjon. Derfor har det vore særlig viktig å identifisere områda som har ein ibuande høg risiko, vesentleg grad av uønskte konsekvensar dersom risiko inntreff, og som det potensielt vil vere nyttig å gjennomføre revisjon på, sett frå ein politisk ståstad, frå administrasjonen sin ståstad og ut i frå

eit brukarperspektiv til kommunen. Dette inneber at vi i arbeidet har tatt høgde for område kor revisjon kan ha verdi for kommunen i eit forbettrings- og læringsaugemed og kor revisjon kan ha førebyggjande karakter. Det vil sei at eit revisjonsprosjekt ikkje berre ser tilbake på kva som har skjedd, men at ein kan gå inn på pågåande prosjekt og prosessar kor revisjonen kan vere grunnlag for korrigerande grep.

Av den grunn har vi gjennomført ein prosess som har inkludert samspel med ulike deler av kommunen; administrasjon, tillitsvalde/verneombod og politikarar frå høvesvis kontrollutval og kommunestyre. Dette har vore viktig for å kunne finne vesentlege risikoar og dei "rette" område for revisjon.

Arbeidet har vore delt i tre hovudbolkar:

- 1) Kartlegge og forstå kommunen
- 2) Arbeidsmøte med kommunen for å etablere og verifisere mulege område for forvaltningsrevisjon
- 3) Dokumentere analysen

Følgjande teknikkar vore brukt for å samle inn data

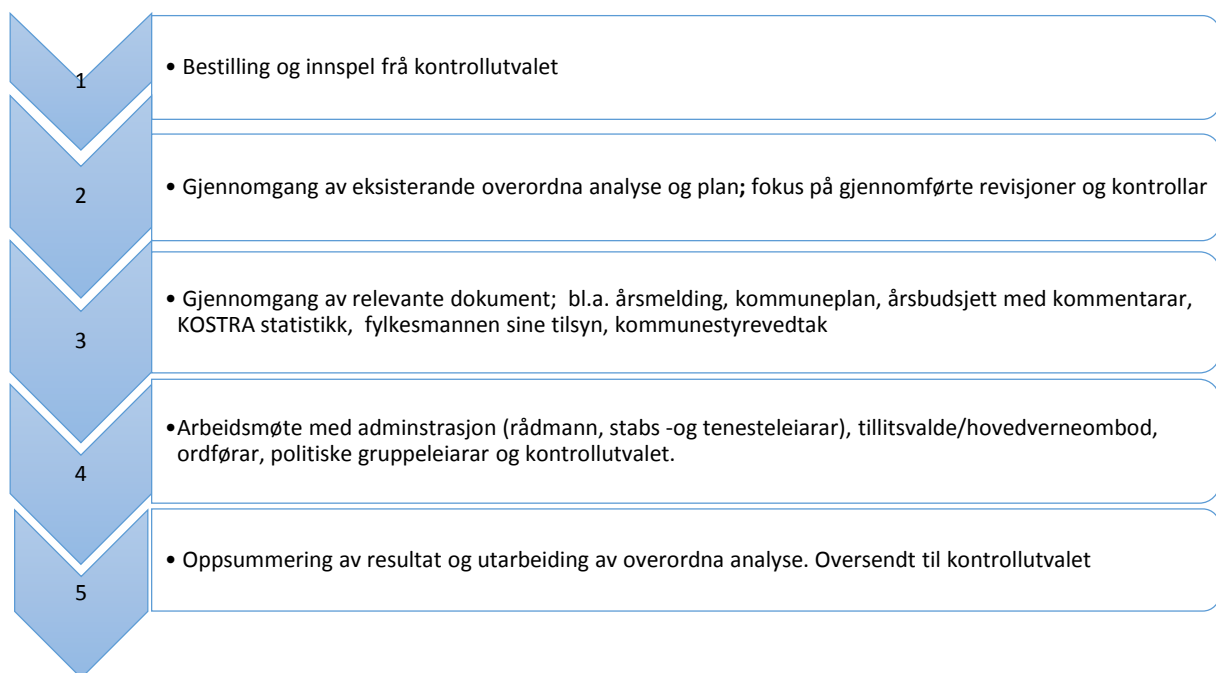
✓ Dokumentanalyse

KPMG har innhenta og gjennomgått dokumentasjon frå kommunen, blant anna årsmelding, kommuneplan, økonomiplan og årsbudsjett, KOSTRA-statistikk, samt tidligare revisjonar og tilsyn.

✓ Arbeidsmøte

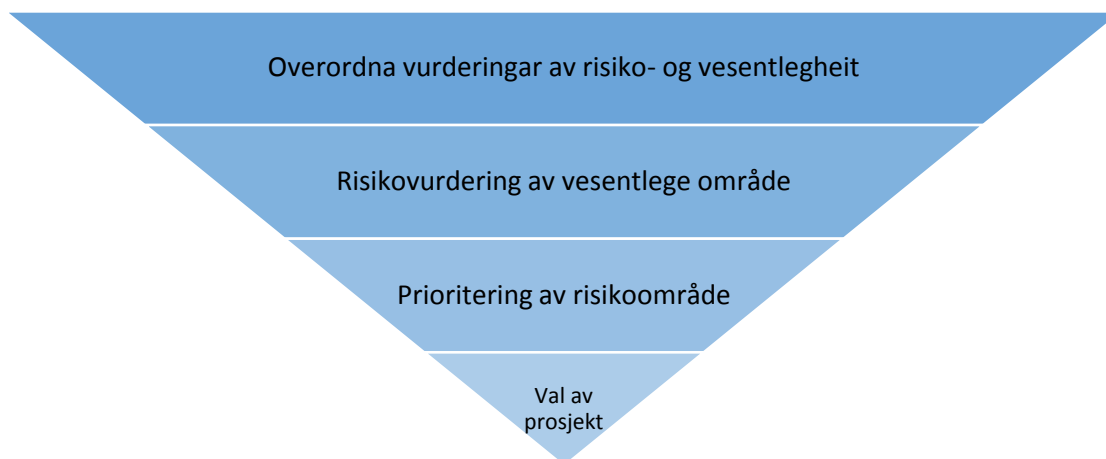
Felles arbeidsmøte for kontrollutvalet, ordførar, rådmann og leiargruppe, enkelte einingsleiarar, hovudverneombud og hovudtillitsvald. Politiske gruppeleiarar var også inviterte.

Illustrert har prosessen i sin heilskap vore slik:



2.2 Teoretisk fundament og vesentlege omsyn

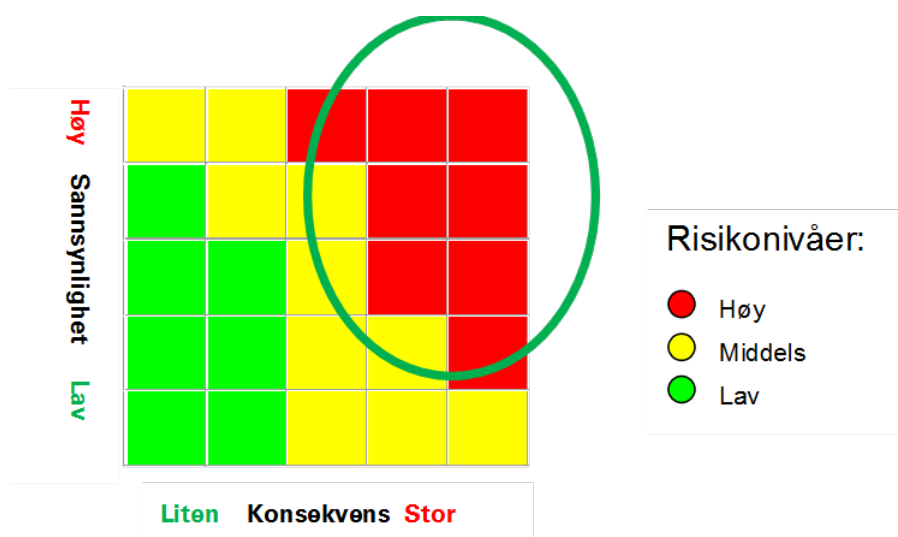
Arbeidet har følgt ein modell som er teoretisk forankra i statsvitskap, organisasjonsteori og COSO ERM¹ og den tek utgangspunkt i kommunal verksemd og tenestetilbod. Skjematisk vil val av forvaltningsrevisjonar bli eit resultat av vurderingar knytt til vesentlegheit og risiko som truar verksemda og tenestetilbodet - vurderingar som "silar" ut prosjekt i fire overordna steg. Dette kan illustrerast slik²:



I felles arbeidsmøte blei risikoområde vurdert i forhold til kor sannsynleg det er at risiko inntreff og konsekvensar av risikoen. For konsekvensvurderingar blei følgjande "hjelpekriterier" nytt:

- Liv og helse
- Sikring av verdiar
- Brukarrettar - oppfyling og kvalitet
- Kostnadseffektivitet/produktivitet
- Politisk aktualitet

Analysen av identifiserte område og risiko er kategorisert i følgjande matrise:



¹ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. ERM – Enterprise Risk Management. Dette er ein internasjonalt innarbeid standard for beste praksis innan området internkontroll og risikohandtering i verksemdar.

² Dei to nederste grå felte blir teken i vare av kontrollutvalet og kommunestyret.

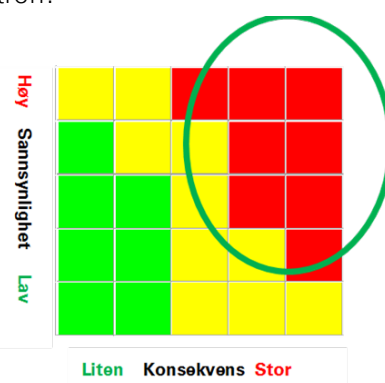
Den vidare prosessen inneber at kontrollutvalet prioriterer identifiserte område/risikoar og innstiller til plan for forvaltningsrevisjon. Planen blir vedtatt i kommunestyret og kontrollutvalet vel/bestiller enkeltstående forvaltningsrevisjonar. Det er også ved bestilling av enkeltstående revisjonar at området/risikoen spissast og operasjonaliserast når det gjeld til kva og korleis revisjonen skal innrettast. Med andre ord, den overordna analysen identifiserer først og fremst område for forvaltningsrevisjon, medan ein ved bestillinga av enkeltstående prosjekt spissar og operasjonaliserer kva for tema som skal vere gjenstand for revisjon og kva problemstillingar revisjonen skal svara på.

3 Risikovurdering

Nedanfor presenterast område/risikoar som er vurdert som særleg relevante for revisjon; det vil sei område/risikoar som er kategorisert med 1) betydeleg grad av sannsyn for at hendinga/vil inntreffe og 2) betydeleg konsekvens for kommunen dersom hendinga/risikoen inntreffer.

I vedlegg er alle identifiserte og vurderte område/risikoar presentert. Risikoområda er delt inn i fire ulike bolkar:

- ✓ Risiko ved generell drift
- ✓ Regulatoriske risikoar
- ✓ Økonomiske risikoar
- ✓ Risiko knytt til kommunale mål/vedtak og strategi



Både sannsyn og konsekvens er gitt ein farge, kor raud indikerer høgt sannsyn / alvorleg konsekvens, gul indikerer middels, og grøn indikerer lavt sannsyn / liten konsekvens.

Dei største risikoområda som blei identifisert, sortert ut i frå score/vurdering, er presentert i tabellen nedanfor. Under tabellen presenterer vi så nærmare vurderingar for kvar av desse risikoområda.

	Risiko/hending	Verksemd	Sannsyn	Konsekvens
1	Reduksjon i framtidig inntektsgrunnlag	Alle		
2	Varierende/mangelfull kvalitet på opplæring i skulane	Oppvekst - skule		
3	Mangelfull kvalitet/effektivitet innan pleie og omsorg	Pleie og omsorg		
4	Kommune er ikkje nok rusta for auka behov for sosiale tenester	Helse og omsorg - NAV		
5	Manglande samsvar mellom kvalitet, tenestetilbod og behov innan rus- og psykiatritenester	Helse og omsorg		
6	Mangelfull ivaretaking av nye oppgåver etter samhandlingsreforma	Pleie og omsorg		
7	Brot på opplæringslova	Oppvekst		
8	Brot på barnevernslova	Barnevernstenesta		
9	Kommunen har ikkje tilstrekkeleg berekraftig økonomi	Alle/adm.		

	Risiko/hending	Verksemd	Sannsyn	Konsekvens
10	Meirforbruk i forhold til budsjett	Alle		
11	Kommunen har ikkje tilstrekkelig/rett kompetanse til å dekke framtidig behov	Alle Fellestenester		
12	Manglande systematikk for planlegging og prioritering av vedlikehald	Teknisk		

3.1 Generell drift

3.1.1 Kvalitet på opplæringa i skulane

Mangelfull/varierende kvalitet i skulane blei identifisert å vere blant dei største risikoområda. Dette kan medføre at nokon innbyggjarar får dårlegare opplæring/kunnskap enn andre, samt gi svekka omdømme. Siste årsmelding viser at Sauda kommune har hatt ein nedgang i snitt på nasjonale prøver, men det plei påpeikt på felles arbeidsmøte at naturleg variasjon gjer at ein ikkje kan trekke konklusjon etter eit år. Årsakar til risiko kan t.d. vere manglande standardiserte rutinar og ulik praksis i dei ulike skulane.

Opplæring av minoritetsspråklege elevar blir sett som ei stor utfordring i kommunen. Det er ulik ståstad kunnskapsmessig for elevane og utfordrande å gi eit tilbod / og få desse igjennom skulen. Dette er ei stor ny oppgåve for skulane. Ei anna utfordring som blei trekt fram er lærarane sin handtering av elevar med utfordrande åtferd noko som vidare kan gi vanskar med å gi god opplæring i klassen.

Risiko for mangelfull opplæring av framandspråklege vaksne blei også spesielt trekt fram som eit risikoområde. Konsekvensar dersom minoritetsspråklege ikkje får god nok opplæring, er mellom anna at det kan verte krevjande å seinare kome ut i arbeid.

Ein forvaltningsrevisjon kan til dømes kartlegge utvikling i resultat i skulen, årsakar til eventuell varierende kvalitet på denne, eventuelt undersøke korleis opplæring av minoritetsspråklege elevar og vaksne blir ivaretatt i forhold til behovet. Korleis kommunen tek i vare krav i opplæringslova sine krav til spesialundervisning er eit anna mogleg tema på området (sjå punkt 3.2.2).

3.1.2 Kvalitet/effektivitet innan pleie og omsorg

Mangelfull kvalitet/effektivitet innan pleie og omsorgstenestene blei vurdert til å vere blant dei største risikoområda i kommunen. Dette gjer det utfordrande å ivareta pålagte oppgåver, til dømes ta i mot utskrivingsklare pasientar. Andre konsekvensar kan vere at det blir gitt for mykje/for lite tenester, at brukarrettar blir ikkje innfridd hos alle, og området inneber risiko for liv og helse.

Prognosen til kommunen viser at aldersgruppa 80-89 år vil auke med 37%, og at aldersgruppa 90+ vil auke med 69% i åra 2013-2040. Det skal ikkje vere planlagt tilsvarande ressursauke. Det er erfaringar med lang venteliste for omsorgsbustad med heildøgns-omsorg, noko som delvis tar opp korttids plassar. Pleie og omsorg greier vidare ikkje å ta imot utskrivingsklare pasientar då korttidsavdelinga er full. Innsparingar gjer det utfordrande å tilpasse drift etter forventningar. Det er også erfaringar med lågare medarbeidartilfredshet og høgare sjukefråvær enn målsettingane. Generelle og moglege årsaker til risiko kan vere mangelfulle eller manglande rutinar, kapasitet eller kompetanse som sikrar god pasientflyt og tenestekvalitet.

Ein forvaltningsrevisjon kan til dømes sjå på i kva grad målsettingar for pleie og omsorgstenesta vert nådd, herunder både for økonomi og budsjettkontroll, tenestekvalitet - og produksjon. Ein kan til dømes undersøke om tenestene styrast og ytast på ein effektiv måte i høve til dei ressursar som er stilt til rådvelde, og undersøke om det er tilstrekkeleg kompetanse. Ein anna innfallsvinkel kan vere å sjå på

kor vidt innhaldet i tenestetilbodet tilfredsstiller krav i regelverket, herunder om det føreligg tenlege rutinar og om rutinane faktisk blir etterlevd i praksis.

3.1.3 Auka behov for sosiale tenester

At kommunen ikkje er nok rusta for auka behov for sosiale tenester blei identifisert å vere blant dei største risikoområda. Det er mange som mottar sosialhjelp i kommunen og dette kan kome til å auke med auka tal flyktningar. KOSTRA-tal viser at andelen sosialhjelpsmottakarar per innbyggjar auka frå 2,5 % i 2013 til 3,6 % i 2014. På arbeidsmøte blei det peika på at det er lav kostnad å etablere seg i Sauda, og at dette kan trekke til seg nye brukarar.

Handtering av utfordringane fordrar at kommunen har gode og effektive prosessar og rutinar knytt til sosiale tenester/stønad. Nok avklarte ansvarsområde mellom kommunen og andre offentlege organ er eit anna område kor det generelt kan vere utfordringar. Ein potensiell forvaltningsrevisjon kan også undersøkje om tenesta etterlev dei krav og reglar som tenesta er stilt ovanfor. Eit nasjonalt tilsyn om kvalifiseringsprogram 2013-2014 fann til dømes at søkerane sin situasjon ikkje var godt nok kartlagt ved søknad om kvalifiseringsprogram i nesten halvparten av kommunane undersøkt.

3.1.4 Rus- og psykiatritenestene

Manglande samsvar mellom tenestetilbod og kvalitet og behovet innanfor rus- og psykiatri-tenestene blei identifisert å vere blant dei største risikoområda i kommunen.

I kommunar generelt er det årsakar til risiko på området typisk sårbarheit i overgangen mellom barn og voksen, og utfordringar med samhandlinga mellom rus, psykiatri og bustadsforvalting. På arbeidsmøtet blei det kommentert at det er gjort grep som har forbetra samhandlinga mellom rus og psykiatri, men at bustadforvaltninga derimot er eit utfordrande område. Konsekvensar kan vere at brukarar ikkje får tenestene dei har behov for, til dømes personar utan fast bustad. Dette kan igjen gi belastningar for individet og for samfunnet, slik som auka uro i bybilde, auka bruk av rus, og auka press å andre tenester (PPT, barnevern).

En forvaltningsrevisjon kan til dømes undersøke i kva grad det er ei tenleg organisering, rutinar og samarbeid mellom einingar på området som sikrar gode rus- og psykiatritenester i kommunen.

3.1.5 Vedlikehald

Manglande systematisk planlegging og prioritering av vedlikehald er vurdert som eit område med middels risiko. På arbeidsmøtet var det to grupper som vurderte høvesvis sannsyn og konsekvens av risikoen som høg, men området kom samla ut med ein middels risiko. Området er likevel tatt med i forslaget til plan for forvaltningsrevisjon då det var blant prioriterte risikoområde for forvaltningsrevisjon i førre plan, men ikkje hittil er gjennomgått.

På arbeidsmøte blei det spelt inn at det skal vere meir systematisk jobbing enn det var før ved innføring av eit nytt IT-system. Det blei også spelt inn at det er innanfor VA og bygg det er størst risiko. Konsekvensar av mangelfullt systematisk vedlikehald kan vere Forringing av verdiar som er kostnadskrevjande å ta igjen, unødvendig forfall av eigendomar og helserisiko. Det blei også påpeikt risiko for at vannforsyninga sviktar grunna at delar av avløpsnett er dårleg.

Ein forvaltningsrevisjon kan til dømes sjå på i kva grad det er eit etterslep på vedlikehaldet samt i kva grad kommunen har ei oversikt over etterslepet, korleis bygg vert prioritert for vedlikehald og kva planer som fins for vedlikehald.

3.2 Regulatorisk risiko

3.2.1 Nye oppgåver etter samhandlingsreformen

Mangelfull ivaretaking av nye oppgåver etter samhandlingsreformen er identifisert blant største risikoområde i kommunen. Kommunane har fått større ansvar for augeblikkeleg hjelp-tilfelle ved lov gjeldande frå 1.1.16. Kommunar har generelt fått meir krevjande faglege oppgåver og ansvar grunna overføring av oppgåver frå spesialisthelsetenesta. Samhandlingsreforma krev godt samarbeid mellom kommunane, spesialisthelsetenesta og fastlegane, og lovpålagte samarbeidsavtaler må etterlevast.

Konsekvensen av mangelfull ivaretaking av nye oppgåver kan mellom anna vere at pasientar ikkje vert tilstrekkeleg eller rett behandla i overgangar mellom kommune og sjukehus.

Ein status for korleis ulike krav/utfordringar er handtert i Sauda kommune kan vere eit aktuelt tema for forvaltningsrevisjon. Forvaltningsrevisjonen bør spissast til visse områder innanfor samhandlingsreformen.

3.2.2 Brot på opplæringslova

Brot på opplæringslova blei vurdert å vere blant dei største risikoområda til kommunen. Kommunen plikter å tilby spesialundervisning til elevar som har rett og behov for det i grunnskulen. Denne plikta fylgjer av opplæringslova, og spesialundervisning er ein viktig rett for elevar som har trong for det, dette for å meistre skulen.

På arbeidsmøte blei det peikt på at tidleg innsats mot barn med særskilte behov er ei utfordring. Konsekvensar kan vere utilstrekkeleg opplæring for desse barna, og at individ ikkje får rett hjelp til rett tid, noko som hemmar utvikling og gir problem i seinare liv.

Ein forvaltningsrevisjon kan mellom anna undersøke om elevar som har trong for spesialundervisning får det. Ein forvaltningsrevisjon kan gjennomgå saker om tildeling av spesialundervisning og undersøke om krav til sakshandsaming vert teken i vare, herunder om krav til utgreiing av saka før vedtak vert teken i vare. Ein kan og kartlegge talet på søknader, avslag og innvilging av spesialundervisning.

3.2.3 Brot på barnevernslova

Brot på barnevernslova blei identifisert å vere blant dei største risikoområda. Ein mangelfull barnevernsteneste kan først og fremst gi negative konsekvensar for brukarar/enkeltmenneske, til dømes ved at ein ikkje fangar opp eller gir nok/tidsnok tilbod til barn med behov. Det kan også gjere kommunen erstatningsansvarleg samt føre til negativt omdømme.

I Sauda kommune har det vore høg turnover og vikarbruk i barnevernet, samt utfordringar med omorganisering. Det skal vere behov for kvalifisert fagleiing i den daglige drift av de ulike fagområda på helsesenteret, herunder barnevernstenesta.

Eit nasjonalt tilsyn i 2013-2014 fann svikt i barnevernstenesta sin oppfølging av fosterheimar hos 71 av 94 av dei undersøkte barnevernstenester.

Ein forvaltningsrevisjon kan til dømes sjå på korleis og i kva grad kommunen tek i vare generelle oppgåver etter loven (kap. 3) og reglar for reglane for sakshandsaming (kap. 6), eller undersøke særlege tiltak herunder krav til tiltaksplanar og oppfølging av fosterheimar (kap. 4).

3.3 Økonomisk risiko

3.3.1 Reduksjon i inntektsgrunnlag

Reduksjon i framtidig inntektsgrunnlag blei vurdert som eit av dei største risikoane til kommunen. Det er mange uavklarte forhold på området som delvis blir sett i samanheng med tena kommunesamanslåing. Forhold som indikerer at det kan verte reduksjon i framtidig inntektsgrunnlag er mellom anna usikre kraftinntekter, rammevilkår som småkommunetilskot og rammeoverføringar til kommunen, og eigedomsskatt på verk og bruk. Det blei kommentert at kommunen satsar vel mykje på store inntekter.

Dersom risikoen i stor grad slår til kan det medføre framtidig krevjande innsparingsbehov, dårlegare tilbod til innbyggjarar og vesentleg lågare handlefridom i kommunen. Det vil vere behov for å få på plass ein tilstrekkeleg beredskap i tenestene for å handtere den svekka inntekta. Nokre peikte også på at attraktiviteten til Sauda kommune som arbeidsgjevar kan verte negativt påverka.

Dette er eit tema som potensielt kan inngå i ein forvaltningsrevisjon som ser på kommunen sin økonomistyring. Herunder kan ein til dømes sjå på kva for prosessar og rutinar kommunen har på plass for å identifisere, handsame og gjere tiltak for å rigge sin økonomi under endra økonomiske føresetnadar (sjå også om økonomistyring under neste to punkt).

3.3.2 Kommunen har ikkje tilstrekkeleg berekraftig økonomi

At kommunen ikkje har tilstrekkeleg berekraftig økonomi blei vurdert til å vere eit av dei største risikoane for kommunen. Ifølgje KOSTRA-tal har Sauda kommune høgare netto lånegjeld per innbyggjar enn Rogaland og landet u/Oslo, men skil seg ikkje nemneverdig frå KOSTRA-gruppa den tilhøyrar.

På arbeidsmøte blei det peikt på at kommunen er på rett veg når det gjeld å redusere gjeld. Men det er risiko knytt til at inntekter går ned og utgifter opp, i form av større krav frå staten og mindre overføringar. Det blei også trekt fram risiko knytt til auke i renteutgifter i samband med kommunen sine lån.

Ein lite berekraftig økonomi vil innebære høge rente/avdragsutgifter, at investeringsmidlar vil kunne måtte brukast til drift, og at generasjonsprinsippet ikkje vert følgt. Tenestetilbodet vil måtte tilpassast etter økonomien og kunne bli forringa.

3.3.3 Meirforbruk i forhold til budsjett

På felles arbeidsmøte i kommunen blei det vurdert høg risiko for meirforbruk i forhold til budsjett i kommunen. Siste årsmelding rapporterer om overforbruk i forhold til tildelte rammer på fleire områder. Kommunen har ein situasjon kor alle tenesteområde må gjennomføre kutt for å ta inn reduksjonar i budsjettamma, på totalt 5 mill. kr. Eventuelle manglar i styring av forbruket framover kan generelt påføre kommunen store økonomiske konsekvensar, til dømes tæring av fond, lågare handlefridom og på sikt påverke tenestetilbodet i kommunen.

For å best mulig kunne ivareta budsjettamma er det viktig med gode rutinar for økonomistyring, herunder planlegging, oppfølging, iverksetting av tiltak. Det vert gjennomført månadleg økonomisk rapportering på økonomi i kommunen, noko som er positivt. Det er også viktig at det er tilstade ei god avvikshandtering i praksis. Ein forvaltningsrevisjon kan til dømes gå inn i heile eller delar av verksemda for å:

- Undersøke kva rutinar kommunen har for økonomistyring
- Vurdere om budsjett oppfyller krav til realisme, herunder om budsjettprosessen blir gjennomført i samsvar med politiske vedtak og føresetnadar
- Sjå på budsjettstyring og oppfølging, herunder om rutinar for økonomirapportering vert fylgt opp og korleis budsjettavvik vert handtert.

Ein forvaltningsrevisjon på kommunen sin økonomistyring inngikk som eit mogleg tema blant prioriterte områder i førre plan for forvaltningsrevisjon, men har hittil ikkje vore utført.

3.4 Kommunale mål/vedtak og strategi

3.4.1 Strategisk kompetansestyring

Risiko for at kommunen ikkje har tilstrekkeleg/rett kompetanse til å dekke framtidas behov blei identifisert som eit av dei største risikoområda til kommunen.

Strategisk eller planmessig kompetansestyring er naudsynt for at ei kommune skal kunne sikre tilstrekkelege/tilfredsstillande tenester for innbyggjarane sine til ein kvar tid. Dette handlar om kartlegging av kva kompetanse kommunen har, å vite kor mykje kompetanse kommunen treng i dag og framover, samt planmessig styring av kommunen sin kompetansebeholdning i høve til å dekke dei identifiserte behova (planlegging og gjennomføring av tiltak).

Ein forvaltningsrevisjon kan til dømes sjå på kompetansesituasjonen til kommunen, samt undersøke korleis og i kva grad kommunen sjølv arbeider systematisk for å sikre naudsynt kompetanse i kommunen framover.

Vedlegg 1 Identifisering og vurdering av risikoområde - alle

Nedanfor presenterer vi alle risikoområde som har vore identifisert og vurdert i prosessen:

Generell drift

Nr.	Risiko/hending	Verksemd	Konsekvens (ikkje utelukkande)	Sanns.	Kons.
1	Interne og/eller eksterne mislegheiter	Alle	Økonomisk tap som følge av intern svindel og andre personlige vinningar Gjer feil ved innkjøp. Korrupsjon. KOFA-saker, unødige ressursbruk. Lovbrot Dårlegare kvalitet/teneste Unødvendig slitasje på eigendelane til kommunen. Dyre reperasjonar. Svekka omdømme og manglande tillit		
2	Støttetenestene leverer ikkje tilstrekkelig verdi til kommunen	Felles-tenester	Førespurnadar fangast ikkje opp / oppgåver vert ikkje tatt i rett rekkefølge (fordi det er avhengig av kven ein fer kontrakt med) Innbyggjarar som er utilfredse med kommunen sin serviceyting Ineffektivitet/for dårleg kvalitet hindrar tenestene og politisk verksemd i å gjere god nok jobb mot innbyggjarane. Manglande styringsinfo.		
3	IKT-systema understøtter ikkje verksemda sitt behov / låg informasjons-sikkerheit	IKT	Uautoriserte tilgangar og endringar Tap av informasjonsmessige verdiar, til dømes pasientinfo Tapt verdiskaping/får ikkje løyst oppgåvene og auka kostnader som følge av nedetid og stopp i produksjon Får ikkje tilgang til nødvendig programvare. Urealisert effektivitetspotensial		
4	Prosjekt leverer ikkje iht. tid, kostnad og kvalitet	Teknisk	Kostnadssprekk kan føre til økte gebyr og relativt store økonomiske tap Kvalitetsutfordringar. Kan gå utover tenesteyting og service. Forseinkingar i prosjekt kan føre til at inntektsstraumen frå investeringa forsinkast, med følgjer for øvrig verksemd Omdømmerisiko		
5	Manglande systematikk for planlegging og prioritering av vedlikehald	Teknisk	Forringing av verdiar som er kostnadskrevjande å ta igjen Unødvendig forfall av eigendomar Delar av avløpsnett er dårleg, vannforsyning sviktar		

Nr.	Risiko/hending	Verksemd	Konsekvens (ikkje utelukkande)	Sanns.	Kons.
			Risiko for liv og helse		
6	Varierende/for lav kvalitet på opplæring ved skulane	Oppvekst - skule	Lågare kunnskapsnivå / resultat enn ønska Brukarrettar i varierende grad / ikkje innfridd Minoritetsspråklege får ikkje god nok opplæring, og kjem ikkje ut i arbeid. Omdømmerisiko		
7	Manglande samsvar mellom kulturtilbod i kommunen og mål	Kultur	Auka kostnader. Dyrt i forhold til kvalitet. Dårlig utnytting av bygg Negativ effekt på omdømme/attraktivitet for Sauda kommune		
8	Mangelfull kvalitet/effektivitet innan pleie og omsorg	Pleie og omsorg	Klarar ikkje å ivareta lovpålagte oppgåver. Klarar ikkje ta imot utskrivingsklare pasientar. Brukarrettar ikkje innfridd hos alle. Forventningsgap. Risiko for liv og helse Økonomiske konsekvensar Belastning for organisasjon		
9	Kommunen er ikkje nok rusta for auka behov for sosiale tenester	Helse og omsorg - NAV	Auka kostnader Brukarrettar blir ikkje innfridd hos alle Uheldige konsekvensar for enkeltmenneske Snøballeffekt. Langtidsverknadar for samfunn. Belastning for våre tilsette		
10	Manglande samsvar mellom kvalitet, tenestetilbod og behov innanfor rus- og psykiatritenesta	Helse og omsorg	Brukarar frå ikkje tenestene dei har behov for, til dømes personar utan fast bustad Belastning for individ og for samfunnet: Uro i byilde og auka rus. Fattigdom (barn) Risiko for tilsette Auka press å andre tenester (PPT, barnevern)		
11	Sårbarheit i legetenesta	Legesenter/ legetenesta	Økonomisk tap Negativ effekt på tenestekvalitet <i>Merknad. Forvaltningsrevisjon om bemanningssårbarheit og organisatoriske faktorar på legesenteret blei utført i 2013.</i>		

Regulatorisk risiko

Nr.	Risiko/hending	Verksemd	Konsekvens (ikkje utelukkande)	Sanns.	Kons.
1	Brot på lov og forskrift om offentlege anskaffingar	Alle Teknisk	Økonomiske tap og meirarbeid, herunder KOFA-sakar, erstatningssøksmål og bøter pga. feil i innkjøpsprosessen og at kommunen kjøper inn til for høg pris/får dyrare prosjekt Kommunen kan få ansvaret for brot på lover hos underleverandører og erstatningsansvar Negativ effekt på omdømmet <i>Merknad. Forvaltningsrevisjon av etterlevelse av regelverk, prosedyrar og rutinar blei utført i 2015.</i>		
2	Brot på personopplysningslova	Alle Helse Oppvekst	Sensitiv/konfidensiell informasjon på avveie. Kan gi høg konsekvens for enkeltpersonar. Etske konsekvensar. Erstatningskrav/søksmål pga. brot på personopplysning Negativ påverknad på omdømmet		
3	Brot på arbeidsmiljølova	Alle	Negativ verknad på enkelttilsettes liv og helse: Arbeidsulykke, sjukemeldingar, personalkonfliktar Erstatningsansvar for brot på arbeidsmiljølova for eigne tilsette. Negativt omdømme		
4	Brot på lov om offentlegheit	Alle	Forskjellsbehandling – ulik sakshandsaming Publikum får ikkje tilgang til opplysningar Klandreverdige forhold blir ikkje avdekka Negativ påverknad på omdømmet		
5	Brot på krav til internkontroll i kommuneloven	Alle	Avvik blir ikkje rapportert, risikoar ikkje fanga opp Ikkje samsvar med lovkrav Ineffektiv drift og mangelfull måloppnåing Negativ verknad på liv og helse		
6	Brot på forvaltningsloven	Alle	Forskjellsbehandling – ulik sakshandsaming Sakshandsaming tar for lang tid, får ikkje hjelp til rett tid Klagesaker – meirkostnadar Omdømme		
7	Brot på plan- og bygningslova	Teknisk	Manglande likebehandling, innfrir ikkje brukarrett Ikkje samsvar mellom tiltak som gjerast og krav / tillating som er gitt Kan gå utover «kundens» prosjekt. Omdømme. <i>Merknad. Forvaltningsrevisjon av saks-handsaming innanfor bygg og VA utført i 2014</i>		

Nr.	Risiko/hending	Verksemd	Konsekvens (ikkje utelukkande)	Sanns.	Kons.
8	Fastsetting av sjølvkostgebyr samsvarar ikkje med krav	Teknisk	For høge eller for låge gebyr (brukarrettar/kommuneøkonomi)		
9	Brot på lovkrav innan helse og omsorg	Pleie og omsorg	Alle brukarar som har behov får ikkje nødvendige helse- og omsorgstenester som dei har rett på, Feil sakshandsaming Dårligare tilbod/ feilbehandling		
10	Mangelfull ivaretaking av nye oppgåver etter samhandlingsreforma	Pleie og omsorg	Brukarrettar vert ikkje innfridd Feil sakshandsaming Dårlegare tilbod, til dømes klarar ikkje ta i mot folk til rehabilitering og ikkje tilstrekkeleg behandling av pasientar i overgangar mellom kommune og sjukehus Risiko for feilbehandling og for liv og helse		
11	Brot på opplæringslova	Oppvekst	Brukarrettar innfriast ikkje - utilstrekkeleg opplæring for barn med særskilte behov Individet får ikkje rett hjelp til rett tid. Hemmar utvikling. Mangelfull grunnskuleopplæring gir problem seinare i arbeidsliv Vanskar med å gi god opplæring i klassen dersom lærar ikkje taklar utagerande åtferd Omdømmerisiko		
12	Brot på barnehageloven	Oppvekst - barnehage	Økonomisk tap ved for høge utbetalingar Manglar i og klagar på tilskot til private barnehagar. Tidkrevjande. Brukarrettar – varierende / manglande oversikt over kvalitet på barnehagane i kommunen		
13	Brot på lov om sosiale tenester i NAV – kommunal del	Helse og omsorg - NAV	Brukarar får ikkje ivaretatt rett og behov Kvalitet på tilbod er låg/ feil virkemiddelbruk Negativ konsekvens for enkeltmennesket ved mangelfulle tenester Kommunen kan bli erstatningsansvarlig		
14	Brot på barnevernlova	Barneverns-tenesta	Negativ konsekvens for brukar: fangar ikkje opp eller gir nok/tidsnok tilbod til barn med behov Kommunen kan bli erstatningsansvarlig Negativt omdømme		

Økonomisk risiko

Nr.	Risiko/hending	Verksemd	Konsekvens (ikkje utelukkande)	Sanns.	Kons.
1	Kommunen har ikkje tilstrekkeleg berekraftig økonomi	Alle/adm.	Tilpassing av tenester etter økonomi / tilbod blir forringa. Oppseiingar (naturleg avgang). Svekka handlefridom. Høge avdrag/renteutgifter Fråflytting Brukar investeringsmidlar til drift Generasjonsprinsippet vert ikkje følgd		
2	Meirforbruk i forhold til budsjett	Alle	Underskot. Krevjande framtidig innsparingsbehov / redusert drift og lågare handlefridom Kutt i tenestetilbod, problem med å ivareta lovkrav Meirforbruk - tærer av fond		
3	Det er for svake avgjerslegrunnlag for investeringar	Alle/adm.	Det gjerast feilinvesteringar Feilbudsjett – dyrare enn forutsett		
4	Reduksjon i framtidig inntektsgrunnlag	Alle	Framtidig krevjande innsparingsbehov, dårlegare tilbod til innbyggjarar og lågare handlefridom Mindre attraktiv arbeidsgjevar		

Kommunale mål/vedtak og strategi

Nr.	Risiko/hending	Verksemd	Konsekvens (ikkje utelukkande)	Sanns.	Kons.
1	Administrasjonen handterer oppgåver utover mandatet frå kommunestyret	Alle Adm.	Kommunale vedtak blir satt på vent / ineffektivt realisert Tillit til administrasjonen blir svekka Kommunen går i uønska retning (demokratisk)		
2	Kommunen har ikkje nok/rett kompetanse til å dekke framtidig behov	Alle Felles-tenester	Kommunen greier ikkje å løyse oppgåver / yte tilfredsstillande tenester/fagleg nivå		
3	Mangelfull oppfølging av kommunale planar	Alle	Mangelfull levering av resultat, dermed realisering av målsettingar		
4	Kommunen er ikkje nok rigga til å omstille seg til framtidig eksterne krav/endring	Alle	Verksemda påverkast generelt negativt (tenestekvalitet/brukarrettar, økonomi, omdømme, arbeidsplass etc.).		



© 2016 KPMG AS, a Norwegian member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

This proposal is made by KPMG AS, a member firm of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative, and is in all respects subject to the negotiation, agreement, and signing of a specific engagement letter or contract. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.

