

Rapport

Oppdatert risiko- og
vesentlighetsvurdering og
revidering av plan for
forvaltningsrevisjon og
eierskapskontroller i
perioden 2024-2028

07. september 2026

Innhold

1	Innledning	3
1.1	Formål	3
1.2	Metode og avgrensing	3
2	Hva har endret seg siden 2024?.....	5
2.1	Økonomisk handlingsrom	5
2.2	Demografisk utvikling	5
2.3	Utvikling i risikobildet	5
2.4	Gjennomførte revisjoner siden 2024.....	7
3	Risikoer identifisert i risiko- og vesentlighetsvurderingen fra 2024.....	8
4	Innspill fra kommunedirektørens ledergruppe	10
4.1	Gjennomføring av workshop	10
4.2	Hovedinnspill fra kommunedirektørens ledergruppe	10
5	Vurdering av aktuelle prosjekter	12
5.1	Forvaltningsrevisjoner	12
5.1.1	Vurdering av prioriterte prosjekter fra 2024.....	12
5.1.2	Vurdering av nye innspill løftet frem av kontrollutvalget og administrasjonen.....	17
5.1.3	Vurdering av uprioriterte risikoer og risikoer identifisert fra KOSTRA-analyser	18
5.2	Eierskapskontroller	19
6	Forslag til revidert plan for forvaltningsrevisjoner.....	21
6.1.1	Forslag til prioriterte prosjekter.....	21
6.1.2	Forslag til uprioriterte prosjekter	22
7	Forslag til revidert plan for eierskapskontroller	25
8	Vedlegg.....	26
8.1	Sentrale utviklingstrekk i Asker kommune	26
8.1.1	Kommuneøkonomien i Asker	26
8.1.2	Fremtidige demografikostander	26
8.1.3	KOSTRA data.....	28
8.1.4	Tjenesteprofilanalyse	30
8.2	Vurdering av uprioriterte forvaltningsrevisjonsprosjekter fra 2024.....	34

1 Innledning

I 2024 gjennomførte ekstern revisor en omfattende risiko- og vesentlighetsvurdering som lå til grunn for kontrollutvalgets i Asker kommune sin plan for forvaltningsrevisjon og plan for eierskapskontroll for perioden 2024-2028. Siden planen ble vedtatt har det skjedd endringer både i kommunen, i rammebetingelsene for kommunal drift og i det generelle risikobildet.

BDO overtok som forvaltningsrevisor for Asker kommune fra 1. juli 2026. Kontrollutvalget har bedt BDO om å gjennomgå planen for forvaltningsrevisjoner som ble lagt i 2024, og gjennomføre en forenklet oppdatere risiko- og vesentlighetsvurderingene i lys av dagens risikobilde og endringer i kommunen. Basert på dette er det utarbeidet et forslag til revidert plan for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll for det resterende av planperioden.

1.1 Formål

Formålet med denne rapporten er å vurdere om risiko- og vesentlighetsvurderingene som lå til grunn for plan for forvaltningsrevisjon og plan for eierskapskontroll 2024-2028 fortsatt er dekkende, og om det er behov for å endre prioriteringene for resten av planperioden. Rapporten er avgrenset til å vurdere behovet for endringer i plan for forvaltningsrevisjon og plan for eierskapskontroll. BDO har ikke gjennomført en ny fullstendig risiko- og vesentlighetsvurdering.

1.2 Metode og avgrensning

Arbeidet bygger på flere kilder og er gjennomført i fire hovedsteg: gjennomgang av tidligere plangrunnlag, oppdatering av kunnskapsgrunnlaget, innhenting av innspill og en samlet faglig vurdering av behovet for endrede prioriteringer.

Prosessen er gjennomført som en forenklet oppdatering av risiko- og vesentlighetsvurderingen fra 2024. Først gjennomgikk vi den opprinnelige risiko- og vesentlighetsvurderingen, vedtatt plan for forvaltningsrevisjon og vedtatt plan for eierskapskontroll for perioden 2024-2028. Formålet var å etablere en oversikt over tidligere identifiserte risikoområder, planlagte revisjonstemaer og områder der det kunne være behov for en ny vurdering.

Deretter gjennomgikk vi sentrale styringsdokumenter og tilgjengelig informasjon om utviklingen i Asker kommune. Dette omfattet blant annet økonomiske nøkkeltall, KOSTRA-data, tjenesteprofiler, gjennomførte og pågående revisjoner siden 2024 og øvrig relevant informasjon om endringer i kommunens rammebetingelser. Gjennomgangen ble brukt til å vurdere om utviklingen siden 2024 har endret sannsynlighet, konsekvens eller aktualitet for tidligere identifiserte risikoer.

Som en del av arbeidet innhentet vi også innspill fra kontrollutvalget og fra kommunedirektørens ledergruppe. Innspillene ble brukt til å belyse nye og endrede risikoforhold, samt til å vurdere om det er satt i verk tiltak som kan redusere risiko på enkelte områder. I hovedsak kom innspillene kommunedirektørens ledergruppe fra en Workshopen som ga særlig innsikt i interne endringer, pågående omstillingsarbeid og administrative vurderinger av risiko og kontrollbehov. I tillegg har det vært skriftlig kommunikasjon og oppfølging for ytterligere innspill og avklaringer med enkelte ledere.

På bakgrunn av dokumentgjennomgangen, analysene og innspillene har BDO gjort en samlet vurdering av hvilke risikoområder som bør vektlegges i resten av planperioden. Vurderingen bygger både på om risikoene fra 2024 fortsatt er relevante, om enkelte risikoer er redusert gjennom gjennomførte revisjoner eller tiltak, og om nye utviklingstrekk tilsier at andre temaer bør prioriteres.

Arbeidet munner ut i BDOs forslag til revidert plan for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll for resten av perioden. Forslaget er dermed ikke en ny fullstendig risiko- og vesentlighetsvurdering, men en målrettet oppdatering av tidligere vurderinger med sikte på å gi kontrollutvalget et oppdatert og beslutningsrelevant grunnlag for videre prioritering.

2 Hva har endret seg siden 2024?

Risiko- og vesentlighetsvurderingen fra 2024 gir fortsatt et godt overordnet bilde av kommunens sentrale risikoområder. Samtidig har det skjedd flere endringer som påvirker vurderingen av hvilke områder som bør prioriteres i resten av planperioden. Særlig gjelder dette utviklingen i kommuneøkonomien, den demografiske utviklingen og at det siden 2024 har blitt et stadig mer sammensatt risikobilde.

2.1 Økonomisk handlingsrom

Asker kommune har fortsatt en solid økonomisk situasjon med gode driftsresultater og betydelige fondsreserver. Samtidig har kommunen et høyt gjeldsnivå som gjør økonomien sårbar for renteutvikling og reduserer det langsiktige økonomiske handlingsrommet.

Siden 2024 har kommuneøkonomien blitt strammere. Økte kostnader, høy investeringsaktivitet og økende forventninger til tjenestene innebærer at kommunene i større grad må prioritere mellom ulike oppgaver og gjennomføre omstillingstiltak for å opprettholde et bærekraftig tjenestetilbud.

For Asker kommune innebærer dette at risikoer knyttet til økonomistyring, prioritering, investeringsstyring og gjennomføring av omstillingsprosesser fremstår som mer sentrale enn da risiko- og vesentlighetsvurderingen ble gjennomført i 2024. Konsekvensene av feilprioriteringer eller manglende måloppnåelse kan bli større når det økonomiske handlingsrommet blir mindre. Kommunen har gjennomført en nedbemanningsprosess som har ført til om lag 500 færre ansatte. I tillegg har man gjennomført en rekke andre økonomiske kutt, der man i 2026 alene har vedtatt innsparingstiltak på 161 millioner kroner.

2.2 Demografisk utvikling

Den demografiske utviklingen som ble beskrevet i 2024 fremstår nå enda tydeligere. Befolkningsframskrivingene viser en betydelig vekst i antall eldre innbyggere de kommende årene, særlig i de eldste aldersgruppene. Dette vil føre til økt etterspørsel etter helse- og omsorgstjenester og økt behov for både kapasitet, kompetanse og omstilling i sektoren.

Samtidig forventes antallet barn og unge å være relativt stabilt eller svakt fallende sammenlignet med veksten blant eldre. Dette innebærer at kommunen må tilpasse kapasitet og ressursbruk innen oppvekstområdet. Omstillingsutfordringen handler derfor ikke bare om å håndtere økende behov, men også om å flytte ressurser og tilpasse tjenestene til endrede demografiske forutsetninger.

Den demografiske utviklingen fremstår som en av de viktigste langsiktige driverne for risiko i kommunen. Særlig gjelder dette innen helse- og omsorgstjenester, rekruttering og kompetanse, samt kommunens evne til å gjennomføre nødvendige omstillinger.

2.3 Utvikling i risikobildet

Selv om mange av risikoområdene fra 2024 fortsatt er relevante, har utviklingen de siste årene ført til at enkelte temaer har fått større betydning.

Beredskap og sikkerhet

Det sikkerhetspolitiske bildet er mer sammensatt enn da den opprinnelige risiko- og vesentlighetsvurderingen ble gjennomført. Risiko knyttet til digitale angrep, forsyningssikkerhet, bortfall av kritisk infrastruktur og ekstraordinære hendelser har fått større oppmerksomhet.

Dette stiller økte krav til kommunens samlede arbeid med beredskap, sikkerhet, internkontroll og samordning. Beredskap er ikke lenger et avgrenset fagområde, men en problemstilling som påvirker store deler av kommunens virksomhet og evne til å opprettholde kritiske tjenester ved uønskede hendelser.

Digitalisering og kunstig intelligens

Digitalisering var også et aktuelt tema i 2024, men den raske utviklingen innen kunstig intelligens har gjort området mer aktuelt. Digitale løsninger og KI tas i bruk på stadig flere områder i kommunal sektor, både i administrative prosesser og i tjenesteproduksjonen.

Utviklingen gir muligheter for effektivisering og bedre ressursutnyttelse, men medfører også risiko knyttet til informasjonssikkerhet, personvern, kvalitet i beslutningsgrunnlag, etterprøvnbarhet og intern kontroll. Det blir derfor viktig at kommunen har tilstrekkelige styringsmekanismer, retningslinjer og kompetanse for å sikre en forsvarlig bruk av teknologien.

Aktualiteten i problemstillingen ble også synliggjort gjennom en medieomtalt sak i 2026, der Asker kommune måtte behandle en politisk sak på nytt etter at det ble stilt spørsmål ved bruk av KI-genererte juridiske referanser i saksgrunnlaget. Saken illustrerer hvordan bruk av kunstig intelligens kan medføre risiko knyttet til kvaliteten i beslutningsgrunnlag, rettssikkerhet og tillit dersom kommunen ikke har tilstrekkelige rutiner for kvalitetssikring og kontroll. Selv om saken gjelder et enkeltstående forhold, viser den at spørsmål om styring, kompetanse, kvalitetssikring og ansvar ved bruk av KI ikke lenger er teoretiske problemstillinger, men forhold som kan få konkrete konsekvenser for kommunens saksbehandling og beslutninger.

EUs regelverk for kunstig intelligens, AI Act, vil også bli implementert i Norge gjennom KI-loven. Opprinnelig var det lagt opp til at regelverket skulle få virkning fra august 2026, men prosessen er forsinket og den vil nå trolig tre i kraft i løpet av 2027. Det betyr imidlertid ikke at kommunen kan vente. For å kunne etterleve kravene i KI-loven må kommuner som bruker kunstig intelligens, blant annet vite hvilke KI-systemer som er i bruk, hvilken rolle kommunen har, og hvilket risikonivå systemene faller inn under. Dersom kommuner bygger opp KI-bruk uten å ta høyde for kravene som kommer, risikerer de kostbare og tidkrevende omlegginger i etterkant. I tillegg kommer risikoen for at systemer tas i bruk på måter som påvirker innbyggernes rettigheter negativt.

Et sentralt forhold knyttet til kunstig intelligens er også opp mot det økonomiske handlingsrommet. Mange virksomheter har opplevd et kostnadssjokk ved å slippe løs bruk av KI. Prismodellene er ofte komplekse å forstå, og vil gå fra å være en liten kostnad til å bli en vesentlig kostnad for kommunen fremover. Gevinstrealisering blir derfor helt sentralt, i tillegg til prioriteringer for hvem og hvordan KI benyttes.

Kompetanse og arbeidskraft

Tilgang på arbeidskraft og relevant kompetanse fremstår som en mer sentral utfordring enn i 2024. Samtidig som tjenestebehovene øker, særlig innen helse- og omsorgssektoren, er konkurransen om kvalifisert arbeidskraft blitt sterkere.

Utfordringer knyttet til rekruttering, sykefravær og kompetanse ble også løftet frem i 2024, men fremstår nå som enda mer grunnleggende for kommunens evne til å levere tjenester med ønsket kvalitet. Manglende tilgang på kompetanse kan påvirke både tjenestekvalitet, beredskap, omstillingsevne og gjennomføring av politiske vedtak. Dette vurderes derfor som en av de mest gjennomgående risikoene på tvers av kommunens virksomhet.

2.4 Gjennomførte revisjoner siden 2024

Ved vurderingen av behovet for revisjoner i resten av planperioden er det også relevant å se på hvilke revisjoner som allerede er gjennomført siden den opprinnelige planen ble vedtatt.

Siden 2024 er følgende forvaltningsrevisjoner gjennomført:

- Økonomistyring (2024)
- Saksforberedelse og vedtaksoppfølging (2024)
- Personvern og informasjonssikkerhet (2025)
- Trygt og godt skolemiljø (2025)
- Psykisk helse og rus (2026)
- Håndtering av habilitet (2026)

I tillegg pågår det høsten 2026 en eierskapskontroll av kommunens mål og strategier for eierskap.

Gjennomførte revisjoner og eierskapskontroller reduserer ikke nødvendigvis risikoen på et område, men de bidrar til økt oppmerksomhet, forbedringstiltak og administrativ oppfølging. På områder hvor det nylig er gjennomført revisjoner, vil det ofte være mindre behov for en ny revisjon i samme planperiode, med mindre det foreligger nye forhold eller særskilte risikosignaler.

Det er derfor lagt vekt på å unngå unødvendig overlapp med revisjoner som allerede er gjennomført eller pågår. Samtidig har vi vurdert om utviklingen siden 2024 tilsier at enkelte områder fortsatt bør prioriteres, men eventuelt med andre problemstillinger eller en annen innretning enn tidligere. Dette gjelder blant annet beredskap hvor det ble gjennomført et tilsyn fra statsforvalter i 2024, men hvor nye problemstillinger fortsatt er aktuelle å undersøke. Vi vurderer også om temaer skal tilpasses og justeres noe fra 2024, blant annet innen byggesak hvor det var planlagt en revisjon i 2024 som har blitt utsatt på grunn av et større omstillingsarbeid i kommunen.

3 Risikoer identifisert i risiko- og vesentlighetsvurderingen fra 2024

Risiko- og vesentlighetsvurderingen fra 2024 identifiserte en rekke risikoområder på tvers av kommunens virksomhet. Siden denne rapporten er en oppdatering av vurderingene fra 2024, gis det ikke en detaljert gjennomgang av alle tidligere vurderinger. Nedenfor oppsummerer vi imidlertid risikoene som ble identifisert i 2024 per tjenesteområde sett opp mot en overordnet vurdering av hvordan risikobildet har utviklet seg siden den gang.

Administrasjon og ledelse (sektorovergrepene funksjoner)

Det ble i 2024 identifisert risiko knyttet til svakheter i økonomistyring, antikorrupsjon, internkontroll, kommunikasjon og mål- og resultatoppfølging, samt til rekruttering, sykefravær og kompetanse. I tillegg ble det pekt på risiko for økonomiske tap gjennom mangelfull inntektssikring og for svikt i kommunikasjon og varsling.

I lys av et mer komplekst risikobilde, med økte krav til beredskap og digital sikkerhet, fremstår disse risikoene generelt som forsterket. Konsekvensen er økt sårbarhet i organisasjonen, der svak styring og manglende kompetanse kan få direkte betydning for både tjenestekvalitet og evnen til å håndtere kriser og omstilling.

Oppvekst (barnehage, skole og familie)

Risikoene påpekt i 2024 er knyttet til manglende oppfølging av sårbare barn og unge, variasjon i kvalitet og likeverdighet i skoletilbudet, samt utfordringer med skolemiljø, spesialundervisning og kapasitet i barnehagene. I tillegg er det pekt på risiko knyttet til personvern og digitale løsninger, samt mottak av flyktninger og integrering.

Demografiske endringer og økt oppmerksomhet om psykisk helse og utenforskap forsterker disse risikoene, og kan gi langsiktige konsekvenser både for enkeltindivider og samfunn. Press på ressursene øker samtidig risikoen for at tidlig innsats ikke prioriteres tilstrekkelig.

Velferd (helse, omsorg og sosiale tjenester)

Det ble i 2024 identifisert betydelig risiko knyttet til kapasitet og kvalitet i helse- og omsorgstjenestene, særlig som følge av eldrebølgen, samt knyttet til personer med funksjonsnedsettelser, psykisk helse, rus og oppfølging av vanskeligstilte grupper. Det ble også påpekt risikoer knyttet til legetjenester, boligtilbud og NAV som også er knyttet til kvalitet og kapasitet.

Demografisk utvikling og økonomisk press gjør at risikoene fremstår som ytterligere skjerpet, med risiko for økende avstand mellom behov og tilgjengelige ressurser. Konsekvensene av disse risikoene kan blant annet bli redusert tjenestekvalitet, økt bruk av tvang og større forskjeller i levekår.

Samfunnstjenester (tekniske tjenester og infrastruktur)

Risikoene påpekt i 2024 omfatter særlig vedlikeholdsetterslep på bygg, tilstand på vann- og avløpsinfrastruktur og styring av investeringsprosjekter.

Økt klimarisiko og strengere krav til beredskap gjør at konsekvensene av svikt på dette området har økt siden 2024, med potensielle følger for både liv og helse, tjenesteleveranse og økonomi. Samtidig skaper stram økonomi økt risiko for at nødvendige investeringer utsettes eller gjennomføres med utilstrekkelig styring.

Samfunnsutvikling og beredskap (strategi og analyse, samfunnsplanlegging og byggesak)

Det ble her i 2024 identifisert risiko knyttet til byggesaksbehandling, herunder effektivitet, etterlevelse og habilitet, samt til kommunens samlede arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap.

I et mer uforutsigbart og sikkerhetspolitisk krevende bilde fremstår særlig beredskapsrisikoen som vesentlig forsterket. Risikoen er ikke avgrenset til enkeltområder, men påvirker hele kommunen, og stiller større krav til samordning og koordinering internt og eksternt, planverk og operativ kapasitet.

Medborgerskap, frivillighet og eierskap (Kultur, bibliotek, idrett og frivillighet)

Risikoene i 2024 var her knyttet til økende utenforskap, særlig blant unge og eldre, samt til manglende utnyttelse av frivillig sektor som ressurs. I tillegg ble det identifisert risiko knyttet til tilskuddsforvaltningen.

Økende økonomisk press og behov for alternative løsninger i tjenestene gjør at betydningen av samarbeid med sivilsamfunnet øker, samtidig som skjerpede krav til styring og kontroll i selskaper forsterker behovet for tydelig eierskapsutøvelse.

4 Innspill fra kommunedirektørens ledergruppe

4.1 Gjennomføring av workshop

For å vurdere risikobilde og prioriteringer mot interne tiltak og endringsprosesser ble det gjennomført en workshop med kommunedirektørens ledergruppe 12. august 2026. Workshopen tok utgangspunkt i de prioriterte forvaltningsrevisjonsprosjektene fra planperioden 2024-2028, nye risikoområder identifisert gjennom dokumentgjennomgang og analyser, samt aktuelle temaer løftet frem av kontrollutvalget. Deltakerne ble bedt om å vurdere utviklingen på risikoområdet siden 2024 med vekt på hvilke risikoområder som fortsatt fremstår som vesentlige, hvilke områder som har fått redusert risiko som følge av gjennomførte tiltak eller forbedringsarbeid. Til slutt ble også ledergruppen bedt om å gi innspill til nye risikoer som bør vurderes i en revidert plan for forvaltningsrevisjoner og eierskapskontroller.

Vi oppsummerer her hovedinnspillene fra ledergruppen, før vi i neste kapittel gir en detaljert gjennomgang risiko for risiko.

4.2 Hovedinnspill fra kommunedirektørens ledergruppe

Kommunedirektørens ledergruppe vurderte at flere av risikoområdene fra 2024 fortsatt er relevante, men at risikobildet på enkelte områder har endret seg betydelig. Samfunnssikkerhet og beredskap ble fremhevet som det mest aktuelle risikoområdet. Ledergruppen viste til at trussel- og beredskapsbildet har endret seg vesentlig siden 2024, og at området derfor fremstår som mer aktuelt enn tidligere. Samtidig ble det understreket at kommunen allerede har hatt stor oppmerksomhet om temaet, både administrativt og politisk.

Oppfølging av sårbare barn og unge ble også vurdert som et vedvarende risikoområde. Ledergruppen pekte særlig på skolefravær, psykisk helse og utenforskap som utfordringer kommunen fortsatt ikke er i mål med. I tillegg ble omstilling, økonomiske prioriteringer og den demografiske utviklingen trukket frem som langsiktige forhold som vil påvirke kommunens tjenester og risikobilde i årene fremover.

Ledergruppen vurderte samtidig at enkelte av prosjektene fra 2024 fremstår som mindre aktuelle i dag. Dette gjaldt blant annet investeringsprosjekter og politisk rapportering, der kommunen mener det er etablert omfattende rapporteringsrutiner. Vann og avløp ble vurdert som et område der det har skjedd betydelige forbedringer siden 2024. Også BPA, varslings og inntektssikring ble omtalt som områder der risikoen nå fremstår lavere enn tidligere. For byggesaksbehandling mente ledergruppen at temaet fortsatt er relevant, men at en eventuell forvaltningsrevisjon bør avvente til pågående utviklingsarbeid er ferdigstilt.

Når det gjelder nye risikoområder, ble bruk av kunstig intelligens trukket frem som et relevant revisjonstema. Ledergruppen vurderte imidlertid at tidspunktet bør vurderes nøye, slik at kommunen får ferdigstilt pågående arbeid med rutiner, opplæring og styringsdokumenter før en eventuell revisjon gjennomføres.

Det tydeligste nye innspillet gjaldt likevel kommunens omstillingsarbeid. Ledergruppen mente at risikoen ikke først og fremst ligger i den formelle gjennomføringen av

nedbemanninger og økonomiske kutt, men i konsekvensene av prioriteringene. Dette omfatter blant annet arbeidsbelastning, tjenestekvalitet, organisering og kommunens evne til å prioritere mellom oppgaver.

Flere deltakere pekte også på kvalitetsutvikling, internkontroll, tverrfaglig samarbeid om komplekse samfunnsutfordringer og samarbeid med frivilligheten som områder som kan få økt betydning fremover.

Innen eierskapskontroll vurderte ledergruppen at risikobildet i hovedsak ikke er vesentlig endret siden 2024. Det ble likevel pekt på at det fremstår mindre aktuelt å gjennomføre en egen kontroll og forvaltningsrevisjon av Asker produkt.

5 Vurdering av aktuelle prosjekter

Risiko- og vesentlighetsvurderingen fra 2024 ligger til grunn for plan for forvaltningsrevisjon 2024-2028. Flere av de identifiserte risikoområdene fra risiko- og vesentlighetsvurderingen fra 2024 er fortsatt relevante, men enkelte områder har blitt fulgt opp gjennom forvaltningsrevisjoner, interne utviklingsprosesser eller andre tiltak. Samtidig har endringer i rammebetingelser, økonomi, demografi og beredskap bidratt til at enkelte risikoer fremstår som mer vesentlige enn tidligere.

5.1 Forvaltningsrevisjoner

5.1.1 Vurdering av prioriterte prosjekter fra 2024

Tabellen nedenfor oppsummerer BDOs vurderinger av de prosjektene som i dag ligger inne i plan for forvaltningsrevisjoner, men som så langt ikke er gjennomført. Nummerering viser prioritering fra 2024. Gjennomførte revisjoner er tatt bort.

	Prosjekt	Risiko og begrunnelse i 2024	Hva har endret seg siden 2024?	Innspill fra ledergruppen	BDOs vurdering	Justert prioritering
1	Samfunns-sikkerhet og beredskap <i>Rutiner og planer for koordinering ved alvorlige hendelser</i> <i>Oppfølging av helhetlig ROS</i> <i>Beredskapsp laner i virksomhete ne</i>	Vurdert som et område med høy risiko knyttet til mangelfull samordning, planverk og evne til å håndtere alvorlige hendelser.	Trusselbildet er blitt mer komplekst. Økt oppmerksomhet om digital sikkerhet, forsyningssikkerhet, klima og ekstremvær har styrket betydningen av beredskap.	Ledergruppen vurderer dette som det viktigste risikoområdet og den største endringen siden 2024.	Området har fått økt betydning etter 2024, og risikoene knytter seg til evne til samordning, krisehåndtering og robusthet i hele organisasjonen. Fokus bør være gjennomførings-evne, samordning og læring.	Lik / økt
2	Vann og vannmiljø <i>Planer og tiltak for å sikre at avvik på området lukkes innen rimelig tid</i> <i>Tilfredsstill ende oversikt over ledningsnett ets tilstand</i> <i>Oversikt over</i>	Risiko knyttet til kritisk infrastruktur, ledningsnett og vedlikeholds-etterslep.	Klimaendringer og økte krav til robust infrastruktur har økt konsekvensene ved svikt.	Det har skjedd vesentlige endringer siden 2024. Kommunen har økt investeringene for å redusere vedlikeholds-etterslepet på vann- og avløpsområdet, og flere konkrete tiltak er under gjennomføring, blant annet på avløpssystemet i Asker sør. Utfordringene knytter seg delvis til infrastruktur som ble overtatt etter kommune-sammenslåingen i 2020, og det er lagt til grunn at arbeidet vil strekke seg over mange år. Området har hatt høy prioritet i kommunen, det er utarbeidet en ny temaplan,	Risikoen er redusert, men området er fortsatt vesentlig på grunn av de store konsekvensene ved svikt. Vann og vannmiljø utgjør kritisk infrastruktur, og at klimarisikoen er økende gjør at konsekvensene av avvik også øker.	Redusert

vedlikeholds etterslep				og kommunen viser til gode resultater og nøkkeltall på vannområdet.		
3	Byggesaks-behandling <i>Rutiner og praksis som sikrer effektiv og korrekt byggesaksbehandling</i> <i>Etterlevelse av tilsynsstrategi</i> <i>Tilstrekkelig rapportering</i> <i>Kommunikasjon med brukerne</i> <i>Økonomistyring</i> <i>Rutiner for å sikre habilitet og etterlevelse av disse rutinene</i>	Risiko knyttet til effektivitet, habilitet, regelverksette rlevelse og rettssikkerhet	Økte krav til kvalitet, dokumentasjon og innbyggerdialog.	Omfattende forbedringsarbeid pågår og forventes ferdigstilt i løpet av 2027. Området har vært et av de viktigste satsingsområdene i denne perioden, og ledergruppen vurderer at det er god kontroll på arbeidet. Samtidig pekes det på at en forvaltningsrevisjon kan være nyttig i 2027, når tiltakene er fullt implementert og effektene lettere kan vurderes. Det understrekes også at resultater må ses i sammenheng med utviklingen i etterspørselen og kommunens evne til å håndtere eventuelle framtidige kapasitetsutfordringer.	Risikoen gjelder rettssikkerhet, effektivitet og tillit, og påvirkes av økt kompleksitet og krav til etterlevelse. Det er stor oppmerksomhet om temaet, og nettopp fordi det er et område det har vært rettet fokus mot siden 2024, bør det undersøkes nærmere når det planlagt forbedringsarbeid et er gjennomført.	Lik
4	Asker Produkt AS <i>Eierstrategi, samt rutiner og praksis for eiers oppfølging av selskapet</i> <i>Rutiner og praksis for økonomistyring og drift og kvalitet i tilbudet, HMS og gjennomføring av anskaffelser</i>	Risiko knyttet til eierstyring, HMS, økonomistyring og kvalitet.	Økte krav til eierstyring, bærekraft og samfunnsansvar i kommunale selskaper.	Det vises til at en tidligere varslingssak knyttet til daglig leder er håndtert og avsluttet på en tilfredsstillende måte. Ledergruppen vurderer at saken ikke medførte risiko for selskapets drift, og at medieomtalen var mer omfattende enn de underliggende utfordringene tilsa. Risikoen knyttet til dette selskapet vurderes som lavere enn for flere andre selskaper i kommunens eierskapsportefølje.	Begrenset grunnlag for å prioritere dette prosjektet høyt. Fremstår som betydelig redusert risiko.	Redusert
5	Brukerstyrt personlig assistanse (BPA) <i>Rutiner for tildeling av BPA</i> <i>Praktisering av BPA-ordningen</i>	Risiko knyttet til tildelingspraksis og gjennomføring av tjenestene.	Økt oppmerksomhet om rettighetsbaserte tjenester og økonomisk bærekraft.	BPA-ordningen er interkommunal, og tidligere utfordringer vurderes i stor grad som håndtert. Det pågår en ny anskaffelse, og kommunen arbeider med nye rutiner og vurderer endringer i tildelingspraksis. Det har skjedd positive endringer siden 2024, og området vurderes ikke som et særskilt bekymringsområde. Samtidig trekkes det frem at økende lovpålagte krav og økonomiske rammer gjør	Risikoen fremstår lavere enn i 2024. Høy betydning for tjenestekvalitet og rettssikkerhet, men mer avgrenset målgruppe.	Noe redusert

				BPA til et krevende område. Bekymringen knytter seg i større grad til de økonomiske konsekvensene enn til kvaliteten i tjenesteutførelsen. Kommunen har få klagesaker og har ikke hatt medie-oppmærksomhet knyttet til BPA siden 2024.		
6	Investeringsprosjekter og politisk rapportering <i>Rutiner og praksis for tilstrekkelig involvering av de folkevalgte i konsept- og tidligfase</i> <i>Rutiner, retningslinjer og praksis for å sikre tilstrekkelig rapportering</i>	Risiko knyttet til styring av investeringsprosjekter, kostnadskontroll og politisk involvering.	Strammere kommuneøkonomi gjør god investeringsstyring viktigere enn tidligere.	Ledergruppen mener rapporteringen er betydelig styrket siden 2024 og kjenner seg ikke igjen i deler av den opprinnelige risikoen. I tertialrapportene og årsrapporten gis det en særskilt rapportering fra eiendomsområdet for hele porteføljen, med mulighet for å stille spørsmål.	God styring av investeringer er fortsatt viktig. Kan ha store økonomiske konsekvenser og direkte sammenheng med kommunens økonomiske bærekraft og styring, men risikoen synes redusert.	Noe redusert
7	Varsling <i>Gjennomgang av system og rutiner for varsling</i> <i>Ledere og ansattes kjennskap til etiske retningslinjer og varsling</i> <i>Varslingskultur</i> <i>Rutiner og praksis for oppfølging av varsler</i>	Risiko knyttet til varslingskultur, kjennskap til rutiner og håndtering av varsler.	Økt fokus på åpenhet, arbeidsmiljø og internkontroll, men korrupsjonsrisikoen i samfunnet antas ikke å ha godt ned.	Det har vært flere varslingssaker siden 2024. Sakene er fulgt opp, og kommunen har lagt fram en sak om varslingsrutiner til politisk behandling. Statsforvalteren har gjennomført en gjennomgang av kommunens håndtering og rutiner, og konkludert med at forholdene er i orden. Ledergruppen vurderer derfor at risikoen på området er redusert siden forrige vurdering.	Risikoen vurderes som noe redusert basert på innspill fra KD, men fortsatt et viktig område for internkontroll og organisasjonskultur, særlig i et mer krevende risikobilde.	Noe redusert
8	Vedlikehold av offentlige bygg <i>Planverk, rutiner og systemer som bidrar til å sikre et verdibevarende vedlikehold</i> <i>Tilfredsstillende oversikt over</i>	Risiko knyttet til vedlikeholdsetterslep og manglende oversikt over tilstand.	Økonomisk omstilling øker risikoen for utsatt vedlikehold.	Risikoen er primært knyttet til at omstillingsarbeidet har medført redusert vedlikeholdsaktivitet på kommunale bygg. Kommunen har imidlertid god oversikt over bygningsmassen, etablerte rutiner og faglige standarder for vedlikehold, og kartlegginger viser at byggene gjennomgående er i relativt god stand. Samtidig har økonomiske innstramminger redusert handlingsrommet de siste årene, noe som kan øke risikoen dersom	Risikoen er først og fremst knyttet til fremtidige økonomiske prioriteringer. Vedlikeholdsetterslep gir økende økonomisk risiko og kan påvirke tjenestekvalitet og sikkerhet.	Noe redusert

	<i>byggenes tilstand</i> <i>Oversikt over vedlikeholds etterslep</i>			vedlikeholdsnivået forblir lavt over tid. Ledergruppen vurderer derfor at risikoen kan være noe høyere enn i 2024, selv om styringen og oversikten på området fortsatt er god.		
9	Likeverdig skoletilbud <i>Opplæringstilbud i henhold til rammeplan</i> <i>Rutiner og praksis for å følge opp elever med store ressursbehov</i> <i>Arbeid for å sikre et likeverdig skoletilbud i hele kommunen</i>	Risiko knyttet til ulik kvalitet, spesialundervisning og oppfølging av elever med særskilte behov.	Økonomisk press og krav til omstilling utfordrer tjenestene i lys av demografiske endringer.	Kommunen arbeider for en mest mulig likeverdig ressursfordeling, men står overfor betydelige økonomiske utfordringer. Risikoen er i hovedsak knyttet til om ressursmangel som kan gjøre det vanskelig å oppfylle vedtak og tjenesteforpliktelser. Det har ikke skjedd forhold som isolert sett har forverret situasjonen siden 2024, men omfattende omstillingstiltak, herunder reduksjon i lærerstillinger, har redusert handlingsrommet.	Fortsatt relevant, men overlapper delvis med FR om trygt og godt skolemiljø som ble gjennomført i 2025. Kan være en del risiko knyttet til ulikhet og kvalitet i tjenestene, men klare koblinger til sosial bærekraft.	Noe redusert
10	Bruk av tvang og makt <i>Rutiner og praksis knyttet til bruk av tvang og makt</i> <i>Kompetanse i tjenesten</i> <i>Rutiner og praksis for å følge opp ansatte og sette inn tiltak for å sikre akseptable arbeidsforhold</i>	Risiko knyttet til rettssikkerhet, kompetanse og etterlevelse av regelverk.	Økte forventninger til kvalitet og dokumentasjon.	Kommunen har hatt stort fokus på området de siste årene og har styrket arbeidet med rutiner, opplæring og håndtering av avvik. Det er etablert egne rådgiverressurser, og avvik rapporteres jevnlig til politisk nivå. Ledergruppen opplyser at andelen alvorlige avvik er lav, og vurderer at styringen og oppfølgingen på området er styrket siden 2024.	Risikoen vurderes som noe redusert siden 2024. Fortsatt et område med høy rettsikkerhetsrisiko og krav til kompetanse, men omfanget er relativt begrenset.	Noe redusert
11	Oppfølging av sårbare barn og unge <i>Rutiner og praksis for oppfølging av sårbare barn og unge i skolen</i> <i>Kompetanse heving blant ansatte i skolen</i>	Risiko knyttet til utenforskap, psykisk helse, skolefravær og manglende oppfølging.	Psykisk helse, utenforskap og skolefravær har fått økt oppmerksomhet nasjonalt og lokalt.	Ledergruppen beskriver dette som et vedvarende og krevende utfordringsområde. Kommunen arbeider kontinuerlig med tiltak og reviderer planer på området. Risiko knyttet til barn og unge med psykiske helseutfordringer som ikke får nødvendig hjelp, vil alltid være til stede. Skolefravær er fortsatt en betydelig utfordring. Det er iverksatt flere tiltak, men kommunen er ennå ikke i mål, og dette vurderes som	Fremstår fortsatt som ett av kommunens mest vesentlige risikoområder. Tidlig innsats har stor effekt, og svikt her vil gi betydelige langsiktige konsekvenser.	Lik/ noe økt

				en vedvarende utfordring også fremover.		
12	Boliger til vanskeligstilte <i>Arbeid for å sikre tilstrekkelig med boliger som kan dekke de ulike boligbehovene, herunder</i> <i>Kartlegging av boligbehov</i> <i>Tilby bolig etter boligbehov</i> <i>Ventetid og midlertidige tilbud</i>	Risiko knyttet til tilgjengelige boliger, ventetid og boligtilbud til ulike brukergrupper .	Boligmarkedet har blitt mer krevende, og flere grupper opplever utfordringer med å etablere seg.	Kommunen vurderer at den har gode rutiner for vurdering og tildeling av boliger, men ser fortsatt et forbedringspotensial når det gjelder å sikre at riktig bolig tilbys til riktig person. Utfordringen er i større grad knyttet til organisering og utnyttelse av boligporteføljen enn til manglende rutiner. Kommunens strategi er at flest mulig skal eie egen bolig og benytte det private boligmarkedet, noe som påvirker behovet for kommunale boliger. Ledergruppen vurderer at situasjonen i hovedsak er uendret siden 2024.	Fortsatt relevant. Et økende press i boligmarkedet og flere vanskeligstilte forsterker risikoen.	Lik
13	Samarbeid med frivillighetene <i>Planer og tiltak for å sikre tilstrekkelig samarbeid med frivillighetene</i> <i>Oppfølging og gjennomføring av vedtatte planer og tiltak</i>	Risiko knyttet til manglende mobilisering av frivillige ressurser.	Økt behov for alternative løsninger som følge av eldrebølgen og økonomisk omstilling.	Forebyggende arbeid vurderes som et krevende område, særlig fordi manglende forebygging på sikt kan påvirke kommunens evne til å levere nødvendige helse- og omsorgstjenester. Omstillingsarbeidet har medført redusert tilgang på enkelte virkemidler og ressurser, blant annet gjennom avvikling av frivillighets-koordinatorfunksjoner. Samtidig er det nå aktuelt å styrke innsatsen på området igjen. Ledergruppen vurderer at risikoen har økt noe siden 2024, og peker på at dette er et tema som jevnlig løftes politisk. Området fremheves som aktuelt for nærmere gjennomgang.	Fremstår som mer relevant enn i 2024 og kan få økt betydning fremover.	Økt
14	Inntektssikring og statlige refusjoner <i>Rutiner og praksis for å sikre at statlige refusjoner innhentes innen frister</i> <i>Støtte, oppfølging og kompetanse knyttet til arbeidet med</i>	Risiko knyttet til tapte refusjonsinntekter og mangelfulle rutiner.	Økende press på kommuneøkonomien gjør inntektsforvaltning viktig.	Kommunen vurderer at området er godt ivaretatt gjennom etablerte rutiner og samarbeid med andre kommuner. Erfaringene de siste årene har vært positive, og kommunen har mottatt mer finansiering enn tidligere forventet. Samtidig har antall brukere med omfattende behov økt, noe som bidrar til å øke risikoen og kompleksiteten på området. Ledergruppen vurderer likevel at styringen er god, men understreker at økende behov krever fortsatt oppfølging.	Risikoen vurderes som relativt lav.	Redusert

inntektssikring og statlige refusjoner						
15	Rekruttering , kompetanse og sykefravær <i>Planer og tiltak for å rekruttere og beholde viktig kompetanse</i> <i>Kompetanse utvikling blant de ansatte</i> <i>Oppfølging av sykefravær</i>	Risiko knyttet til mangel på kompetanse, rekrutteringsutfordringer og høyt sykefravær.	Kampen om arbeidskraft har blitt tydeligere og vil forsterkes som følge av den demografiske utviklingen.	Arbeidet med sykefravær er et kontinuerlig forbedringsarbeid. Siden 2024 er det vedtatt en temaplan for arbeidsgiverpolitikk, som kommunen nå følger opp aktivt. Det er også etablert en egen HR-ressurs med ansvar for oppfølging av sykefravær. Mens sykefraværet var økende da risiko- og vesentlighetsvurderingen ble utarbeidet i 2024, er utviklingen nå positiv, og kommunen har per i dag det laveste sykefraværet i KOSTRA-gruppe 12.	Risikoen er fortsatt vesentlig, men fremstår bedre håndtert enn i 2024.	Noe redusert
16	Helsetjenest er til eldre <i>Planer og tiltak for å sikre tilstrekkelig kapasitet og kompetanse</i> <i>Omstillingsarbeid</i> <i>Rutiner og praksis for å sikre at de eldres behov for helsetjenest er blitt oppfylt</i>	Risiko knyttet til kapasitet, kompetanse og eldrebølgen.	Demografiske framskrivninger viser betydelig vekst i antall eldre og økt press på tjenestene.	Demografiske endringer og strammere økonomiske rammer gjør at helse- og omsorgssektoren fortsatt står overfor betydelige utfordringer. Kommunen arbeider aktivt med å utvikle alternative boformer og legge til rette for at flere kan bo hjemme lenger, blant annet gjennom programstyrt utviklingsarbeid. Risikoen vurderes fortsatt som relevant, men ikke høyere enn i 2024. Det vises også til at det ble gjennomført en forvaltningsrevisjon av eldreomsorgen for et par år siden.	Fremstår fortsatt som ett av kommunens mest sentrale risikoområder. Eldrebølgen gjør dette til et kjerneområde for både tjenestekvalitet og økonomisk bærekraft.	Lik

Tabell 1 Vurdering av prioriterte prosjekter 2024

5.1.2 Vurdering av nye innspill løftet frem av kontrollutvalget og administrasjonen

Tabellen nedenfor oppsummerer vurdering av nye risikoer kontrollutvalget og ledergruppen har løftet frem.

Prosjekt	Risiko og begrunnelse i 2024	Hva har endret seg siden 2024?	Innspill fra ledergruppen	BDOs vurdering	Prioritering
Bruk av kunstig intelligens (KI)	Ny etter innspill fra kontrollutvalget som et område som ikke var vurdert særskilt i ROV 2024.	Bruken av kunstig intelligens har økt betydelig i offentlig sektor de siste årene. Samtidig er regelverk, styringsmodeller og etablerte kontrollmekanismer fortsatt under utvikling. Risikoen	Kommunen har hatt stor oppmerksomhet på bruk av kunstig intelligens og har gjennomført omfattende opplæring i organisasjonen. Det er utarbeidet rutiner og veiledning for bruk av KI, og det er nylig vedtatt en temaplan på området. Samtidig understrekes det at regelverket er i utvikling,	KI representerer både et betydelig effektiviseringspotensial og et nytt risikoområde for kommunen. Risikoen er sektorovergripende og berører både styring, internkontroll,	Høy

		knytter seg blant annet til personvern, informasjonssikkerhet, etterprøvbarhet, kvalitet i beslutningsgrunnlag og uønskede konsekvenser ved feil bruk av teknologien.	og at området krever løpende oppfølging og gode risikovurderinger. Ledergruppen vurderer temaet som relevant for forvaltningsrevisjon, men mener en gjennomgang vil gi størst læringsverdi i 2027, når pågående utviklings- og implementeringsarbeid er ferdigstilt. Risikoen vurderes som høy, blant annet på grunn av den raske utviklingen og tidligere utfordringer knyttet til bruk av KI.	sikkerhet og tjenestekvalitet, samt et usikkert kostnadsbilde. BDO vurderer at området vil bli stadig viktigere i årene fremover.	
Prosess for nedbemanning og økonomisk kutt	Kontrollutvalget ønsker en vurdering av om nedbemanning prosesser og økonomiske kutt gjennomføres på en forsvarlig måte.	Kommuneøkonomien har blitt strammere siden 2024 som følge av inntektssystemet og tap av formueskatt. Derfor har Aker kommune gjennomført et stort omstillingsprosjekt med både nedbemanning og økonomisk nedtrekk.	Omstillingsarbeidet har vært et av kommunens største og mest omdiskuterte utviklingsprosjekter, med ulike politiske syn på både behovet for og innretningen på tiltakene. Ledergruppen vurderer at prosessene har vært grundige og forsvarlige, med tidlig involvering av politikere og tett medvirkning fra tillitsvalgte. Risikoen vurderes ikke primært å være knyttet til gjennomføringen av omstillingen, men til konsekvensene for tjenestekvalitet, arbeidsbelastning, trivsel og sykefravær over tid. Ledergruppen fremhever at en eventuell forvaltningsrevisjon bør rette oppmerksomheten mot hvordan prioriteringer gjøres under økonomisk press, herunder hvilke kriterier, risikovurderinger og beslutningsprosesser som legges til grunn. Det vurderes også som relevant å undersøke hvilke virkninger omstillingen har hatt for ansatte og tjenestene, sett opp mot kommunens mål om å opprettholde forsvarlige tjenester innenfor strammere økonomiske rammer.	BDO vurderer at det mest relevante revisjonstemaet ikke nødvendigvis er om tidligere nedbemanningsprosesser er gjennomført korrekt, men hvordan kommunen arbeider med prioriteringer og omstilling i møte med strammere økonomiske rammer. Dette handler også om gevinstrealisering, og sikre at effektiviseringspotensialet ikke bare identifiseres, men faktisk tas ut. Området har stor betydning for tjenestekvalitet, arbeidsmiljø, økonomisk bærekraft og måloppnåelse, og berører hele kommuneorganisasjonen.	Høy

Tabell 2 Vurdering av nye foreslåtte temaer

5.1.3 Vurdering av uprioriterte risikoer og risikoer identifisert fra KOSTRA-analyser

I plan for forvaltningsrevisjoner og eierskapskontroller er det listet opp en lang rekke aktuelle risikoer som ikke er vurdert til høy risiko og vesentlighet i 2024, og oppsummert som en liste over uprioritert prosjekter. På bakgrunn av risikobildet som beskrevet har vi

vurdert om enkelte av disse bør løftes frem, og vurderes sammen med kommunedirektørens ledergruppe. Vi trekker her særlig frem:

- **Mål- og resultatstyring** - *Undersøke om kommunen har gode nok systemer og praksis for å prioritere, styre mot mål og dokumentere effekter, i lys av et stadig strammere økonomisk handlingsrom. (styring og økonomisk bærekraft)*
- **Kvalitetsarbeid og internkontroll i tjenestene** - *Undersøke om kommunens kvalitetsarbeid og internkontroll er tilstrekkelig for å sikre god tjenestekvalitet, særlig i pressede tjenester, og hvordan dette henger sammen med kapasitet, kompetanse og ledelse.*
- **Legetjenester** - *Undersøke om kommunen har tilstrekkelig kapasitet og beredskap innen legetjenester, i lys av fastlegekrisen og hvordan dette påvirker den samlede belastningen på helse- og omsorgstjenestene.*

En mer helhetlig oversikt over vurderingene som lå til grunn for at disse ble løftet opp er beskrevet i vedlegg.

Basert på vår gjennomgang av KOSTRA-tall og tjenesteprofilanalysene (se vedlegg) løftet vi også frem at barnevernstjenesten kunne vært særlig aktuelt å undersøke. Vi ser det som relevant å undersøke om barnevernstjenesten ivaretar rettssikkerhet, kvalitet og kapasitet på en forsvarlig måte, gitt tjenestens store samfunnsmessige betydning. Ifølge KOSTRA bruker Asker betydelig mindre enn sammenligningskommuner per innbygger til barnevernstjenester. Dette kan tyde på feilrapportering, underdekning eller behov for å tenke annerledes rundt organisering og struktur på tjenesten.

Samtlige av disse temaene ble vurdert av ledergruppen som lite relevant å løfte frem. Både mål- og resultatstyringen, og kvalitetsarbeidet og internkontrollen mente ledergruppen var heller styrket fremfor redusert siden 2024. Disse temaene overlapper også delvis med en eventuell revisjon knyttet til effekter av omstilling. Ledergruppen oppgir også at Asker har en god og mer stabil bemanning på legetjenestene, også fastlegene, enn i 2024.

For barnevernstjenestene ble det understreket at denne er av svært høy kvalitet, og at underforbruket skyldes en svært godt drevet barnevernstjeneste.

Ingen av disse temaene er derfor tatt med videre til prioriterte prosjekter i plan for forvaltningsrevisjon.

5.2 Eierskapskontroller

Det pågår for tiden en eierskapskontroll av kommunens mål og strategier med sitt eierskap.

Planen for eierskapskontroller i perioden 2024-2028 prioriterer ikke konkrete selskaper. I stedet er kontrollene rettet mot sentrale elementer i Asker kommunes samlede eierskapsutøvelse: eierstrategier, bærekraft, styrearbeid, utbyttepolitikk, etikk og informasjonsflyt. Denne innretningen gir kontrollutvalget mulighet til å undersøke systemer, rutiner og praksis på tvers av hele eierskapsporteføljen.

Utvalget av temaer syntes fortsatt relevante i lys av utvikling i risikobildet. Det kan imidlertid være aktuelt å dreie fokus mer mot konkrete strategiske/samfunnskritiske selskaper.

Kommunedirektøren ved seksjonsleder for økonomi har gått gjennom risikovurderingene fra 2024 og vurderer samtlige gjenstående risikoer til middels eller uendret risiko, med unntak av temaene som dekkes av pågående eierskapskontroller. For videre arbeid

foreslår vi derfor å ta bort gjennomførte eierskapskontroller, men lar øvrige foreslåtte prosjekter fra plan for eierskapskontroll fra 2024 bestå.

Dersom kontrollutvalget ønsker å spisse en eierskapskontroll mot ett eller noen få selskaper, fremstår særlig selskaper innen vann, avløp, beredskap og infrastruktur som aktuelle i lys av det oppdatert risikobildet. Kommunedirektøren peker også på at kontrollutvalget bør særlig rette oppmerksomheten mot selskaper som har stor økonomisk betydning for kommunen, høy lånegjeld, omfattende investeringsprosjekter, ansvar for samfunnskritiske tjenester eller komplekse styrings- og eierforhold. Selskaper der det nylig er gjennomført større organisatoriske endringer, eller der det pågår arbeid med ny eierstrategi, aksjonæravtaler eller omorganisering, kan også være relevante, men tidspunktet for kontroll bør vurderes opp mot hvor langt prosessene har kommet.

Asker og Bærum Vannverk peker seg ut gjennom kommunens eierandel på 50 prosent og pågående større investeringer. Drammen havn kan også være aktuelt, blant annet som følge av omfattende investeringsplaner, tidligere omorganisering og felles eierskap med Drammen og Lier kommuner. Tilsvarende kan selskaper som leverer samfunnskritiske tjenester, som Asker og Bærum brannvesen, Glitre vannverket og VEAS, være relevante ut fra tjenestenes betydning for innbyggere, beredskap og kommunal infrastruktur.

For enkelte selskaper kan det likevel være hensiktsmessig å avvente en eventuell kontroll. For VEAS pågår det større prosesser knyttet til eierstrategi, aksjonæravtale og driftsavtale. For Hurum Energi og Askerhalvøya Eiendom pågår det politiske prosesser knyttet til organisering, og Hurum Energi har nylig vedtatt ny eierstrategi. Disse selskapene var også gjenstand for eierskapskontroll i forrige periode. Det kan derfor være mest hensiktsmessig å vurdere en eventuell ny kontroll etter at de pågående prosessene er avklart og nye styringsrammer har fått virke en periode.

Jobbhuset og Asker Produkt fremstår på bakgrunn av administrasjonens innspill som mindre risikoutsatte enn selskapene nevnt over. Asker Produkt har nylig vært gjennom en omorganisering til konsernmodell, og det er planlagt oppstart av arbeid med eierstrategi i løpet av de neste seks månedene. Disse forholdene kan tilsi at selskapene følges opp gjennom ordinær eierskapsstyring, men at de ikke bør prioriteres først dersom kontrollutvalget ønsker å rette eierskapskontrollen mot selskaper med høyest risiko og vesentlighet.

Samlet tilsier administrasjonens innspill at Asker og Bærum Vannverk, Drammen havn og eventuelt selskaper innen beredskap, vann og avløp fremstår som mest aktuelle dersom kontrollutvalget ønsker å gjennomføre en mer spisset eierskapskontroll eller forvaltningsrevisjon av et bestemt selskap. Samtidig bør kontrollutvalget vurdere tidspunktet nøye for selskaper der eierstrategier, organisering eller avtalestruktur er under endring, slik at en eventuell kontroll gjennomføres på et tidspunkt der den gir størst mulig nytte.

6 Forslag til revidert plan for forvaltningsrevisjoner

Basert på gjennomgangen at følgende 10 prosjekter tas med videre som prioriterte prosjekter.

6.1.1 Forslag til prioriterte prosjekter

Prioritet 2026	Prioritet 2024	Hovedtema	Delt tema / aktuelle problemstillinger	Kort begrunnelse prioritering
1	1	Samfunnssikkerhet og beredskap	<i>Rutiner og planer for koordinering ved alvorlige hendelser</i> <i>Oppfølging av helhetlig ROS</i> <i>Beredskaps-planer i virksomhetene</i>	Området har fått økt betydning etter 2024
2	-	KI	<i>Rutiner og praksis for bruk.</i> <i>Etterlevelse av KI-loven</i>	Blitt svært aktuelt i nyere tid med nye rutiner, arbeidsformer og lovverk som må implementeres.
3	4	Byggesaksbehandling	<i>Rutiner og praksis som sikrer effektiv og korrekt byggesaksbehandling</i> <i>Etterlevelse av tilsynsstrategi</i> <i>Tilstrekkelig rapportering</i> <i>Kommunikasjon med brukerne</i> <i>Økonomistyring</i> <i>Rutiner for å sikre habilitet og etterlevelse av disse rutinene</i>	Pågående forbedring som skal ferdigstilles i 2027. Fortsatt satsningsområde og kommunen opplever selv det ville vært nyttig med en FR etter endt forbedringsarbeid.
4	13	Oppfølging av sårbare barn og unge i skolen	<i>Rutiner og praksis for oppfølging av sårbare barn og unge i skolen</i> <i>Kompetanseheving blant ansatte i skolen</i>	Fremstår fortsatt som ett av kommunens mest vesentlige risikoområder. Tidlig innsats har stor effekt, og svikt her vil gi betydelige langsiktige konsekvenser.
5	-	Prosess for nedbemanning og økonomikutt	<i>Effekt og virkning av prosessen knyttet til</i> - tjenestekvalitet, - forsvarlig tilbud, - ansatte og arbeidsmiljø	Proessen for nedbemanning har vært svært mye diskutert, og hvordan det har gitt seg utslag innenfor ulike kvalitetsområder er nyttig og viktig grunnlag for videre omstillingsprosesser i kommunen.
6	11	Et godt og likeverdig skoletilbud	<i>Opplæringstilbud i henhold til rammeplan</i> <i>Rutiner og praksis for å følge opp elever med store ressursbehov</i> <i>Arbeid for å sikre et likeverdig skoletilbud i hele kommunen</i>	Fortsatt relevant, men overlapper delvis med FR om trygt og godt skolemiljø som ble gjennomført i 2025

7	15	Samarbeid med frivilligheten som verktøy for å møte fremtidens utfordringer (eldrebølgen)	<i>Planer og tiltak for å sikre tilstrekkelig samarbeid med frivilligheten</i> <i>Oppfølging og gjennomføring av vedtatte planer og tiltak</i>	Fremstår som mer relevant enn i 2024 og kan få økt betydning fremover.
8	2	Vann- og vannmiljø	<i>Planer og tiltak for å sikre at avvik på området lukkes innen rimelig tid</i> <i>Tilfredsstillende oversikt over ledningsnettets tilstand</i> <i>Oversikt over vedlikeholdsetterslep</i>	Etterslep i fokus og økte investeringer og konkrete tiltak, men fortsatt en vesentlig risiko - særlig med tanke på økte klimautfordringer og fokus på kritisk infrastruktur ifm beredskap.
9	10	Vedlikehold av offentlige bygg	<i>Planverk, rutiner og systemer som bidrar til å sikre et verdibevarende vedlikehold</i> <i>Tilfredsstillende oversikt over byggenes tilstand</i> <i>Oversikt over vedlikeholdsetterslep</i>	Vedlikeholdsetterslep gir økende økonomisk risiko, og kan påvirke tjenestekvalitet og sikkerhet. Risikoen er først og fremst knyttet til fremtidige økonomiske prioriteringer.
10	14	Boliger til vanskeligstilte	<i>Arbeid for å sikre tilstrekkelig med boliger som kan dekke de ulike boligbehovene, herunder</i> <i>Kartlegging av boligbehov</i> <i>Tilby bolig etter boligbehov</i> <i>Ventetid og midlertidige tilbud</i>	Fortsatt relevant. Et økende press i boligmarkedet og flere vanskeligstilte forsterker risikoen.
11	18	Kapasitet og kompetanse i helsetjenester til eldre	<i>Planer og tiltak for å sikre tilstrekkelig kapasitet og kompetanse</i> <i>Omstillings-arbeid</i> <i>Rutiner og praksis for å sikre at de eldres behov for helsetjenester blir oppfylt</i>	Fremstår fortsatt som ett av kommunens mest sentrale risikoområder. Eldrebølgen gjør dette til et kjerneområde for både tjenestekvalitet og økonomisk bærekraft.
12	9	Varsling	<i>Gjennomgang av system og rutiner for varsling</i> <i>Ledere og ansattes kjennskap til etiske retningslinjer og varsling</i> <i>Varslingskultur</i> <i>Rutiner og praksis for oppfølging av varsler</i>	Etablert nye rutiner - nylig gjennomgang av statsforvalter uten mangle, men ikke grunnlag for å anta vesentlig redusert risiko.

Tabell 3 Forslag til prioriterte prosjekter i oppdatert plan for forvaltningsrevisjoner

6.1.2 Forslag til uprioriterte prosjekter

Resterende prosjekter diskutert i denne gjennomgangen listes opp som uprioriterte prosjekter i tabellen under, og kan vurderes å tas bort eller nedskaleres.

Hovedtema	Delt tema / aktuelle problemstillinger	Kort begrunnelse prioritering
Brukerstyrt personlig assistanse (BPA) til barn og voksne	<i>Rutiner for tildeling av BPA</i> <i>Praktisering av BPA-ordningen</i>	Skjedd positive endringer, og vurderes ikke som et særskilt område. Samtidig fortsatt fokus på temaet i kommunen.

Investeringsprosjekter - tilstrekkelig involvering av og rapportering til politikerne	<i>Rutiner og praksis for tilstrekkelig involvering av de folkevalgte i konsept- og tidligfase</i> <i>Rutiner, retningslinjer og praksis for å sikre tilstrekkelig rapportering</i>	Etablert nye systemer - få avvik og gode dialoger.
Rekruttere og beholde viktig kompetanse, samt forebygge for sykefravær	<i>Planer og tiltak for å rekruttere og beholde viktig kompetanse</i> <i>Kompetanseutvikling blant de ansatte</i> <i>Oppfølging av sykefravær</i>	Risikoen er fortsatt til stede, men fremstår bedre håndtert enn i 2024. Utviklet temaplan som følges opp aktivt og har nå det laveste sykefravær i kostragruppen.
Bruk av tvang og makt overfor personer med psykisk utviklingshemming	<i>Rutiner og praksis knyttet til bruk av tvang og makt</i> <i>Kompetanse i tjenesten</i> <i>Rutiner og praksis for å følge opp ansatte og sette inn tiltak for å sikre akseptable arbeidsforhold</i>	Risikoen vurderes som noe redusert siden 2024. Men er fortsatt et område med høy rettsikkerhets-risiko og krav til kompetanse.
Inntektssikring - statlige refusjoner	<i>Rutiner og praksis for å sikre at statlige refusjoner innhentes innen frister</i> <i>Støtte, oppfølging og kompetanse knyttet til arbeidet med inntektssikring og statlige refusjoner</i>	Risikoen vurderes som vesentlig redusert på bakgrunn av flere risikoreduserende tiltak siden 2024.
Forvaltningsrevisjon av Asker Produkt AS (med eierskapskontroll)	<i>Eierstrategi, samt rutiner og praksis for eiers oppfølging av selskapet</i> <i>Rutiner og praksis for økonomistyring og drift og kvalitet i tilbudet, HMS og gjennomføring av anskaffelser</i>	En særskilt gjennomgang av Asker produkt fremstår ikke som like vesentlig i 2026 som i 2024.
Mål- og resultatstyring	<i>Undersøke om kommunen har gode nok systemer og praksis for å prioritere, styre mot mål og dokumentere effekter, i lys av et stadig strammere økonomisk handlingsrom. (styring og økonomisk bærekraft)</i>	Når kommunen må gjennomføre omstilling, redusere kostnader og samtidig opprettholde kvaliteten i tjenestene, øker betydningen av tydelige mål, gode styringsdata og systematisk oppfølging av resultater. Imidlertid understreket av ledergruppen at her er det heller redusert fremfor økt risiko.
Kvalitetsarbeid og internkontroll i tjenestene	<i>Undersøke om kommunens kvalitetsarbeid og internkontroll er tilstrekkelig for å sikre god tjenestekvalitet, særlig i pressede tjenester, og hvordan dette henger sammen med kapasitet, kompetanse og ledelse.</i>	Økt press på velferds- og oppveksttjenestene gjør også kvalitetsarbeid og internkontroll i tjenestene mer aktuelt. Imidlertid understreket av ledergruppen at her er det heller redusert fremfor økt risiko.
Legetjenester	<i>Undersøke om kommunen har tilstrekkelig kapasitet og beredskap innen legetjenester, i lys av fastlegekrisen og hvordan dette påvirker den samlede belastningen på helse- og omsorgstjenestene.</i>	Løftet frem fordi fastlegekrisen og kapasitetsutfordringer i allmennlegetjenesten kan få direkte konsekvenser for innbyggernes tilgang til grunnleggende helsehjelp. Imidlertid understreket av ledergruppen at her er det heller redusert fremfor økt risiko.
Barnevernstjenesten	<i>Undersøke om barnevernstjenesten ivaretar rettssikkerhet, kvalitet og kapasitet på en forsvarlig måte, gitt tjenestens store samfunnsmessige betydning.</i>	Identifisert som risiko basert på gjennomgang av KOSTRA-tall, men understreket av ledergruppen at tjenestene er av svært høy kvalitet,

Oppdatert risiko- og vesentlighetsvurdering og revidering av
plan for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroller i perioden
2024-2028

		og at underforbruket skyldes en svært godt drevet barnevernstjeneste.
--	--	---

Tabell 4 Forslag til uprioriterte prosjekter i oppdatert plan for forvaltningsrevisjoner

7 Forslag til revidert plan for eierskapskontroller

Basert på gjennomgangen foreslår vi følgende prioritering av eierskapskontroller for det resterende av perioden.

Prioritet 2026	Prioritet 2024	Hovedtema	Deltema / aktuelle problemstillinger	Kort begrunnelse prioritering
1	2	Oppfølging av klima- og bærekraftsmål	Om kommunen gir tydelige forventninger til selskapene og følger opp måloppnåelsen	Ingen grunnlag for justering av risiko
2	3	Styrevalgsprosesser	Om kommunen har gode rutiner og praksis for valg av styremedlemmer.	Ingen grunnlag for justering av risiko
3	4	Føringer for utbytte i kommersielle selskaper	Om forventninger til utbytte er tydelige og godt kommunisert.	Ingen grunnlag for justering av risiko
4	5	Etikk og samfunnsansvar	Om selskapene har rutiner og retningslinjer som ivaretar etiske hensyn og samfunnsansvar.	Ingen grunnlag for justering av risiko
5	6	Informasjon fra selskapene til kommunen	Om kommunen mottar tilstrekkelig informasjon til å ivareta sitt eieransvar og de folkevalgtes informasjonsbehov.	Ingen grunnlag for justering av risiko. Dekkes delvis av pågående eierskapskontroll om mål og strategier, og kan vurderes tatt bort.

Tabell 5 Forslag til oppdatert plan for eierskapskontroller

I tillegg understrekes det at det i lys av utviklingen i risikobilde kan være særlig relevant å gå i dybden på enkeltelskaper med å utvide eierskapskontroller til en større forvaltningsrevisjon. Aktuelle selskaper å se nærmere på her er i så fall:

- Asker og Bærum Vannverk
- Drammen havn
- Asker og Bærum brannvesen
- Glitre vannverket
- VEAS

8 Vedlegg

8.1 Sentrale utviklingstrekk i Asker kommune

I Asker kommunes handlingsprogram 2026-2029 legges det vekt på flere overordnede satsningsområder som følger av kommuneplanens samfunnsdel og kommunens bærekraftsambisjoner. Kommunen prioriterer blant annet å:

- Fremme helse, mestring og livskvalitet for alle innbyggere, med særlig oppmerksomhet på barn og unge og en aldrende befolkning.
- Motvirke utenforskap og sosiale forskjeller gjennom inkluderende tjenester og samarbeid med frivillig sektor.
- Sikre en bærekraftig utvikling gjennom målrettet klima- og miljøarbeid, der klimabudsjettet inngår som et sentralt styringsverktøy.
- Styrke kommunens økonomiske bærekraft gjennom effektiv ressursbruk og omstilling.
- Videreutvikle tjenester gjennom digitalisering, innovasjon og økt bruk av innbyggerperspektivet i tjenesteutforming.

Befolkningsprognosene viser forventet vekst i innbyggertallet frem mot 2040, med en betydelig økning i antall eldre, særlig i de eldste aldersgruppene. Dette vil medføre økt press på helse- og omsorgstjenestene, samtidig som det stiller krav til omstilling, prioritering og effektivisering i hele tjenestetilbudet. Kommunen må derfor tilpasse sine tjenester til endringer i befolkningssammensetningen i planperioden.

8.1.1 Kommuneøkonomien i Asker

Teknisk beregningsutvalg (TBU) anbefaler særlig tre nøkkeltall når en kommunes økonomi skal vurderes. Asker kommune er godt styrt økonomisk når det gjelder drift og reserver, men har en utfordring med høy gjeld.

Nøkkeltall	TBUs anbefaling	2022	2023	2024	2025
Netto driftsresultat i prosent av brutto driftsinntekter	Større enn 2 %	-0,7 %	3,20 %	2,50 %	3,10 %
Disposisjonsfond i prosent av brutto driftsinntekter	Større enn 10 %	15 %	14,10 %	14,40 %	15,60 %
Lånegjeld i prosent av brutto driftsinntekter	Under 80 %	95,6 %	97,50 %	101,00 %	96,30 %

Tabell 6: TBUs anbefalte nivå på nøkkeltall, oversikt for Asker kommune 2022-2025. Kilde: Årsrapport Asker kommune 2025.

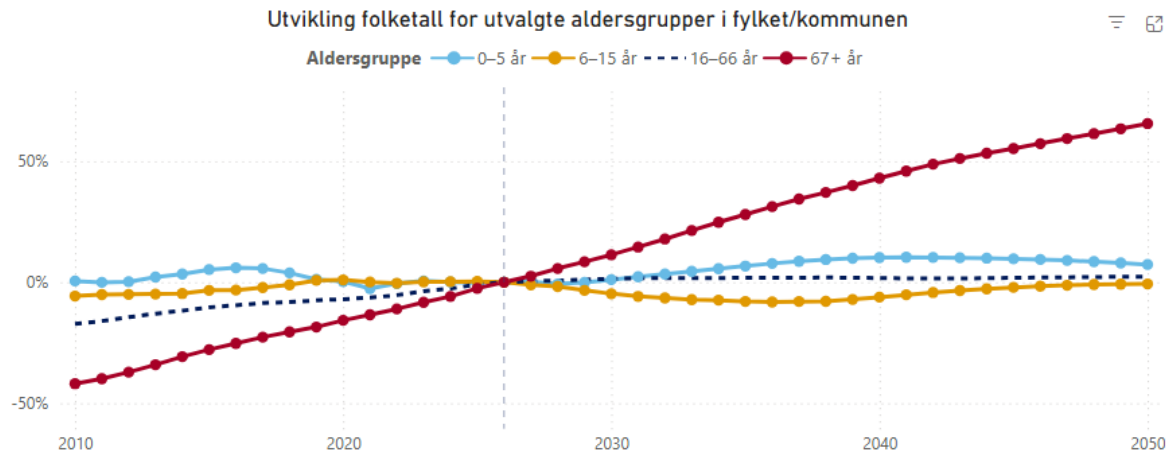
Asker kommune har en god økonomi, og driften går med overskudd. Etter et svakt år i 2022 har resultatene ligget trygt over anbefalt nivå. Asker kommune har også gode reserver. Disposisjonsfondet har under hele perioden vært større enn anbefalt, og har økt mot slutten av perioden. Det gir kommunen en buffer til å håndtere uventede utgifter.

Den største risikoen er gjelden. Lånegjelden har hele tiden vært høyere enn anbefalt. Den er på vei ned, men fortsatt høy. Det gjør Asker kommune sårbar hvis renten øker enda mer, fordi utgiftene til renter og avdrag blir større.

8.1.2 Fremtidige demografikostander

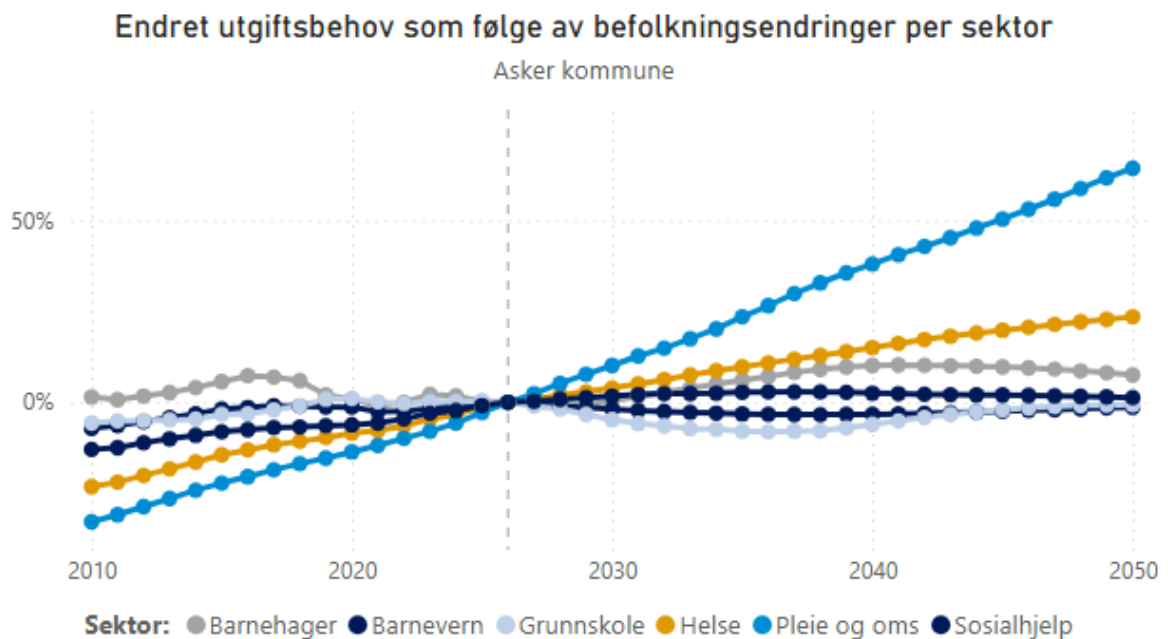
Grafen under illustrerer en tydelig aldring av befolkningen, der veksten i eldre aldersgrupper er vesentlig sterkere enn i resten av befolkningen. Dette innebærer at en stadig større andel av befolkningen vil ha behov for helse- og omsorgstjenester, samtidig

som veksten i den yrkesaktive delen av befolkningen er begrenset. Antall barn og unge viser en relativt flat utvikling, med mindre variasjoner gjennom perioden.



Figur 1: Utvikling og framskrivning av folketall etter aldersgruppene 0-5 år, 6-15 år, 16-66 år og 67+ for Asker kommune fra 2010 til 2050, der 2026 = 0. Kilde: SSB MMMM-alternativ.

Grafen under viser hvordan befolkningsendringer påvirker kommunens utgiftsbehov¹ fram mot 2050.



Figur 2: Grafen viser endret utgiftsbehov som følge av befolkningsendringer per sektor i prosent. Kilde: SSB, TBU-Kommunaløkonomi og KS-beregninger.

¹ Med utgiftsbehov menes hvor mye kommunen må bruke på tjenester for å opprettholde dagens nivå. Dette påvirkes av forhold som alder, hvor folk bor og bosettingsmønster. Når befolkningen endrer seg, endres også behovet for tjenester.

Det er særlig sterk vekst i pleie og omsorg, som gir økt press på økonomi, kapasitet og arbeidskraft. Også helseutgiftene øker, noe som kan føre til at mer ressurser må prioriteres hit. Samtidig er utviklingen i barnehage og skole svak eller fallende, noe som gir behov for omstilling. Overordnet peker utviklingen mot økt risiko for ubalanse i økonomien og behov for prioriteringer.

8.1.3 KOSTRA data

For å gi et mer helhetlig bilde av Asker kommunes økonomiske situasjon, har vi sammenlignet kommunens frie inntekter og ressursbruk med et utvalg sammenlignbare kommuner, herunder Bærum, Drammen, Lillestrøm og Nordre Follo. Dette er store kommuner i samme region. I tillegg er resultatene vurdert opp mot gjennomsnittet for kommuner i KOSTRA-gruppe 12, samt landsgjennomsnittet.

Tabellen under viser utviklingen i frie inntekter per innbygger for Asker kommune sammenlignet med utvalgte sammenlignbare kommuner, KOSTRA-gruppe 12 og landsgjennomsnittet i perioden 2022-2025.

Kommunene	2022	2023	2024	2025
Asker	70 116	70 671	72 453	77 266
Bærum	77 359	77 298	78 697	84 020
Drammen	64 608	65 224	67 176	74 294
Lillestrøm	62 578	62 915	65 177	72 333
Nordre Follo	66 030	67 102	69 274	75 533
Kostragruppe 12	65 126	65 696	67 793	74 149
Landet uten Oslo	67 024	68 019	70 701	77 629

Tabell 7: Utvikling i frie inntekter (i kroner) per innbygger 2022 til 2025. Tallene er deflasjonsjustert til 2025 kroner.
Kjelde: Framsikt og SSB.

Overordnet ser vi at Asker kommune har hatt en jevn vekst i frie inntekter per innbygger gjennom hele perioden. Det tilsvarer en økning på om lag 10 prosent i perioden.

Sammenlignet med de utvalgte referansekommunene ligger Asker i et midtsjikt. Bærum har høyest nivå i alle år og ligger klart over Asker, mens Drammen og Lillestrøm ligger gjennomgående lavere. Nordre Follo ligger nærmere Asker, men også noe under i hele perioden. Sammenlignet med landsgjennomsnittet uten Oslo ligger Asker svært tett på snittet i hele perioden.

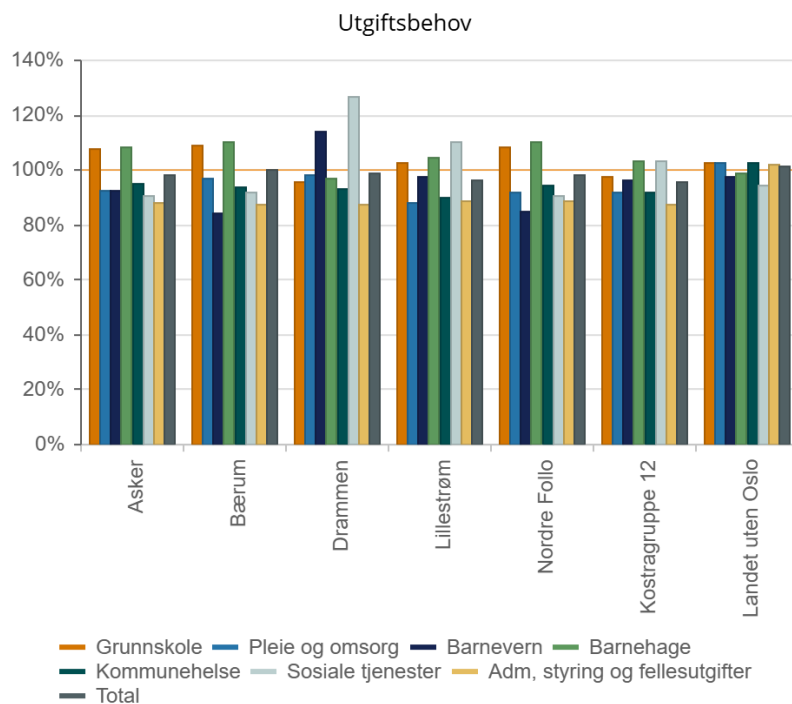
Tabellen peker dermed på at Asker ikke skiller seg ut som en kommune med spesielt høye frie inntekter. Kommunen har et noe sterkere inntektsgrunnlag enn flere av sammenligningskommunene, men ligger fortsatt under Bærum og omtrent på nivå med landet uten Oslo. Høye inntekter gir som regel et større økonomisk handlingsrom, enten i form av høyere driftsutgifter og tjenesteproduksjon, økt evne til å betjene gjeld, eller mulighet for større avsetninger til disposisjonsfond.

Utgiftsbehovet er sentralt i økonomiske analyser

Grafen under viser kommunenes utgiftsbehov for kommunale tjenester i 2025.

Utgiftsbehov betyr hvor mye en kommune forventes å måtte bruke på tjenester for å kunne tilby et likeverdig tjenestetilbud som andre kommuner.

Utgiftsbehovet beregnes i inntektssystemet og tar hensyn til faktorer som blant annet befolkningssammensetning (alder), bosettingsmønster og sosiale forhold. Kommuner med høyere utgiftsbehov får i utgangspunktet mer i rammetilskudd, fordi de forventes å ha høyere kostnader for å levere de samme tjenestene.



Figur 3: Kommunens utgiftsbehov for kommunale tjenester i 2025, sammenlignet med KOSTRA-gruppe 12 og landet uten Oslo. Kilde: Framsikt.

Asker kommune ligger samlet sett like under gjennomsnittet (totalt 98 prosent), på linje med sammenlignbare kommuner. Det vesentlige er sammensetningen mellom sektorer. Oppvekstsektoren peker seg ut med klart høyest utgiftsbehov, der grunnskole har et utgiftsbehov på 107 prosent og barnehage 108 prosent. Pleie og omsorg (92 prosent) ligger under gjennomsnittet. Øvrige områder ligger også noe under gjennomsnittet.

Tabellen under viser netto driftsutgifter per innbygger og tjenesteområde.

Sektor	Asker	Bærum	Drammen	Lillestrøm	Nordre Follo	KOSTRA-gruppe 12	Landet uten Oslo
Grunnskole	16 549	15 647	15 450	16 443	15 698	16 799	17 414
Pleie og omsorg	23 213	25 579	20 007	22 139	22 508	23 876	25 015
Barnevern	1 705	2 612	2 480	2 539	3 188	2 597	2 856
Barnehage	11 232	11 908	10 702	10 504	10 446	11 101	11 394
Kommunehelse	4 407	4 127	4 748	3 958	5 090	4 402	4 683
Sosiale tjenester	4 385	4 016	3 362	4 103	4 015	4 543	4 445
Kultur og idrett	3 814	3 280	2 733	3 230	2 845	3 432	3 022
Plan, kulturminner, natur og nærmiljø	1 452	1 253	1 127	1 159	915	1 177	1 091
Adm, styring og fellesutgifter	5 789	6 048	5 697	4 811	4 253	5 764	5 877
Andre områder	2 839	3 303	3 756	2 599	2 886	2 786	3 085
Totalt	75 384	77 774	70 062	71 486	71 844	76 477	78 882

Tabell 8: Oversikt over netto driftsutgifter per tjenesteområde i 2025. Beløpet er i kroner per innbygger justert med privatskoleandel, vertskommune tilskudd PU og justert med kommunenes utgiftsbehov. Kilde: Framsikt og SSB.

Tabellen viser at Asker kommune har netto driftsutgifter på 75 294 kroner per innbygger, noe under landsgjennomsnittet. Totalt sett fremstår Asker som relativt kostnadseffektiv.

Til tross for høyt utgiftsbehov for både skole og barnehage ligger faktisk ressursbruk på eller under gjennomsnittet. Dette indikerer at Asker dekker et høyt behov med relativt lave utgifter. Pleie og omsorg ligger lavere enn de fleste sammenlignbare kommunene.

Barnevern skiller seg klart ut med lavest ressursbruk av samtlige. Dette er et tydelig avvik i tabellen og kan indikere enten lavere aktivitet, en annen organisering av tjenesten eller forskjeller i rapportering og prioritering. Tabellen alene gir ikke grunnlag for å fastslå årsaken.

Kultur og idrett og plan/natur/nærmiljø har høyest ressursbruk av alle sammenlignbare kommuner. Dette er i stor grad politiske prioriteringsområder. Administrasjon ligger rundt gjennomsnittet, men klart høyere enn Lillestrøm og Nordre Follo.

Oversikt over innsparingsmuligheter i forhold til sammenlignbare kommuner

Tabellen under viser hvor mye Asker teoretisk kunne spart (positive tall) eller ville brukt mer (negative tall) dersom kommunen hadde samme kostnadsnivå per innbygger som hver sammenligningsgruppe. I kort betyr positive tall at Asker er dyrere enn referansen, og negative tall at Asker er rimeligere.

Tjenesteområder	Bærum	Drammen	Lillestrøm	Nordre Follo	KOSTRA-gruppe 12	Landet uten Oslo
Grunnskole	98,8	120,3	11,6	93,3	-27,4	-94,7
Pleie og omsorg	-222,1	300,8	100,8	66,1	62,3	-169,2
Barnevern	-85	-72,6	-78,2	-139	-83,6	-107,8
Barnehage	-74,2	58,1	79,9	86,2	14,4	-17,8
Kommunehelse	26,9	-32,8	43,2	-65,7	0,5	-26,5
Sosiale tjenester	34	94,2	26	34,1	-14,5	-5,5
Kultur og idrett	54,2	109,7	59,3	98,4	38,8	80,4
Plan, kulturminner, natur og nærmiljø	20,2	33	29,7	54,5	27,9	36,6
Adm, styring og fellesutgifter	-23,1	8,2	87,2	137,1	2,2	-7,9
Andre områder	-47,1	-93,1	24,4	-4,8	5,4	-25
Totalt	-217,4	525,9	383,8	360,1	-98,6	-337,3

Tabell 9: Tabellen viser en oversikt over teoretiske innsparingsmuligheter i forhold til sammenligningskommuner, KOSTRA-gruppe 12 og landet uten Oslo. Tall i millioner kroner. Kilde: Framsikt.

Tallene må tolkes med varsomhet, ettersom resultatet i stor grad avhenger av hvilken referanse som legges til grunn. Målt mot de mest relevante sammenligningsgruppene, Kostragruppe 12 og landet uten Oslo, har Asker ikke noe samlet innsparingspotensial. Kommunen fremstår allerede som rimeligere enn disse, og de store positive beløpene som fremkommer i sammenligning med dyrere kommuner gir derfor et misvisende bilde av det reelle handlingsrommet dersom de tolkes isolert.

På tjenesteområdenivå er det først og fremst kultur og idrett samt plan og nærmiljø som peker seg ut, med et beregnet innsparingspotensial mot samtlige referanser. Dette gjenspeiler reelle merutgifter uavhengig av sammenligningsgruppe, men er i hovedsak knyttet til politiske prioriteringer, slik at eventuelle innsparinger her handler om prioritering snarere enn effektivisering. Innen oppvekst er det reelle potensialet begrenset, ettersom kommunen dekker et høyt utgiftsbehov til relativt lav kostnad. For barnevern fremkommer ingen innsparingsmulighet. Området har gjennomgående lav ressursbruk og bør snarere vurderes med tanke på mulig underdekning. Det teoretiske innsparingspotensialet bør leses som en indikasjon på hvor kommunen avviker fra sammenlignbare kommuner, og ikke som et direkte uttrykk for realiserbare innsparinger.

8.1.4 Tjenesteprofilanalyse

I dette delkapittelet ser vi nærmere på faktorer som kan forklare ressursbruken i de enkelte tjenestene i Asker kommune.

Om grunnlaget for analysen

En tjenesteprofilanalyse belyser forskjeller i behov og ressursbruk mellom kommuner, og identifiserer sentrale aktivitets- og kostnadsdrivere som kan forklare variasjoner i utgiftsnivå. Analysen gir dermed et mer nyansert bilde enn tradisjonelle KOSTRA-analyser, ved at den kombinerer informasjon om både behov, ressursbruk og aktivitet.

I tjenesteprofilanalysene visualiserer den blå stolpen kommunens beregnede utgiftsbehov, basert på kostnadsnøkler i inntektssystemet (jf. Kommunal- og distriktsdepartementets *Grønt hefte*). Den heltrukne grønne linjen representerer gjennomsnittet for kommunene i sammenligningsgrunnlaget, normalisert til 100 for alle indikatorer.

Utgiftsindikatorene (grønne stolper) er justert for kommunens utgiftsbehov og uttrykkes som indekser der 100 tilsvarer gjennomsnittet. En verdi på for eksempel 120 innebærer at kommunen ligger 20 prosent over gjennomsnittet, gitt sitt beregnede behov. Et høyere behov vil normalt innebære høyere forventet utgiftsnivå, fordi flere brukere eller mer krevende brukergrupper forutsetter større ressursinnsats, alt annet likt.

Aktivitetsindikatorene (rosa stolper) er på tilsvarende måte korrigert for utgiftsbehov og viser nivået på tjenesteproduksjonen. Sammenhengen mellom aktivitets- og utgiftsindikatorene kan gi indikasjoner på effektivitet, prioriteringer og organisering av tjenestene.

For hver indikator vises også høyeste og laveste observerte verdi blant kommunene i sammenligningsgrunnlaget. Dette gir et bilde av spennet i praksis og illustrerer et potensielt handlingsrom for tilpasning. I enkelte tilfeller kan laveste verdi være null, som følge av manglende rapportering fra enkelte kommuner.

Sammenligningsgrunnlaget består av alle norske kommuner med 75 000-300 000 innbyggere (KOSTRA-gruppe 12). I denne analysen er det gjennomført tjenesteprofilanalyser for de tre største tjenesteområdene i kommunen: pleie- og omsorg, grunnskole og barnehage. Tjenesteprofilanalysen er utviklet av BDO med utgangspunkt i analysemodellen fra ASSS-nettverket, og benyttes som et generelt analyseverktøy for sammenligning av kommunal tjenesteproduksjon.

Tjenesteprofilanalyse pleie- og omsorg

Tjenesteprofilanalysen for pleie- og omsorg viser at Asker kommune i hovedsak ligger rundt gjennomsnittet i egen KOSTRA-gruppe på flere indikatorer. Dette utelukker imidlertid ikke at det kan være effektiviseringsmuligheter. Sammenlignet med kommunene med lavest utgiftsnivå per funksjon (laveste søyle i diagrammet), eksisterer det et teoretisk handlingsrom for reduksjon i kostnader.



Figur 4: Tjenesteprofilanalyse av Asker kommunes pleie- og omsorgstjenester 2025, beregningene er korrigert for kommunenes utgiftsbehov. Pleie- og omsorgstjenester består av KOSTRA-funksjonene 234 Aktiviserings- og servicetjenester til eldre og personer med funksjonsnedsettelse mv., 253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon, 254 Helse- og omsorgstjenester til hjemmeboende og 261 Institusjonslokaler. Kilde: SSB, beregninger BDO.

Asker kommunes beregnede behov for pleie- og omsorgstjenester er om lag 2 prosent høyere enn gjennomsnittet for sammenlignbare kommuner, basert på kostnadsnøklerne i inntektssystemet. Dette tilsier isolert sett at kommunen også kan forventes å ha et noe høyere utgiftsnivå.

Analysen viser samtidig at kommunen har et noe høyere utgiftsnivå på enkelte KOSTRA-funksjoner. Brutto driftsutgifter per innbygger innen pleie- og omsorg ligger om lag 5 prosent over gjennomsnittet. Tilsvarende ligger utgiftene til lavterskeltilbud til eldre og personer med funksjonsnedsettelse (funksjon 234) rundt 5 prosent over gjennomsnittet. Dette omfatter blant annet dagtilbud, støttekontakt, avlastning og tilrettelagte tjenester. Utgifter til hjemmetjenester per innbygger ligger også noe over gjennomsnittet.

Samtidig viser aktivitetsindikatorerne at Asker kommune har en relativt høyere andel mottakere av hjemmetjenester, både i aldersgruppen 0-66 år og blant innbyggere over 67 år, mens andelen som mottar institusjonsbaserte tjenester er lavere enn gjennomsnittet. Dette kan indikere en tjenesteprofil med større vekt på hjemmebaserte tjenester fremfor institusjonsplasser.

Tjenesteprofilanalyse av grunnskolesektoren

Tjenesteprofilanalysen for grunnskolen viser at Asker kommune ligger over gjennomsnittet i KOSTRA-gruppen på om lag halvparten av indikatorene. Samtidig er det variasjoner mellom indikatorene som gir et mer sammensatt bilde av ressursbruk og tjenesteprofil.



Figur 5: Tjenesteprofilanalyse av Asker kommunes grunnskoletjeneste i 2025, beregningene er korrigert for kommunenes utgiftsbehov. Grunnskoletjenester består av KOSTRA-funksjonene 202 Grunnskole, 215 Skolefritidstilbud, 222 Skolelokaler og 223 Skoleskys. Kilde: SSB, beregninger BDO.

Asker kommunes beregnede behov for grunnskoletjenester er om lag 9 prosent høyere enn gjennomsnittet for sammenlignbare kommuner, basert på kostnadsnøkler i inntektssystemet. Dette tilsier i utgangspunktet at kommunen kan forventes å ha et høyere utgiftsnivå enn gjennomsnittet.

Asker kommunes behov for grunnskoletjenester er 9 prosent høyere enn gjennomsnittet for de sammenlignbare kommunene. Indeksen er basert på beregnet utgiftsbehov for grunnskoletjenester i inntektssystemet.

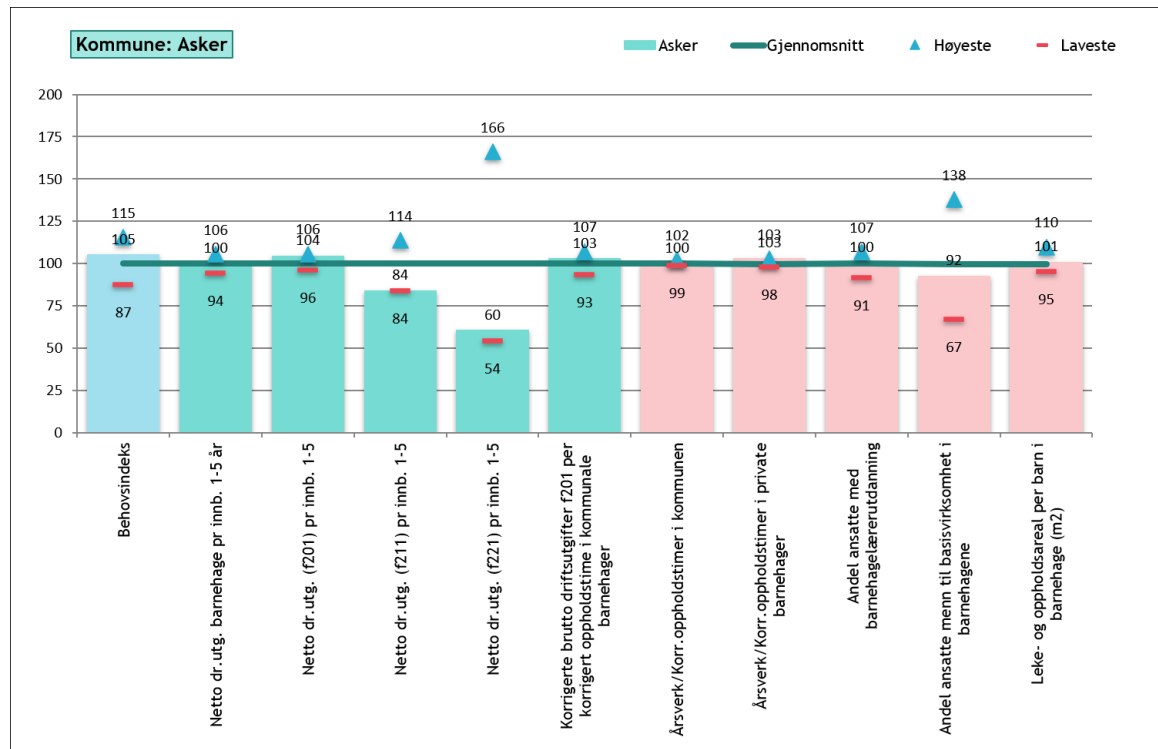
På utgiftssiden ligger enkelte indikatorer tydelig over gjennomsnittet. Utgiftene til skoleskys per innbygger er om lag 17 prosent høyere enn gjennomsnittet, og netto driftsutgifter til skolelokaler ligger rundt 5 prosent høyere. Samtidig ligger samlede netto driftsutgifter til grunnskolesektoren noe under gjennomsnittet, noe som kan indikere at høyere ressursbruk på enkelte områder delvis balanseres av lavere ressursbruk på andre.

Aktivitetsindikatorene viser også tydelige avvik fra gjennomsnittet. Asker kommune ligger høyest i KOSTRA-gruppen på årstimer per elev med spesialundervisning, og nivået er om lag 17 prosent høyere enn gjennomsnittet. Samtidig er andelen elever som mottar spesialundervisning betydelig lavere enn gjennomsnittet. Dette kan indikere en modell der det gis mer omfattende oppfølging til et mindre antall elever.

Videre ligger gruppestørrelsen noe over gjennomsnittet både på 1.-7. trinn og 8.-10. trinn, noe som kan trekke i retning av mer effektiv utnyttelse av lærerressurser i ordinær undervisning.

Tjenesteprofilanalyse av barnehagesektoren

Tjenesteprofilanalysen for barnehagesektoren viser at Asker kommune ligger noe over gjennomsnittet på enkelte indikatorer, samtidig som det er tydelige avvik under gjennomsnittet på andre områder.



Figur 6: Tjenesteprofilanalyse av Asker kommunes barnehagesektor i 2025, beregninger er korrigert for kommunenes utgiftsbehov. Barnehagesektoren består av KOSTRA-funksjonene 201 Barnehage, 211 Styrket tilbud til førskolebarn og 221 Barnehagelokaler og skyss. Kilde: SSB, beregninger BDO.

Asker kommunes beregnede behov for barnehagetjenester er om lag 5 prosent høyere enn gjennomsnittet for sammenlignbare kommuner, basert på kostnadsnøklene i inntektssystemet.

Når det gjelder ressursbruk, ligger netto driftsutgifter til barnehage (funksjon 201) om lag 4 prosent over gjennomsnittet per innbygger 1-5 år. Samtidig viser analysen at Asker kommune bruker mindre ressurser enn øvrige kommuner i KOSTRA-gruppen på enkelte områder. Dette gjelder særlig styrket tilbud til førskolebarn (funksjon 211), hvor kommunen ligger lavest i sammenligningsgruppen, samt barnehagelokaler og skyss (funksjon 221), hvor ressursbruken også er betydelig lavere enn gjennomsnittet.

Aktivitetsindikatorene viser i tillegg enkelte tydelige trekk ved tjenesteprofilen. Asker kommune har høyest nivå i gruppen når det gjelder årsverk per korrigerte oppholdstimer i private barnehager. Dette kan indikere en relativt høy bemanning i private tilbud sammenlignet med andre kommuner.

8.2 Vurdering av uprioriterte forvaltningsrevisjonsprosjekter fra 2024

Det oppdaterte risikobildet tilsier at enkelte områder har fått økt aktualitet som følge av strammere økonomiske rammer, demografiske endringer, større krav til beredskap og sikkerhet, økt digitalisering og mer krevende tilgang på kompetanse. Vi har derfor gått gjennom listen av de uprioriterte prosjektene fra 2024 og vurdert om enkelte bør løftes frem for videre vurdering sammen med kommunedirektørens ledergruppe.

Det strammere økonomiske handlingsrommet gjør særlig prosjekter knyttet til styring, prioritering og måloppnåelse mer aktuelle. Når kommunen må gjennomføre omstilling, redusere kostnader og samtidig opprettholde kvaliteten i tjenestene, øker betydningen av

tydelige mål, gode styringsdata og systematisk oppfølging av resultater. Dette taler for å løfte frem mål- og resultatstyring. En revisjon på dette område vil kunne belyse om kommunen har tilstrekkelige systemer for å prioritere mellom tiltak, følge opp effekter av omstilling og sikre at ressursbruken understøtter politiske mål og vedtak. Prosjektet vil også ha relevans for flere av de øvrige risikoområdene, fordi svak mål- og resultatstyring kan forsterke risiko både innen økonomi, tjenestekvalitet og gjennomføringsevne.

Det mer komplekse risikobildet, med økte krav til beredskap, digital sikkerhet, etterlevelse og forsvarlig bruk av teknologi, gjør også internkontroll og styring mer aktuelt enn tidligere. Risiko knyttet til antikorrupsjon, varsling og internkontroll bør derfor fortsatt vurderes som relevant. Samtidig har kommunen nylig gjennomført revisjoner som berører deler av dette feltet, blant annet habilitet, personvern og informasjonssikkerhet. Dette tilsier at et eventuelt nytt prosjekt bør avgrenses tydelig for å unngå overlapp. I den samlede prioriteringen fremstår det derfor mer treffsikkert å løfte frem mål- og resultatstyring som et sektorovergripende styringsprosjekt, fordi dette i større grad svarer på behovet for styring under økonomisk press og omstilling.

Den demografiske utviklingen og økende press på helse- og omsorgstjenestene gjør flere uprioriterte prosjekter innen velferd mer aktuelle. Legetjenester bør vurderes løftet frem fordi fastlegekrisen og kapasitetsutfordringer i allmennlegetjenesten kan få direkte konsekvenser for innbyggernes tilgang til grunnleggende helsehjelp. Svikt eller svakheter på dette området påvirker ikke bare legetjenesten isolert, men kan også øke belastningen på øvrige helse- og omsorgstjenester. Legetjenester bør derfor ses i sammenheng med risiko knyttet til eldreomsorg, psykisk helse, rehabilitering, mestring og samlet kapasitet i helsefeltet. Også forebyggende tjenester innen helse, rehabilitering og mestring fremstår som mer aktuelle enn tidligere, fordi omstilling mot forebygging er viktig for kommunens langsiktige økonomiske bærekraft. Likevel vurderes legetjenester som et særlig kritisk område fordi tjenesten er grunnleggende for hele helse- og omsorgskjeden, og fordi kapasitetsutfordringer her raskt kan gi konsekvenser for både tilgjengelighet, kvalitet og ressursbruk.

Økt press på velferds- og oppveksttjenestene gjør også kvalitetsarbeid og internkontroll i tjenestene mer aktuelt. Risikoene som ble beskrevet i 2024 knyttet til tjenestekvalitet, kapasitet, kompetanse, rettssikkerhet og oppfølging av sårbare grupper fremstår fortsatt som vesentlige, og flere av dem er forsterket av økonomisk press og rekrutteringsutfordringer. Et prosjekt om kvalitetsarbeid og internkontroll i velferd og oppvekst vil kunne gi kontrollutvalget innsikt i hvordan kommunen arbeider systematisk med kvalitet, avvik, læring og forbedring i pressede tjenester. Dette kan også ses i sammenheng med risiko knyttet til barnevernstjenesten, oppfølging av voksne med funksjonsnedsettelse, bruk av tvang og makt, BPA og tjenester til sårbare barn og unge. Selv om flere enkeltprosjekter på disse områdene kan være aktuelle, løfter vi frem et bredere prosjekt om kvalitetsarbeid og internkontroll, fordi dette vil kunne gi et mer helhetlig bilde av kommunens evne til å sikre forsvarlige tjenester og rettssikkerhet på tvers av tjenesteområder.

Risiko knyttet til utenforskap, levekår og sosial bærekraft er også forsterket av økte levekostnader og større press på kommunale tjenester. Dette gjør både NAV - tjenester til sosialt og økonomisk vanskeligstilte og tverrfaglig samarbeid for å motvirke ungt utenforskap mer aktuelle enn tidligere. Disse temaene har klare langsiktige konsekvenser, både for enkeltpersoner og for kommunens ressursbruk. Samtidig er enkelte tilgrensende områder allerede prioritert eller nylig belyst, blant annet skolemiljø og psykisk helse og rus. I en samlet prioritering kan derfor disse risikoene delvis ivaretas gjennom et bredere prosjekt om kvalitetsarbeid og internkontroll i tjenestene, eventuelt med særskilt oppmerksomhet på sårbare grupper og samhandling mellom tjenesteområder.

Enkelte uprioriterte prosjekter fremstår fortsatt som mindre treffsikre sett opp mot det samlede risikobildet. Dette gjelder blant annet kommunikasjon til innbyggere, tilskuddsforvaltning og enkelte enkeltstående selskapsrevisjoner. Dette er ikke uten betydning, men de treffer i mindre grad de mest kritiske utfordringene kommunen står overfor på kort sikt: økonomisk bærekraft, kapasitet i tjenestene, styring under omstilling og kvalitet i møte med økte krav og knappere ressurser.

Samlet sett tilsier det oppdaterte risikobildet at dersom kontrollutvalget skal løfte enkelte uprioriterte områder til øverste prioritet, bør det legges vekt på prosjekter som er grunnleggende for flere risikoområder samtidig. BDO vurderer at de mest treffsikre prosjektene vil være mål- og resultatstyring, kvalitetsarbeid og internkontroll i tjenestene og legetjenester. Mål- og resultatstyring svarer særlig på risiko knyttet til styring, prioritering og økonomisk bærekraft. Kvalitetsarbeid og internkontroll i tjenestene svarer på risiko knyttet til tjenestekvalitet, rettssikkerhet, kapasitet og kompetanse i pressede tjenester. Legetjenester svarer på risiko knyttet til kritisk kapasitet og tilgjengelighet i helse- og omsorgstjenestene.

Disse tre områdene har det til felles at de er grunnleggende for flere andre risikoområder, ikke er fullt ut dekket av gjennomførte revisjoner, og har høy betydning for både tjenester, økonomi og organisasjon. De vurderes derfor som de mest relevante uprioriterte prosjektene å løfte frem i en revidert plan for resten av planperioden.

Kontakt

Bård Vestøl Birkedal

Director

M: 48103455

e-post: bard.vestol.birkedal@bdo.no

