



Norges best styrte kommuner - Kommuneindeksen 2022

RAPPORT AUGUST 2022

STOREBRAND LIVSFORSIKRING AS

AGENDA
KAUPANG

OPPDRAGSGIVER: Storebrand Livsforsikring AS

RAPPORTNUMMER: 1021868

RAPPORTENS TITTEL: Norges best styrte kommuner - Kommuneindeksen 2022

ANSVARLIG KONSULENT: Bjørn A. Brox

KVALITETSSIKRET AV: Rune Holbæk og Einar Stephan

FOTOGRAFI I RAPPORT: Shutterstock.com

DATO: 11.8.2022

Forord

Man kan lære av andre. Kommuner kan lære av hverandre. I denne rapporten trekker vi fram de kommunene som har vist best styring i året som gikk, 2021. Vi håper vi kan bidra til utvikling i kommunesektoren ved å vise fram de flinkeste kommunene.

Kommuneindeksen sammenligner både kostnader, tjenestekvalitet og finanser i norske kommuner. Noen av kommunene med best resultater blir presentert litt mer. Vi håper analysen kan være til nytte for kommuneledere som vil forbedre resultatene.

Denne rapporten er skrevet på oppdrag av Storebrand Livsforsikring AS. Agenda Kaupang har hatt det hele og fulle faglige ansvar for analysen. Ansvarlige for arbeidet har vært Rune Holbæk og Bjørn A. Brox.

«Norges best styrte kommuner» er ment å bli en årlig rapport. Kommuneindeksen til Agenda Kaupang er under utvikling. Vi tar gjerne imot forslag til forbedring av metode og datagrunnlag.

Resultater for alle kommunene er oppsummert i vedlegg. Kvalitetsmålingen er gjort ved hjelp av Agenda Kaupangs nye kvalitetsindeks. Metode og datagrunnlag for kvalitetsindeksen er presentert i delrapporten «Norges best styrte kommuner 2022-kvalitetsindeksen». Kvalitetsrapporten og datagrunnlaget for hele analysen kan hentes på www.agendakaupang.no.

Skøyen, august 2022

Agenda Kaupang

Innhold

1	Sammendrag	4
2	Hva er god styring av kommuner?	6
2.1	<i>Hva er god styring av kommuner?</i>	6
2.2	<i>Utfordringsbildet for kommunesektoren</i>	8
3	Kommuneindeksen 2022	13
3.1	<i>Laveste kostnader</i>	13
3.2	<i>Beste kvalitet</i>	18
3.3	<i>Mest effektiv</i>	21
3.4	<i>Beste finanser</i>	23
3.5	<i>Best styrt</i>	26
3.6	<i>De store kommunene</i>	28
4	Historien bak tallene	31
4.1	<i>God og helhetlig bolig- og stedsutvikling er avgjørende for utviklingen av helse- og omsorgssektoren i Ulstein</i>	31
4.2	<i>Barnevern med tidlig innsats i Vestby</i>	35
5	Vedlegg: Kommuneindeksen 2022	36

1 Sammendrag

Denne rapporten sammenligner styringen av norske kommuner i 2022, basert på data fra 2021. Vi prøver å identifisere de best styrte kommunene, for at andre kommuner skal kunne lære av dem. Vi har kalt målingen Kommuneindeksen. Dette er andre året Agenda Kaupang legger fram en slik måling.

Kommunene er både tjenesteprodusenter, myndighetshåndhevere, samfunnsutviklere og organisator av lokalt folkestyre. Kommuneindeksen legger vekt på rollen som tjenesteprodusent. Mer enn 90 % av kommunens utgifter går til å produsere lovpålagte velferdstjenester til innbyggerne i kommunen, til dels i konkurranse med private leverandører. Vi stiller forretningsmessige krav til kommunene: effektiv drift og gode finanser. Effektiv drift betyr tjenester med god kvalitet og lave kostnader. Vår måling legger like stor vekt på hhv. kostnader, kvalitet og finanser.

Forventninger om reduserte oljeinntekter, stadig eldre innbyggere og økte klimakostnader understreker behovet for å effektivisere offentlig sektor i årene som kommer.

Vi har beregnet kostnader og finanser ved hjelp av de endelige regnskapstallene for 2021. Kvalitetsmålingen er gjort på grunnlag av Agenda Kaupangs nye kvalitetsindeks med data for 2021. Gjerdrum, Lurøy, Bø og Sandefjord kommer på topp av vår liste. Gjerdrum har gode finanser, lave kostnader og gjennomsnittlig kvalitet på tjenestene. De 20 kommunene med best samlet resultat framgår av tabellen under.

Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Samlet vurdering	Rang samlet styring
3032 Gjerdrum	- 0,18	1,53	2,38	1,24	1
1834 Lurøy	0,02	0,28	2,43	0,91	2
1867 Bø	- 0,08	- 0,15	2,75	0,84	3
3804 Sandefjord	0,22	1,08	1,06	0,79	4
1120 Klepp	0,09	1,33	0,93	0,78	5
1119 Hå	0,02	1,41	0,84	0,76	6
3046 Krødsherad	0,21	0,86	1,20	0,76	7
3452 Vestre Slidre	0,20	0,09	1,75	0,68	8
1114 Bjerkreim	0,23	0,44	1,34	0,67	9
1871 Andøy	- 0,38	0,13	2,26	0,67	10
3036 Nannestad	- 0,09	1,36	0,73	0,67	11
4617 Kvinnherad	0,21	0,37	1,37	0,65	12
3053 Jevnaker	0,12	1,06	0,61	0,60	13
3026 Aurskog-Høland	0,04	1,13	0,58	0,58	14
3034 Nes	- 0,28	1,22	0,79	0,58	15
3424 Rendalen	- 0,01	0,34	1,39	0,57	16
4634 Masfjorden	- 0,02	- 0,32	2,01	0,56	17
3412 Løten	- 0,01	0,80	0,86	0,55	18
1122 Gjesdal	0,09	1,01	0,55	0,55	19
3045 Sigdal	0,10	0,74	0,78	0,54	20

Kommuneindeksen måler avstanden mellom kommunene i tillegg til å rangere dem. Gjerdrum er 1,24 standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner. Det er et meget godt resultat. I en tilfeldig fordeling vil bare 10 % av resultatene være bedre enn resultatet i Gjerdrum. 30 % vil være bedre enn Sigdal, som kommer på 20. plass.

I kapittel 2 presenterer vi vår begrunnelse for målingen i tillegg til prinsippene og utfordringsbildet den er basert på.

I kapittel 3 går vi gjennom og analyserer resultatene. Vi ser nærmere på metoden i målingen, blant annet bruken av standardavvik.

I kapittel 4 i rapporten ser vi nærmere på hva de beste kommunene gjør for å effektivisere tjenestene sine. Vi ser på to eksempler:

- ▶ Rimelig eldreomsorg i Ulstein gjennom god og helhetlig bolig- og stedsutvikling
- ▶ Effektivt barnevern i Vestby

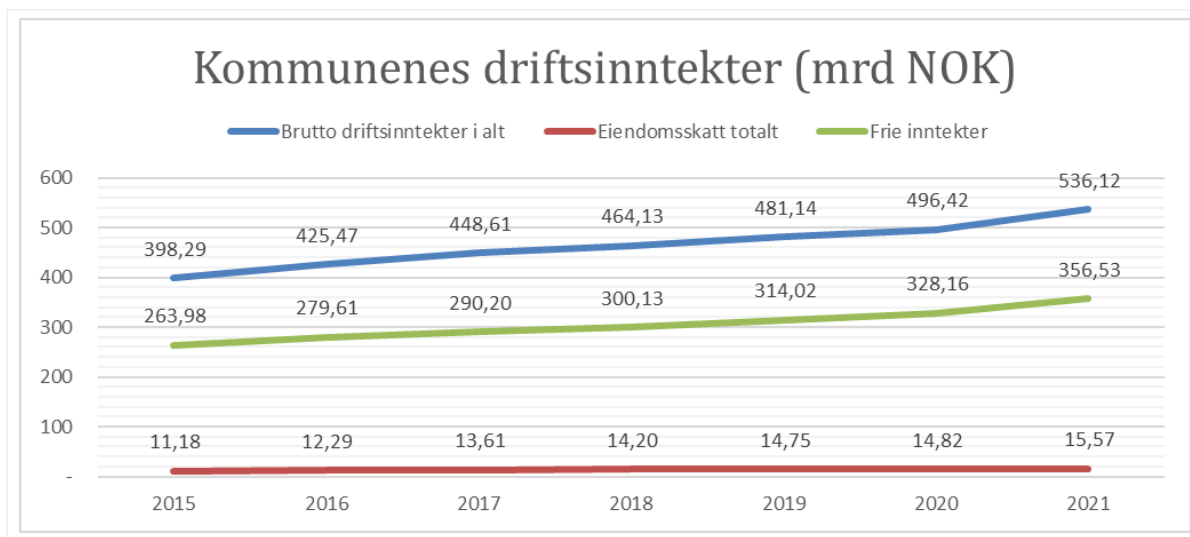
Det er ingen enkle kjennetegn ved de flinke kommunene. Det er både små og store kommuner på listen. Rike kommuner ligger både på topp og bunn. Dataene viser at:

- ▶ Det er liten/ingen sammenheng mellom kostnader og kvalitet
- ▶ Det er liten/ingen sammenheng mellom kommunestørrelse og kvalitet
- ▶ Det er liten sammenheng mellom inntektsnivå og finanser

Vår konklusjon er at god ledelse og hardt arbeid er nødvendig for å få gode resultater i kommunene. Det er ikke nok med mye penger eller flaks.

2 Hva er god styring av kommuner?

Det er viktig å ha god styring av kommunene i Norge. Kommuner er store organisasjoner finansiert av fellesskapet. Samlede driftsinntekter var 536 milliarder kroner i 2021, opp fra 400 milliarder i 2015, se figur 1. 356 milliarder kroner var skatt og rammetilskudd, resten var eiendomsskatt (16 milliarder) og driftsinntekter i tjenestene (salgsinntekter, øremerkede tilskudd og refusjoner).



Figur 1: Kommunenes driftsinntekter. Kilde: KOSTRA

2.1 Hva er god styring av kommuner?

Kommunene har i alle fall tre hovedoppgaver: de er tjenesteprodusenter, myndighetsorgan (håndhever lover) og samfunnsutvikler (utvikler lokalsamfunnene). Lokaldemokrati kan settes opp som en fjerde hovedoppgave. Hovedaktiviteten er produksjon av velferdstjenester til innbyggerne i kommunen. Staten har delegert mange velferdsoppgaver til kommunene i Norge. Hvis vi deler opp kommunenes oppgaver i 15 tjenester, gjelder 11 av dem svært lovbestemte oppgaver: barnehage, barnevern, boliger, brann, grunnskole, helse, landbruk, plan/byggesak, pleie og omsorg, sosial og administrasjon. De minst lovbestemte oppgavene gjelder kultur, kirke, næring og samferdsel. De er lite styrt av loven, i den forstand at kommunen selv bestemmer volum av tjenesten:

- ▶ Ingen har krav på kommunal vei.
- ▶ Det er krav om offentlig bibliotek, men én bok er nok.
- ▶ Det er krav om musikkskole, men ikke noen krav til omfang.
- ▶ Kommunen skal gi tilskudd til kirken, men kommunen bestemmer antall kirkebygg.

93 % av netto driftsutgifter gikk til de (mest) lovpålagte oppgavene i 2021, se figur 2.

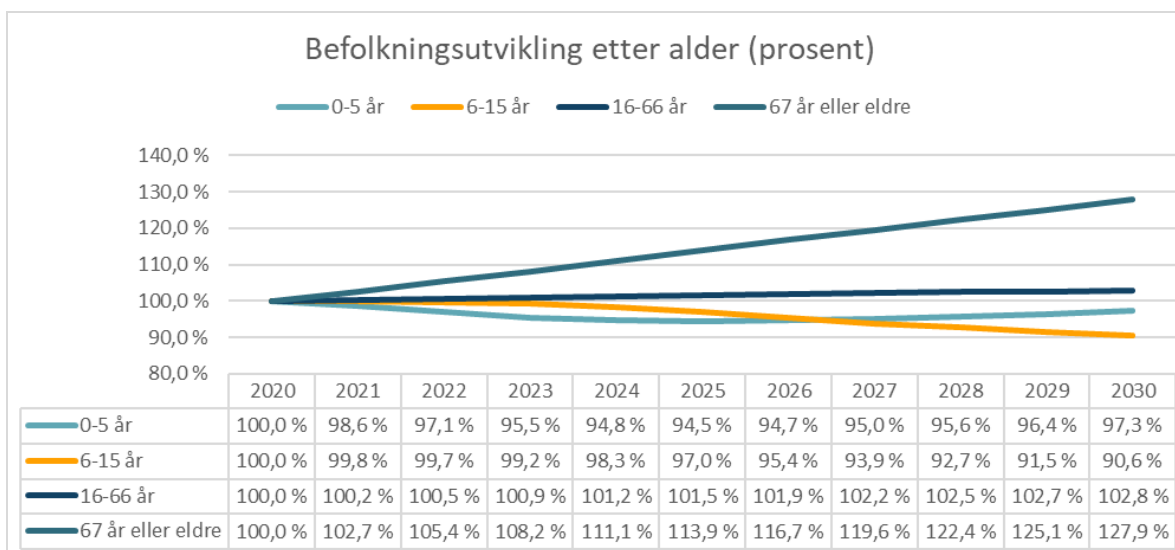
Tabell 1: Netto utgifter 2021 fordelt på ulike oppgaver. Alle kommuner. Tjenester som er merket gult, er minst lovpålagte

Tjeneste	Netto utgift	Andel av netto utgift
Administrasjon	29 737 617	7,9 %
Barnehage	52 635 049	14,0 %
Barnevern	12 085 786	3,2 %
Bolig	1 677 608	0,4 %
Brann og redning	5 131 772	1,4 %
Grunnskole	84 130 396	22,4 %
Helse	24 423 521	6,5 %
Kirke	3 403 498	0,9 %
Kultur	15 708 346	4,2 %
Landbruk	636 733	0,2 %
Næring	- 1 286 544	-0,3 %
Plan mm	5 031 243	1,3 %
Pleie og omsorg	118 540 057	31,5 %
Samferdsel	6 547 797	1,7 %
Sosial	17 545 103	4,7 %
Sum	375 947 982	100,0 %

Kommunen har et sørge-for-ansvar for de kommunale tjenestene. De skal sørge for at innbyggerne får tjenester, men de trenger ikke produsere dem selv. I praksis produserer kommunene nesten alle tjenester selv. Det er bare innen barnehage det er en stor andel private leverandører (omtrent 50 %). Kommunene i Norge er primært store tjenesteprodusenter. Lønnsutgiftene utgjør mer enn halvparten av brutto driftsutgifter.

Utgiftene til politisk styring er små, ca. 2 milliarder kroner. Det samme gjelder myndighetsoppgavene (men de kommer ikke fram i regnskapet).

Kravene til god styring blir enda tydeligere når vi tar i betraktning de store demografiske endringene samfunnet er midt inne i. Antall eldre vil stige med 30 % de neste 10 årene, mens antall barn og unge vil synke. SSB spår at 320 av 357 kommuner får færre skolelever de neste 10 årene. Kommunene må flytte ressurser fra barnehage og skole til eldreomsorgen. Det er ikke morsomt å legge ned skoler, men det er helt nødvendig for å skaffe penger til pleie- og omsorgstjenestene.



Figur 2: Demografiske endringer 2021–2030. Kilde: SSB, framskriving MMMM 2020

Kravet til styring av kommuner må være omtrent det samme som kravene til styring av andre tjenesteprodusenter. Man må drive effektivt. Det vil si god tjenestekvalitet og lave kostnader. Kommunene er i konkurranse med private om noen tjenester. Det gjelder særlig private barnehager. Vi legger derfor til grunn temmelig ordinære styringskrav:

- ▶ God tjenestekvalitet
- ▶ Lave kostnader
- ▶ Gode finanser

Kravet til gode finanser må stilles til alle organisasjoner. Dårlige finanser gir kortsiktig og dårlig styring.

Vår hypotese er at gode resultater i kommunene kommer av hardt arbeid og god ledelse. Det er derfor det er viktig å vite hvilke kommuner som har gode resultater. Det er dem man kan lære mest av.

I denne analysen sidestiller vi kostnader, kvalitet og finanser. Vi lar de tre kravene telle like mye i samlet vurdering av styringen i kommunene. Dette er en skjønsmessig vurdering:

- ▶ Tjenestekvaliteten er det viktigste for brukerne.
- ▶ Finansene er det viktigste for kommuneledelsen.
- ▶ Kostnadene i tjenestene er det som påvirker finansene mest.

2.2 Utfordringsbildet for kommunesektoren

I dette kapittelet ønsker vi å peke på noen sentrale utfordringer for kommunesektoren. Hvordan kommunen styres og ledes er avgjørende for hvordan kommunene møter framtidsutfordringene og klarer å skape en god og livskraftig kommune for innbyggerne sine.

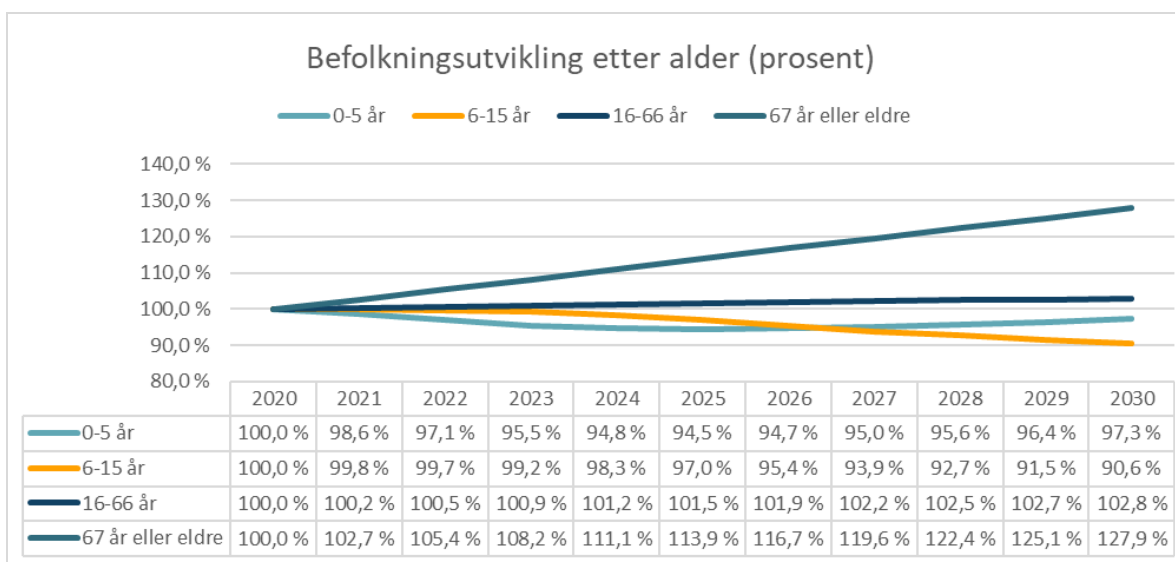
Perspektivmeldingen beskriver strategier for å møte utfordringene Norge står overfor frem mot 2030 og 2060. Meldingen legges frem hvert fjerde år, og ble sist lagt frem februar 2021 av den forrige regjeringen. Meldingen understreker behovet for å effektivisere offentlig sektor i årene som kommer og vi har i dette kapittelet tatt med noen av de sentrale utfordringene.

KS har i det siste året hatt et forskningsprosjekt som heter «2040 begynner nå! Kunsten å unngå den kommunale kollaps». Målet med prosjektet er å øke forståelsen, bevisstheten og styrke mobiliseringen omkring de utfordringer som møter kommunal sektor i et 5-10-15 års perspektiv som følge av demografiske utfordringer. Dette skal gi grunnlag for systematisk utvikling av nye, mer radikale løsninger med langsiktig sosial og økonomisk bærekraft.

Aldrende befolkning stiller store krav til omstilling mellom sektorene i kommunene

Kravene til god styring i kommunene blir enda tydeligere når vi tar i betraktning de store demografiske endringene samfunnet er midt inne i. Antall eldre vil stige med 30 % de neste 10 årene, mens antall barn og unge vil synke.

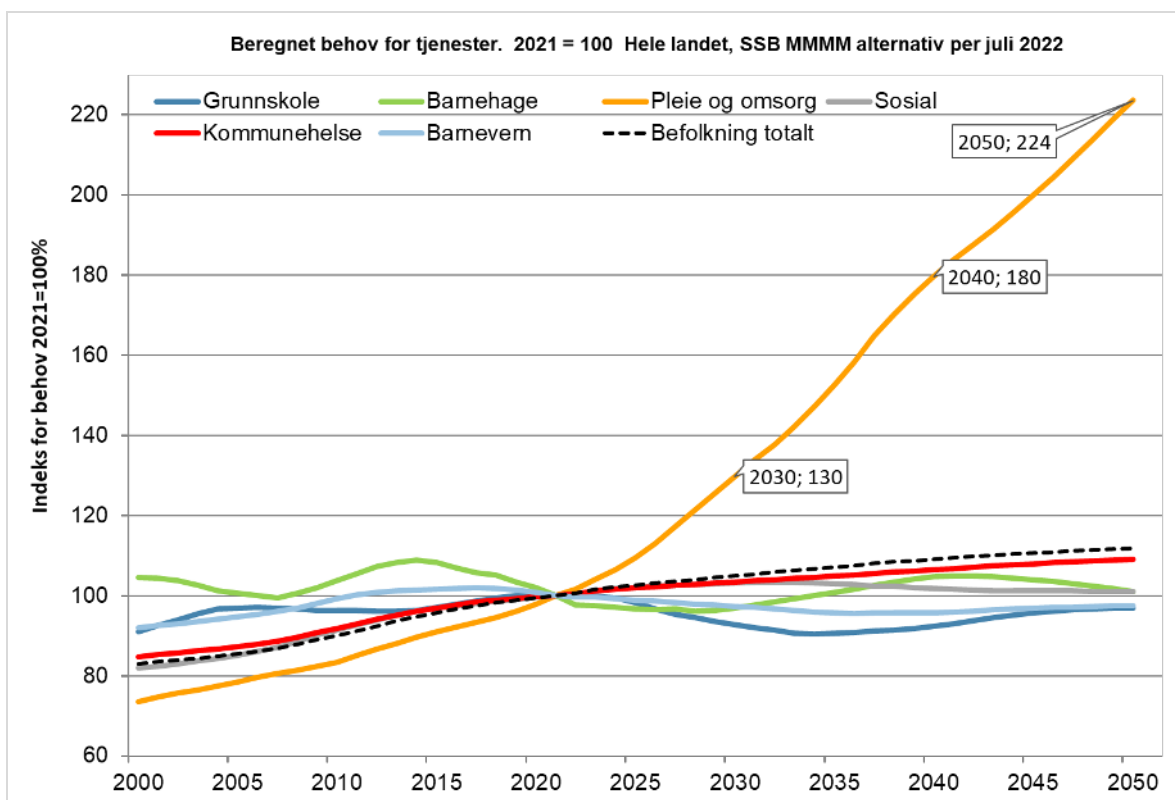
De siste befolkningsprognosene fra SSB viser en nedgang i befolkningstallene på landsbasis som følge av lavere fruktbarhet og innvandring. Samtidig viser prognosene en markert økning i forholdet mellom antallet eldre og befolkningen i yrkesaktiv alder. Som følge av høyere levealder anslår regjeringen at i 2060 vil det kun stå to personer i yrkesaktiv alder (20–66 år) bak hver person i pensjonsalder (67 år og eldre), mot fire yrkesaktive pr. eldre i dag.



Figur 3: Demografiske endringer 2021–2030. Kilde: SSB, framskriving MMMM 2020

Aldringen av befolkningen trekker i retning av at offentlige utgifter, og særlig utgifter til helse- og omsorgstjenester for eldre, vil vokse sterkt fremover og utgjøre en stadig økende andel av BNP for Fastlands-Norge. Utgiftsveksten vil bli særlig markant for kommunene.

I figuren nedenfor viser vi den store endringen i tjenestebehov for hver av de største sektorene i kommunene. Agenda Kaupang har forsøkt å vise dette ved å sette dagens tjeneste etter innbyggere og forventede kostnader estimert etter statens inntektssystem til 100 for deretter å gjøre justering av innbyggere pr. aldersgruppe.



Figur 4: Beregnet behov for tjenester mellom de største sektorene i kommunen 2000–2050 basert på dagens praksis. Kilde: SSB, framskrivning MMMM 2022 og ressursbruk pr. årsklasse etter statens inntektssystem, metode Agenda Kaupang

Hvis vi i framtiden leverer de samme tjenestene som i dag pr. innbygger, og kun justerer for vekst og sammensetning i innbyggermassen, forventes det mer enn en dobling av tjenestebehovet fram til 2050 innenfor pleie- og omsorgstjenestene. Behovet øker fra dag 1 og betydelig mer enn de andre store sektorene.

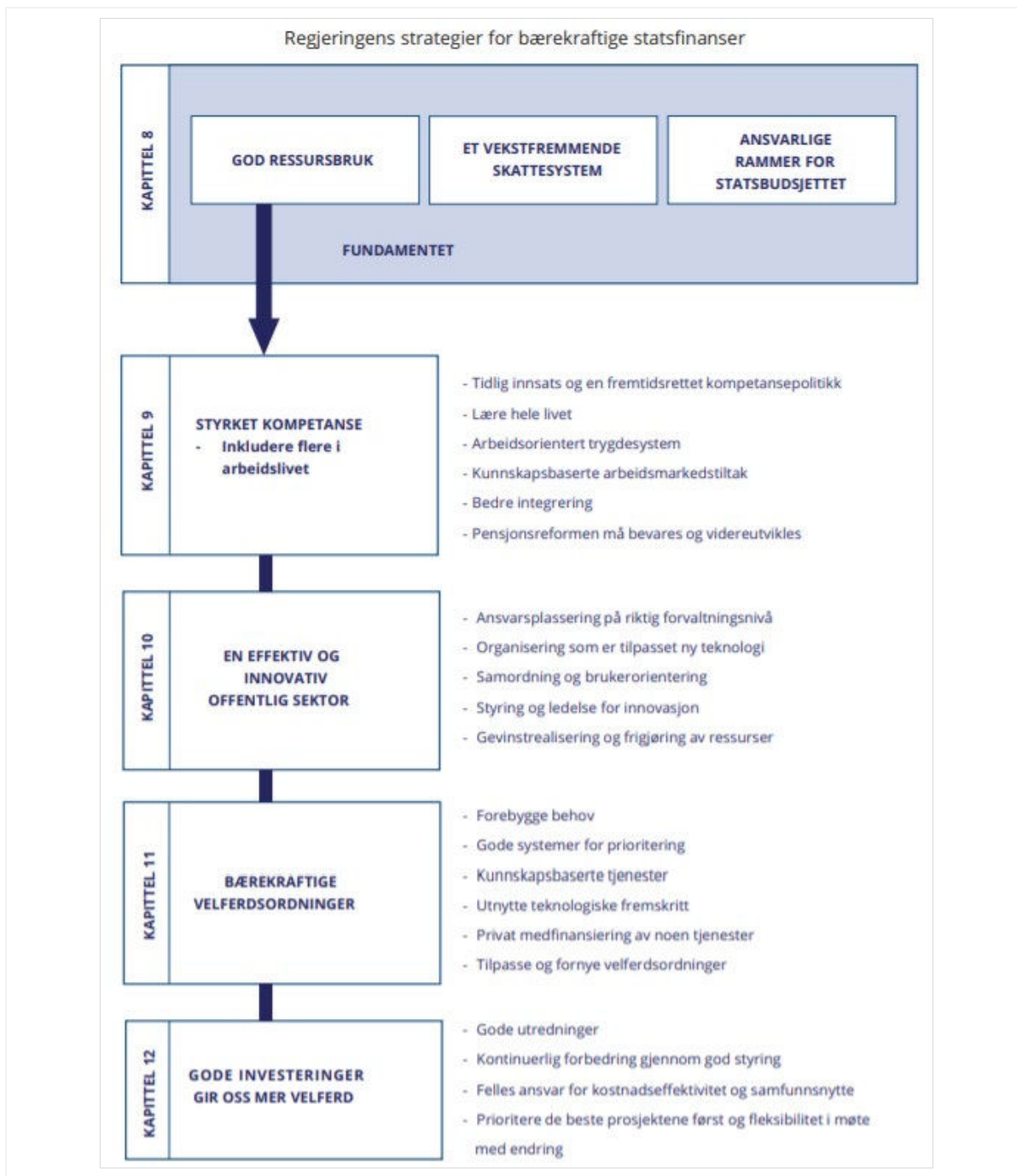
SSB spår at 320 av 357 kommuner får færre skolelever de neste 10 årene. Kommunene må flytte ressurser fra barnehage og skole til eldreomsorgen. Det er ikke morsomt å legge ned skoler, men det er helt nødvendig for å skaffe penger til pleie- og omsorgstjenestene. Utfordringene i helse- og omsorgstjenestene er så store at det vil være helt avgjørende at alle sektorene bidrar for å sikre et bærekraftig helsetilbud. I kapittel 4, «Historien bak tallene», viser vi et eksempel på at god og helhetlig bolig- og stedsutvikling er avgjørende for utviklingen av helse- og omsorgssektoren.

Mindre handlingsrom i statsbudsjettene

Landet beveger seg inn i en ny fase i finanspolitikken, med svakere vekst i Oljefondet og mindre tilførsel av fondsmidler til statsbudsjettene. Veksten i antall sysselsatte begynner samtidig å flate ut. Resultatet av dette innebærer strammere offentlige budsjetter i tiden fremover. Veksten i statens inntekter var vesentlig sterkere enn veksten i utgiftene i perioden 2011–2019. Handlingsrommet til å dekke demografidrevne kostnader og nye satsinger er imidlertid forventet å avta, fra 21 milliarder kroner til om lag 4 milliarder kroner årlig, frem mot 2030. Utgiftene til folketrygden anslås å øke med ca. 11 milliarder kroner pr. år i gjennomsnitt frem mot 2030, etter å ha økt med rundt 9 milliarder kroner pr. år foregående tiår.

Det langsiktige inndekningsbehovet øker jo lenger ut i perioden man kommer. For å kunne dekke utgiftene til pensjoner og helse- og omsorgstjenester anslås det et inndekkingsbehov på offentlige budsjetter tilsvarende 5,6 % av BNP for Fastlands-Norge i 2060. Dette tilsvarer et innstrammingsbehov på om lag 5 milliarder kroner årlig. Nye satsinger vil måtte finansieres ved omprioriteringer, kutt eller skatteøkninger.

Perspektivmeldingen understreker at bedre ressursbruk og omprioriteringer innenfor budsjettene må til for å tilrettelegge for fremtidig velferd og vekst. Strategiene for bærekraftige offentlige finanser omhandler blant annet mer effektiv bruk av arbeidskraften ved å øke sysselsettingen, samt ulike innganger til mer effektiv offentlig ressursbruk.

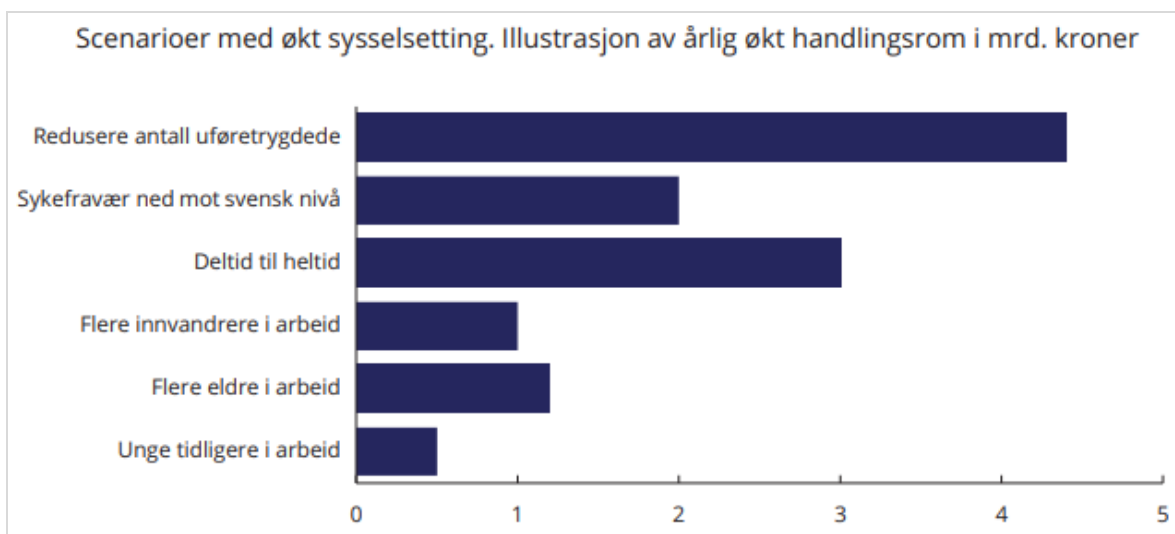


Figur 5: Strategiene for bærekraftige offentlige finanser. Kilde: Perspektivmeldingen 2021, Finansdepartementet

Økt sysselsetting og bedre ressursbruk

Økt sysselsetting og effektiv ressursbruk er sentrale hovedgrep i møte med de langsiktige utfordringene i Perspektivmeldingen. Figur 6 viser effekten ulike scenarier kan ha på handlingsrommet i offentlige finanser. Scenariene er beregnet slik at de gjennomføres i perioden 2022–2031.

Ifølge Perspektivmeldingen vil flere i arbeid kunne bidra til økte skatteinntekter (uten at skattesatsene må økes) og samtidig lavere trygdeutgifter. Økning i antall sysselsatte er anslått til 4,4 milliarder kroner årlig i økt handlingsrom. Dersom forskjellen i sykefravær mellom Norge og Sverige reduseres med to tredeler, vil det bedre budsjettbalansen med om lag 2 milliarder kroner årlig. Som illustrert i figuren, er det flere tiltak som kan gi et potensielt handlingsrom den neste tiårsperioden.



Figur 6: Scenarier med økt sysselsetting. Illustrasjon av årlig økt handlingsrom i perioden 2022–2031.

Kilde: Perspektivmeldingen 2021, Finansdepartementet

Flere kommuner opplever allerede i dag store rekrutteringsutfordringer. Høykonjunkturen Norge nå er inne i, skaper ytterligere press i arbeidsmarkedet. Dette utfordrer god styring av norske kommuner.

For å dempe behovsveksten, som følge av den demografiske utviklingen, trekker regjeringen frem følgende strategier for å skape mer bærekraftige velferdstjenester:

- ▶ **Gode systemer for prioritering:** Økende behov krever god prioritering av ressursene innenfor alle sektorer.
- ▶ **Kunnskapsbaserte ordninger og tjenester:** Få frem kunnskap om virkningene av tjenester og behandlinger. Hindre uønsket variasjon i kvaliteten og omfanget av tjenester, særlig innenfor helsesektoren.
- ▶ **Fokus på forebygging og tilrettelegging:** Forebygging og tilrettelegging må bidra til at befolkningen oppnår bedre helse og livskvalitet, samt økt evne til å ivareta seg selv.
- ▶ **Bedre utnyttelse av potensialet som ligger i ny teknologi:** Redusere behovet for arbeidskrevende tjenester.
- ▶ **Privat medfinansiering av enkelte tjenester:** Verktøy for å regulere etterspørselen etter visse tjenester og for å få frem riktige prioriteringer og valg mellom ulike tiltak.
- ▶ **Tilpasse og fornye velferdsordninger:** Tilpasse eller avvikle ordninger som ikke treffer dagens behov. Effektivisering og frigjøring av ressurser.

3 Kommuneindeksen 2022

Kommuneindeksen 2022 legger like stor vekt på kvalitet, kostnader og finanser. Kommuneindeksen er et gjennomsnitt av delindekser for kvalitet, kostnader og finanser.

Lavest kostnad: Kostnadsindeksen sammenligner behovskorrigerede netto driftsutgifter i 15 tjenester. Agenda Kaupang har 20 års erfaring med slike kostnadssammenligninger.

Best kvalitet: Vi måler kvalitet med Agenda Kaupangs nye Kvalitetsindeks. Den har 86 indikatorer med data hovedsakelig fra 2021.

Mest effektiv: Vi gjør en egen sammenligning av effektivitet, det vil si kostnader og kvalitet. Høyere effektivitet er et viktig mål for de fleste kommunale ledere.

Beste finanser: Finansindeksen sammenligner de tre viktigste finansielle nøkkeltallene i kommunesektoren.

Best styrt: Dette er hovedmålingen vår. Best styrt måles med gjennomsnittet av kvalitet, kostnad og finans.

Kommuneindeksen rangerer kommunene, men måler i tillegg avstanden mellom dem. Avstanden måles ved hjelp av standardavvik. I en tilfeldig fordeling vil bare 2 % av resultatene være mer enn 2 standardavvik bedre enn gjennomsnittet. 30 % vil være bedre enn 0,5 standardavvik fra gjennomsnittet. Bedre resultater enn gjennomsnittet gir positive standardavvik. Dårligere resultater enn gjennomsnittet gir negative standardavvik. Positive standardavvik kan tolkes slik:

- ▶ Standardavvik lavere enn 0,5 er ikke vesentlig forskjellig fra gjennomsnittet.
- ▶ Mer enn 0,5 standardavvik: Betydelig forskjell fra gjennomsnittet (mindre enn 30 % sannsynlig)
- ▶ Mer enn 2 standardavvik: Oppsiktsvekkende resultat (mindre enn 2 % sannsynlig)

Bruken av standardavvik er nærmere forklart i rapporten «Kvalitetsindeksen 2022».

Dette er andre året Agenda Kaupang sammenligner styringen i norske kommuner. Siden metoden for kvalitetsmåling er endret fra i fjor, refererer vi ikke til fjorårets måling i denne rapporten. I senere rapporter vil vi presentere tidsserier.

3.1 Laveste kostnader

Vi sammenligner netto driftsutgifter i tjenestene. Det vil si utgifter minus egenbetaling og refusjoner fra staten og andre (blant annet sykkelønsrefusjoner). Det er denne summen kommunestyret må finansiere ved hjelp av frie inntekter og eiendomsskatt.

Vi korrigerer regnskapene for å kunne sammenligne epler og epler. Hovedgrepene er:

- ▶ Vi tar med utgifter i hele tjenesteproduksjonen. Analysen dekker alle tjenester fra 100 politisk styring til 393 drift av gravplasser. Vi utelater finanser (renter og avdrag).
- ▶ Vi utelater tjenester som er finansiert med egne inntekter (vann, avløp og renovasjon) og lovpålagte korreksjoner i regnskapet (premieavvik på pensjon). Det er de utgiftene kommunestyret må betale vi er opptatt av. Vi tar ikke med utgifter og inntekter knyttet til omsetning av elektrisk kraft.

- ▶ Vi korrigerer utgiftene for ulikheter i behov (demografi, geografi og sosiale forhold) på samme måte som Kommunal- og moderniseringsdepartementet gjør ved beregning av rammetilskudd i inntektssystemet til kommunene. Korrigeringen gjelder de sju viktigste velferdstjenestene (skole, barnehage, pleie og omsorg, barnevern, helse og sosial) og administrasjon. Korreksjonen fanger opp at eldre og yngre innbyggere trenger flere tjenester enn voksne i arbeidsdyktig alder. Korreksjonen fanger opp at store avstander, fattigdom, mange enslige og mange innvandrere fører til økt behov for tjenester. Korreksjonen er empirisk, ikke normativ. Den bygger på en analyse av faktisk ressursbruk i norske kommuner. Det er ingen korreksjon for tekniske tjenester og administrasjon. I disse tjenestene antas behovet for tjenester pr. innbygger å være det samme for alle innbyggere.
- ▶ Vi korrigerer for spesielle forhold som kompenseres over statsbudsjettet: statsfinansierte pleietjenester, private skoler, forsøk i barnevernet og vertskommunetilskudd for PU-institusjoner.
- ▶ Vi tar med aktiviteten i hele kommune konsernet etter SSBs definisjon. Det omfatter kommunekassen («rådmannskommunen»), kommunale foretak og interkommunale selskaper.
- ▶ Arbeidsgiveravgiften (AGA) varierer fra 0–14,1 % fra nord til sør i landet. Den bør tas bort når man sammenligner kommuner i hele landet.

Etter 20 år med KOSTRA-tall er denne måten å sammenligne regnskapene på blitt en standard i bransjen. KS, Telemarksforskning, Framsikt og Agenda Kaupang benytter omtrent samme metode.

Vi tar forbehold om regnskapsfeil.

Enebakk har rapportert de laveste netto driftsutgiftene i 2021. Kommunen brukte 50.500 kroner pr. innbygger til den samlede tjenesteproduksjonen (uten AGA). Gjerdrum, Hå og Froland kommer på plassene deretter. Se tabellen under.

Tabell 2: Behovskorrigerede netto driftsutgifter pr. innbygger, rangert, Kostnadsindeksen 2022

Navn	Sum funksjon 100-393 uten næring	Standardavvik fra gjennomsnittet	Rang kostnader
3028 Enebakk	50 479	1,58	1
3032 Gjerdrum	51 215	1,53	2
1119 Hå	52 718	1,41	3
4214 Froland	53 227	1,36	4
3036 Nannestad	53 317	1,36	5
1120 Klepp	53 695	1,33	6
4225 Lyngdal	54 528	1,26	7
3034 Nes	55 085	1,22	8
3018 Våler (Østfold)	55 204	1,21	9
3033 Ullensaker	55 224	1,21	10
4627 Askøy	55 389	1,19	11
3026 Aurskog-Høland	56 164	1,13	12
3019 Vestby	56 575	1,10	13
1531 Sula	56 636	1,09	14
3027 Rælingen	56 667	1,09	15
4211 Gjerstad	56 747	1,08	16
3804 Sandefjord	56 802	1,08	17
1121 Time	56 945	1,07	18
3805 Larvik	56 993	1,06	19
3053 Jevnaker	57 047	1,06	20
Gjennomsnitt	70 312		
Standardavik	12 518		

Gjennomsnittlig utgift i de 356 kommunene i 2021 var 70.300 kroner pr. innbygger. Standardavviket var 12.000 kroner. Enebakk er betydelig billigere enn gjennomsnittet

Alle kommunene leverer de samme tjenestene til sine innbyggere. Det er likevel enorme kostnadsforskjeller mellom de billigste og dyreste kommunene. Kommunen med de høyeste utgiftene (Bykle) har tre ganger så høye behovskorrigerede utgifter som kommunen med de laveste utgiftene. Forskjellen fra gjennomsnittet er 6,6 standardavvik.

Tabell 3: Kommunene med de høyeste behovskorrigerede utgifter pr. innbygger 2021. Kilde: KOSTRA

Navn	Sum funksjon 100-393 uten næring	Standardavvik fra gjennomsnittet
5406 Hammerfest	99 181	- 2,31
5043 Raarvihke - Røyrvik	99 773	- 2,35
4641 Aurland	100 027	- 2,37
1547 Aukra	108 122	- 3,02
5440 Berlevåg	111 678	- 3,30
4221 Valle	112 743	- 3,39
4629 Modalen	119 254	- 3,91
4619 Eidfjord	120 858	- 4,04
4228 Sirdal	123 553	- 4,25
4222 Bykle	153 352	- 6,63

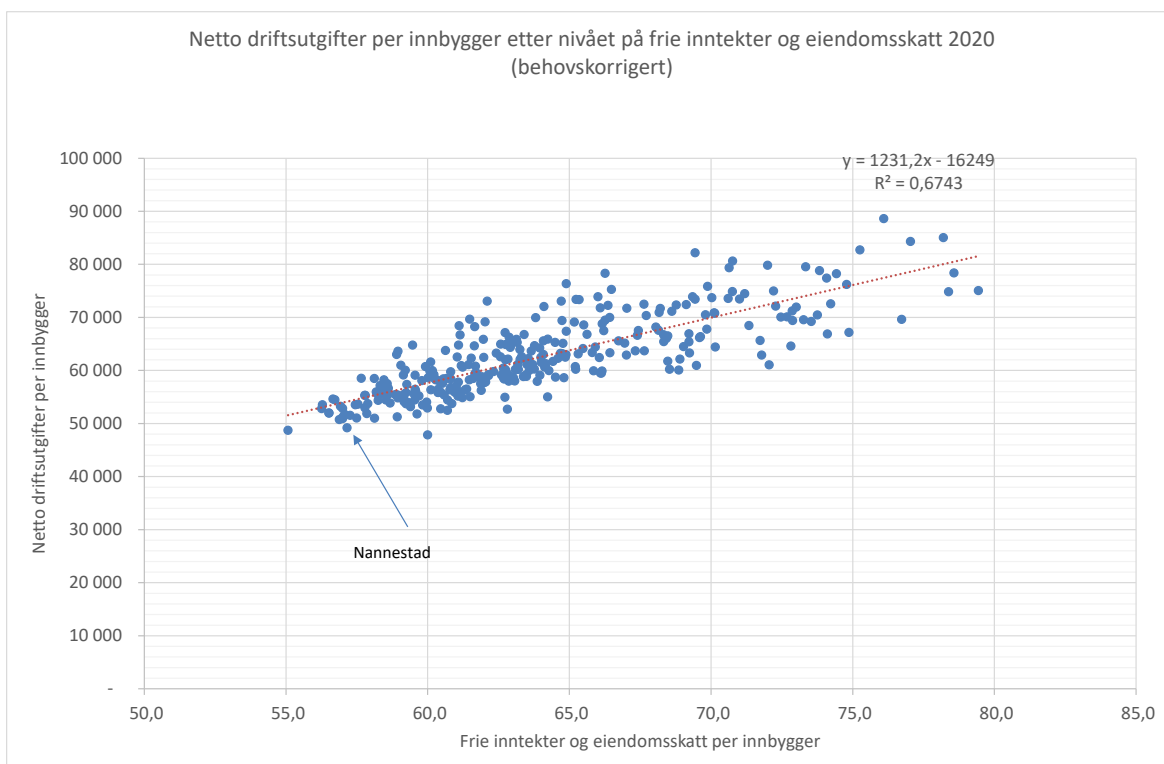
Det er ikke slik at lave kostnader skyldes tilfeldigheter det enkelte året. De fleste kommunene på toppen av listen har vært blant de billigste i mange år. Tallene tyder på at lave kostnader kommer som et resultat av hard jobbing gjennom mange år. Tabellen under viser hvordan de billigste kommunene har plassert seg på den samme listen de siste fem årene.

Tabell 4: Rangering av netto driftsutgifter pr. innbygger over tid

	2021	2020	2019	2018	2017
3028 Enebakk	1	4	2	8	14
3032 Gjerdrum	2	11	20	22	26
1119 Hå	3	1	6	6	17
4214 Froland	4	115	132		180
3036 Nannestad	5	2	1	1	1
1120 Klepp	6	3	4	15	42
4225 Lyngdal	7	108	161		96
3034 Nes	8	5	15	53	64
3018 Våler (Østfold)	9	88	52		55
3033 Ullensaker	10	9	8	11	18
4627 Askøy	11	8	5	30	6
3026 Aurskog-Høland	12	7	9	23	4

Kommunene med de laveste utgiftene er også kommuner med de laveste frie inntektene, inkludert eiendomsskatt. Figur 7 viser sammenhengen mellom frie inntekter (inkludert eiendomsskatt) pr. innbygger og netto driftsutgifter i 2021. De 14 rikeste kraftkommunene og kommunene i SIO-prosjektet (har statsfinansiert pleie og omsorg) er holdt utenfor.

Figuren viser en klar sammenheng mellom inntektsnivå og utgiftsnivå. Samtidig ser vi stor variasjon i utgifter for kommuner med samme inntektsnivå. Variasjonsbredden er omtrent 20.000 kroner pr. innbygger fra billigste til dyreste kommune med samme inntektsnivå. De dyreste er rundt 30 % dyrere enn de billigste.



Figur 7: Sammenhengen mellom frie inntekter (inkludert eiendomsskatt) pr. innbygger og netto driftsutgifter, 2020

Nannestad har vært på topp på listen over lave kostnader i mange år. Nannestad hadde behovskorrigerte frie inntekter inkl. eiendomsskatt på 55.000 kroner pr. innbygger i 2020. Det er rundt 10 kommuner som har lavere inntekter. Nannestad har ikke innført eiendomsskatt.

Det er en naturlig sammenheng mellom inntekter og utgifter. De fattigste kommunene må tenke grundigere gjennom sakene. Kommuner med lave inntekter er ekstra interessante kommuner av den grunn.

Vi har korrigert driftsutgiftene for forskjeller i utgiftsbehov i Figur 7. I prinsippet skulle alle kommuner kunne drive med samme behovskorrigerte utgiftsnivå. Alle kommuner har de samme oppgavene. Når enkelte kommuner har netto driftsutgifter på 150.000 kroner pr. innbygger, mens andre kommuner klarer seg med 50.000 kroner, så er forskjeller i inntekter den eneste åpenbare grunnen.

Nannestad er en interessant kommune, siden den har ligget på topp på rankinglisten i mange år. I prinsippet burde alle kommuner kunne drive tjenestene like billig som Nannestad. Tabellen under sammenligner kostnadene i Nannestad med Stavanger, Oslo, Tromsø, Alta, Bodø og Fredrikstad. Tabellen viser hvor mange millioner kroner utgiftene i Nannestad ville øke dersom Nannestad la seg på kostnadsnivået i de andre kommunene. Gitt utgiftsnivået i Alta, ville utgiftene i Nannestad øke med 344 millioner kroner. Økningen utgjør omtrent halvparten av samlede netto driftsutgifter i Nannestad i 2021.

Tabellen viser også hvilke tjenester kostnadsforskjellene er i. Halvparten av forskjellen mellom Nannestad og Alta skyldes pleie og omsorg. Pleie og omsorg er den største kommunale tjenesten og tjenesten med størst kostnadsforskjeller. Pleie og omsorg er den tjenesten kommunene har størst problem med å styre.

Tabell 5: Kostnadsforskjeller mellom Nannestad kommune og andre kommuner i 2021 i millioner kroner. Netto driftsutgifter uten AGA

Kommune navn	Stavanger	Oslo	Tromsø	Alta	Bodø	Fredriksta
Barnehage	- 3	- 20	- 12	- 1	- 13	- 13
Grunnskole	7	- 58	- 7	- 48	- 8	7
Kultur	- 38	- 43	- 18	- 25	- 31	- 16
Kirke	- 3	3	1	- 2	- 3	- 1
Pleie og omsorg	- 50	- 77	- 116	- 162	- 71	- 60
Helse	2	- 25	- 7	- 34	- 12	- 4
Sosial	- 23	- 30	- 17	- 23	- 15	- 19
Barnevern	8	11	7	12	6	2
Administrasjon	- 24	- 22	- 24	- 30	- 53	- 27
Brann og redning	2	2	2	- 7	- 6	1
Plan mm	- 16	- 11	- 9	- 6	- 9	- 3
Samferdsel	3	7	- 13	- 4	- 9	1
Bolig	2	- 10	- 6	- 13	2	8
Næring	2	4	1	- 1	- 13	- 9
Landbruk	0	2	1	0	2	1
Sum funksjon 100-393	- 131	- 267	- 221	- 344	- 235	- 132

Hvis alle kommuner drev tjenestene med samme utgiftsnivå pr. innbygger som Nannestad i 2021, ville samlede netto driftsutgifter i kommunene reduseres med rundt 43 milliarder kroner. Hvis alle brukte like mye pr. innbygger som kommune nr. 50 på listen (Elverum kommune), ville utgiftene i kommunene synke med 10 milliarder kroner. Hvis alle kommunene brukte like mye som Alta, ville utgiftene stige med 95 milliarder kroner.

3.2 Beste kvalitet

Målet med kommunens drift er ikke å drive billig. Målet er å levere best mulig tjenester til innbyggerne. Det er flere måter å måle tjenestekvalitet på:

- ▶ **Resultatkvalitet:** Vi måler resultatet for brukeren. Har tjenesten vært til nytte for brukeren? Dette er det vi ønsker å måle. I grunnskolen ønsker vi å måle utbyttet av undervisningen. Det kan vi måle med karakterer på eksamen og nasjonale prøver. Det er i grunnskolen vi har de beste nøkkeltallene for kvalitet (karakterer og trivsel).
I noen tilfeller velger vi hva som er best for brukeren, uten at vi har spurt ham. Vi forutsetter at folk vil klare seg selv. At eldre vil klare seg uten kommunale tjenester og at ingen ønsker å bli klienter i sosialtjenesten eller i barnevernet.
- ▶ **Prosesskvalitet:** Det er et kvalitetstegn at tjenesten blir produsert på riktig måte. For eksempel at rutiner for kvalitetssikring følges i saksbehandlingen. Dette er et mer indirekte mål for kvalitet. Et eksempel er kravet om individuelle planer for brukere med store behov. Saksbehandlingstider er et annet eksempel.
- ▶ **Strukturkvalitet:** I mange tilfeller mangler vi data om resultatet. Vi må måle kvaliteten på innsatsfaktorene. Vi kan måle kompetansen hos de ansatte eller antall ansatte pr. klient. Dette er indirekte og svake indikatorer på kvalitet. I mange viktige velferdstjenester er dette de viktigste kvalitetsindikatorerne i vår måling. Det gjelder blant annet barnevern, barnehage og pleie og omsorg.

Vi bruker kvalitetsindeksen fra Agenda Kaupang for å måle kvaliteten på kommunale tjenester. Indeksen inneholder 86 indikatorer. Det inneholder de viktigste kvalitetsindikatorerne for de kommunale tjenestene. Vi måler kommunenes resultater som avvik fra gjennomsnittet blant kommunene. Totalresultatet er et vektet avvik for 86 indikatorer. De 13 kommunale tjenestene er vektet etter omfang i regnskapet. I hver tjeneste er det et varierende antall indikatorer med ulik vekt. I vedlegget til denne rapporten er kvalitetsindikatorerne beskrevet.

Sammenlignet med Kommunebarometeret har kvalitetsindeksen færre indikatorer med større vekt på resultater for brukerne. De store tjenestene har større vekt. Det er flere tjenester i indeksen (samferdsel, brann og administrasjon).

Tabellen under viser de 20 kommunene med best kvalitet i 2021. Bykle er på topp, fulgt av Nesbyen og Høylandet. I gjennomsnitt er Bykle et halvt standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner. Dette er en betydelig forskjell. I en normalfordeling vil 30 % av målingene være bedre enn dette. Bykle er bedre enn gjennomsnittet i 9 av 13 tjenester.

Tabell 6: Resultater Agenda Kaupangs kvalitetsindeks 2022

	Barnehage	Grunnskole	Barnevern	Kultur	PLO	Helse	Sosial	Brann	Plan	Samferdsel	Bolig	VAR	Administrasjon	Alle tjenester
4222 Bykle	2,11	0,25	0,26	3,02	-0,33	0,02	Missing	-0,54	0,18	0,76	Missing	0,79	1,33	0,51
3040 Nesbyen	0,14	0,67	-0,22	0,19	0,97	0,39	Missing	-0,83	0,56	0,15	-0,12	-0,09	0,43	0,49
5046 Høylandet	0,32	0,59	-0,37	1,50	0,76	0,51	-0,24	0,76	-0,00	1,58	0,37	-0,39	0,33	0,45
1811 Bindal	-0,29	0,14	0,22	0,92	1,41	-0,59	0,50	2,08	0,34	1,33	0,86	-0,28	0,46	0,40
3425 Engerdal	0,84	0,38	-2,16	0,80	0,88	0,58	-0,85	-1,13	0,01	-0,44	-1,01	-0,08	0,30	0,38
3431 Dovre	1,36	0,62	0,02	0,11	0,22	0,58	-0,37	0,76	0,13	-0,69	-0,54	-0,53	0,30	0,38
4219 Evje og Hornes	0,75	0,42	-0,14	0,10	0,28	0,38	-0,59	0,55	0,51	-0,06	0,73	0,57	0,55	0,37
3434 Lom	0,54	0,68	0,30	0,35	0,55	0,30	-0,34	0,70	0,23	-0,31	1,11	-0,15	-0,48	0,34
4643 Årdal	0,26	0,84	-0,03	0,73	-0,08	-1,09	0,68	0,61	0,44	0,58	-0,96	0,32	1,62	0,34
0301 Oslo	-0,16	0,50	0,37	-0,08	0,32	-0,14	0,67	-0,88	-0,61	1,02	1,44	0,53	1,09	0,34
4220 Bygland	1,97	-0,07	-0,53	0,21	0,30	0,44	0,42	0,39	-0,13	0,08	-0,51	-0,25	-0,20	0,33
1151 Utsira	1,05	Missing	Missing	2,30	-0,44	1,17	Missing	0,50	Missing	-0,14	Missing	1,30	1,23	0,33
3003 Sarpsborg	0,55	0,23	0,00	-0,64	0,36	0,04	0,41	0,58	-0,54	0,84	2,05	0,31	0,40	0,32
4224 Åseral	1,67	0,01	-0,20	1,32	-0,09	0,21	0,67	-2,06	0,13	0,50	Missing	-0,39	1,18	0,32
4650 Gloppen	0,90	-0,06	0,64	1,05	0,42	0,14	-1,03	Missing	0,67	-0,12	-0,49	-0,21	0,88	0,32
3812 Siljan	0,41	1,00	0,35	-0,83	0,12	-0,15	Missing	1,07	0,22	1,16	-0,71	0,55	-0,06	0,32
4227 Kvinesdal	0,00	0,10	0,10	-0,32	0,87	0,64	0,31	-0,59	0,47	-0,85	0,52	0,33	-0,33	0,30
4228 Sirdal	0,29	1,06	0,70	0,08	-0,14	-0,59	1,48	-0,82	0,22	0,76	-1,19	-0,18	0,73	0,29
4644 Luster	-0,05	0,71	0,22	0,77	0,26	0,05	0,27	-0,21	0,26	-0,44	-0,40	-0,12	0,54	0,29
1127 Randaberg	-0,02	0,55	0,33	-0,25	0,42	-0,13	-0,10	-0,32	-0,14	2,14	-0,07	0,42	0,10	0,28

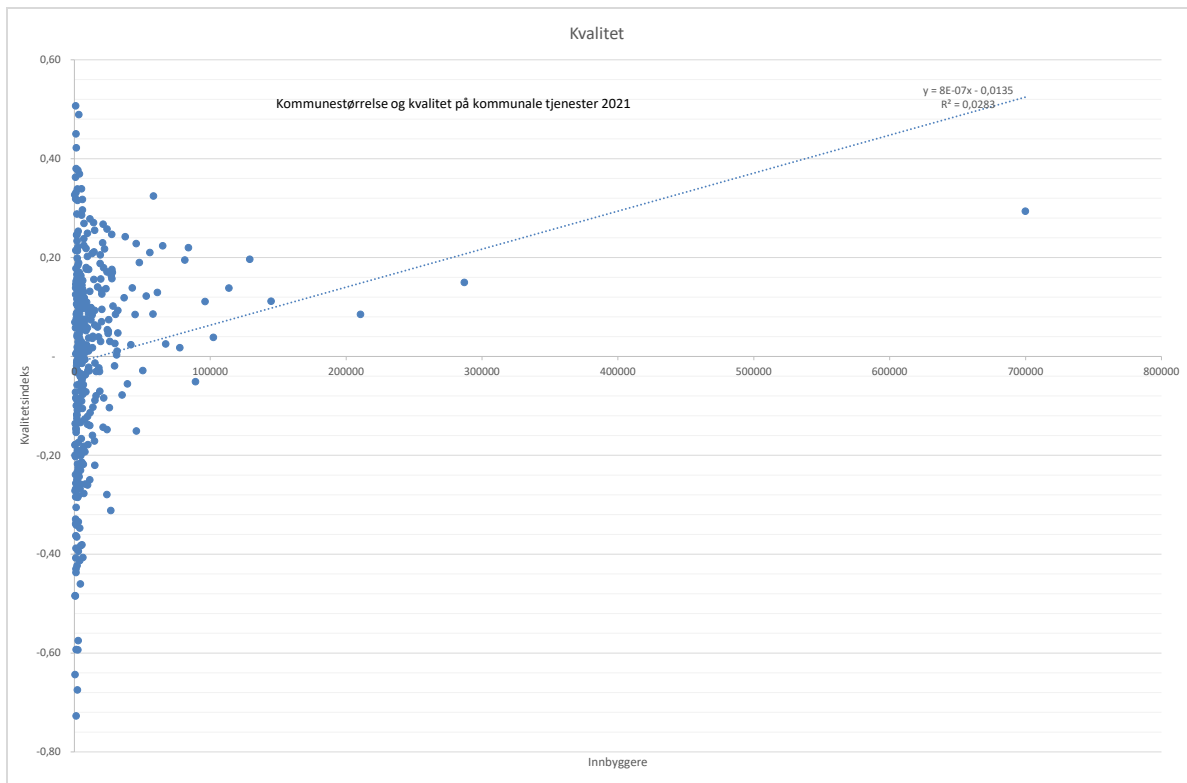
Listen i tabellen over inneholder et flertall små kommuner. Det kan se ut som om små kommuner får bedre kvalitet enn store kommuner. Dette er ikke det store bildet.

Hvis vi ser på bunnen av listen, er det bare små kommuner. Det er mest små kommuner i Norge. Det er stor variasjon på resultatene i små kommuner. Kommunene med dårligst kvalitet er rundt 0,7 standardavvik dårligere enn gjennomsnittet. Det er en betydelig avstand, men bildet er ikke helsvart. Lebesby er bedre enn gjennomsnittet i tre av 13 tjenester.

Tabell 7: Resultater Agenda Kaupangs kvalitetsindeks 2022

	Barnehage	Grunnskole	Barnevern	Kultur	PLO	Helse	Sosial	Brann	Plan	Samferdsel	Bolig	VAR	Administrasjon	Alle tjenester
1815 Vega	-0,62	-0,49	-0,62	-0,07	-0,40	-2,96	0,42	-0,54	0,86	-1,03	0,32	0,25	0,12	0,44
1832 Hemnes	-0,31	-0,94	0,29	-0,24	-0,54	-0,77	-0,56	0,47	0,60	-0,14	0,30	0,08	-0,31	0,45
1816 Vevelstad	-1,34	Missing	-0,07	-0,82	-1,14	-0,25	0,47	-0,72	1,56	0,33	Missing	-0,06	0,51	0,48
1857 Værøy	-1,08	Missing	-0,69	0,42	-1,04	1,06	-0,90	-0,37	0,05	0,93	Missing	-0,65	-0,29	0,48
1875 Hamarøy	-1,01	-0,11	-0,89	0,60	-0,37	-1,21	-2,93	-0,15	-0,12	1,39	-0,23	-0,10	-1,24	0,59
1859 Flakstad	-0,79	Missing	-0,82	-0,23	-0,56	-0,97	-0,54	-0,76	1,40	-0,70	-1,08	-0,61	-2,06	0,59
5437 Kårášjohka-Karasjo	-0,28	-0,92	0,34	-0,59	-1,01	-0,57	0,66	Missing	1,16	-1,13	0,13	-0,52	0,13	0,60
1835 Træna	-1,86	Missing	Missing	-0,74	-1,13	0,82	Missing	0,85	Missing	0,83	Missing	-0,39	-1,10	0,64
5443 Båtsfjord	-1,33	-1,53	-1,24	0,09	-0,62	0,68	0,96	-1,28	-1,34	0,51	-0,75	0,24	0,33	0,65
5438 Lebesby	-1,44	-1,36	-0,33	-0,25	-0,85	0,21	-0,03	-0,50	0,52	-0,93	-0,07	-0,43	0,67	0,71

Resultatene i kvalitetsindeksen viser ingen tydelig sammenheng mellom tjenestekvalitet og kommunistørrelse. Figur 8 viser innbyggertall og kvalitetsindeks for alle de 356 kommunene i 2021. Den rette linjen uttrykker en tendens til at store kommuner har bedre kvalitet enn små. Men sammenhengen er svak. Størrelse forklarer bare 3 % av variasjonen i kvalitet. Vi konkluderer med at det ikke er noen sammenheng mellom kommunistørrelse og tjenestekvalitet i norske kommuner.



Figur 8: Norske kommuner etter innbyggertall og rangering i Kvalitetsindeksen 2022

Hva kommer god kvalitet av? Det kommer ikke tilfeldig. Gode resultater kommer ikke over natten. Her må vi vise til Kommunebarometerets kvalitetsmåling, siden vi selv bare har gjort en måling for 2021. Kommunene på topp i Kommunebarometeret 2021 har også gjort det godt årene før. Oppdal har ligget på topp 20-listen i alle år siden 2016. Mandal, Kristiansand, Bærum, Tynset og Oppegård har vært blant de 50 beste i samme periode, se tabellen under.

Tabell 8: Resultater i Kommunebarometeret (uvektet) 2016–2021 for kommuner på topp i 2021.
Kilde: Kommunal Rapport

Kommune	2016	2017	2018	2019	2020
Oppdal	2	12	8	2	1
Mandal	17	37	10	27	2
Kristiansand	27	35	35	43	3
Bærum	9	14	1	38	4
Sauda	133	222	228	48	5
Tynset	11	30	4	24	6
Oppegård	16	25	12	40	7
Flekkefjord	136	247	236	129	8
Lier	71	57	90	46	9
Hole	79	26	7	39	10
Tønsberg	66	180	127	185	11
Ulstein	106	183	145	128	12
Vågå	230	157	341	68	13
Kongsberg	96	181	148	99	14
Stange	132	105	63	72	14
Asker	13	20	11	31	16
Hamar	78	65	17	56	17
Røyken	49	23	9	87	18
Lom	64	11	46	20	19
Sola	70	42	13	89	20

Tabellen over viser samtidig at noen kommuner er på full fart opp på rankinglisten. Det gjelder Sauda, Ulstein, Vågå, Stange og Flekkefjord.

3.3 Mest effektiv

Det er effektivitet som etterspørres i omstillingsarbeidet i kommunene. Mest mulig resultater for pengene. Effektivitet er ikke det samme som produktivitet. Effektivitet er kostnaden i forhold til resultatene for brukeren. Hvor mye bruker vi på å løse oppgaven? Produktivitet er et mer nærsynt begrep. Det betyr produksjonskostnader pr. enhet, uavhengig av nytteverdien av produktet.

Vi bruker kvalitetsindeksen for å måle nytteverdien av tjenesteproduksjonen. Vi måler produksjonskostnadene med behovskorrigerede netto driftsutgifter pr. innbygger. Det er heller ikke et perfekt mål for produksjonen, men en tilnærming som gjør det mulig å se på mange kommunale tjenester med samme metode. Behovskorrigeringen fanger opp tjenestebehovet i stor grad.

Vi legger sammen rangeringen på kostnader og kvalitet for å måle hvilke kommuner som driver mest effektivt. Det vil si at vi legger like stor vekt på kostnader og kvalitet. Tabellen under viser de 20 mest effektive kommunene, basert på den metoden som er beskrevet. Både regnskap og kvalitetsdata er fra 2021. Enebakk, Lyngdal, Hå og Froland kommuner er øverst på listen. De mest effektive er i gjennomsnitt 0,7 standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner. Det er liten forskjell mellom de 20 beste.

Tabell 9: Resultater Agenda Kaupangs Effektivitetsindeks 2022, de 20 mest effektive kommunene i 2021

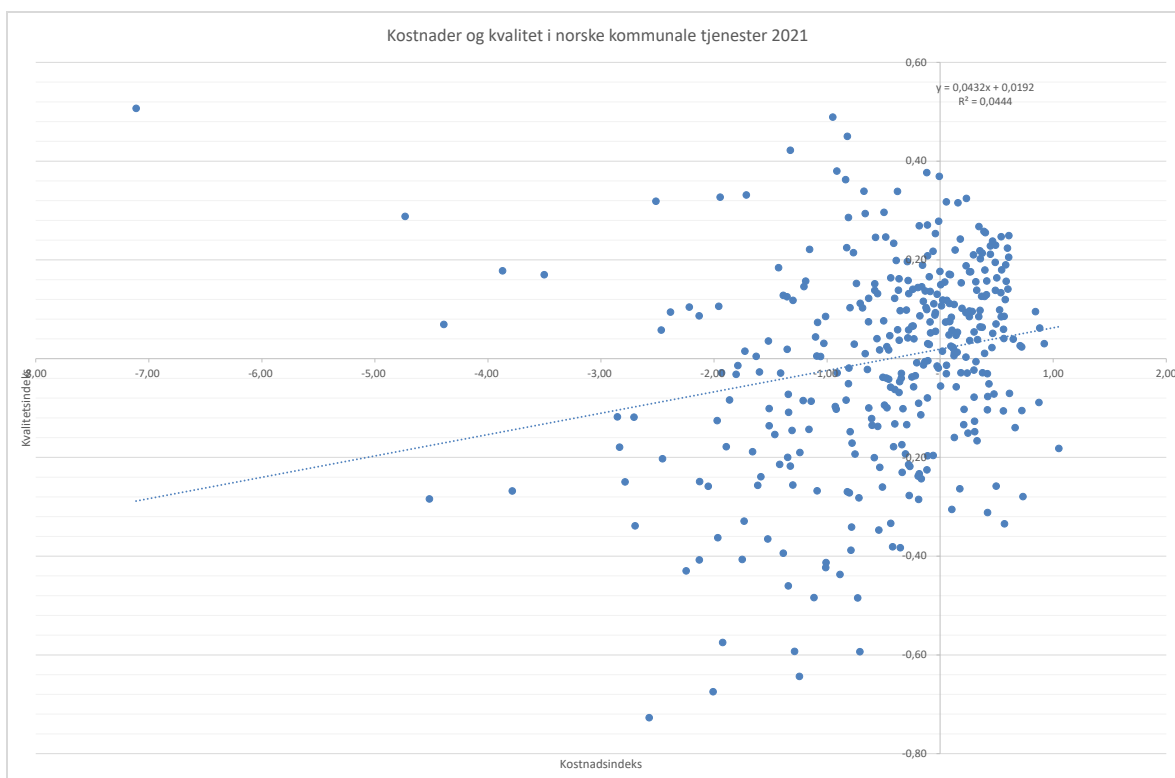
Kommune	Kvalitet	Kostnader	Effektivitet	Rang effektivitet
3028 Enebakk	- 0,14	1,58	0,72	1
4225 Lyngdal	0,18	1,26	0,72	2
1119 Hå	0,02	1,41	0,71	3
4214 Froland	0,06	1,36	0,71	4
1120 Klepp	0,09	1,33	0,71	5
1531 Sula	0,27	1,09	0,68	6
3032 Gjerdrum	- 0,18	1,53	0,67	7
3804 Sandefjord	0,22	1,08	0,65	8
3027 Rælingen	0,21	1,09	0,65	9
3801 Horten	0,25	1,02	0,64	10
3036 Nannestad	- 0,09	1,36	0,63	11
3805 Larvik	0,19	1,06	0,63	12
3033 Ullensaker	0,02	1,21	0,61	13
4211 Gjerstad	0,14	1,08	0,61	14
4627 Askøy	0,03	1,19	0,61	15
1121 Time	0,14	1,07	0,60	16
3021 Ås	0,23	0,97	0,60	17
1532 Giske	0,18	1,03	0,60	18
3038 Hole	0,24	0,95	0,59	19
4203 Arendal	0,23	0,95	0,59	20

Tabellen viser at det er mulig å få til god tjenestekvalitet i kommuner med lave kostnader. 17 av de 20 mest effektive kommunene har bedre kvalitet enn gjennomsnittet (positive avvik).

En analyse av alle kommunene viser at det ikke er noen positiv sammenheng mellom kostnader og kvalitet. Det er ikke slik at de kommunene som har god kvalitet, også har høye kostnader. I den grad det er en statistisk sammenheng, så er den motsatt. Figur 9 viser kostnadsindeks og kvalitetsindeks for alle norske kommuner i 2021. Det er en tendens til at kommuner med lave kostnader har god kvalitet (den rette linjen). Vi ser at spredningen rundt forventningslinjen er stor. Sammenhengen er veldig svak. Kostnadsnivå forklarer bare 4 % av variasjonen i kvalitet. Vi konkluderer med ingen sammenheng, innenfor de kostnadsvariasjoner det er i norske kommuner.

Dette er en meget viktig observasjon. Det er ikke slik at reduserte budsjetterammer gir lavere kvalitet i tjenesten. Det er en mye mer sammensatt årsakskjede. Dette er en grunn til å trekke variabelen styring inn i forklaringen. God kvalitet kommer ikke av høyt ressursforbruk, men av god styring. Vi bruker begrepet styring i en vid betydning. Det trengs flinke ledere, god kompetanse på alle nivåer, gode samarbeidsevner og fornuftig organisering av tjenesten.

Man kan også snu på det: Lave kostnader kommer ikke av lav kvalitet. Kanskje er det slik at lave kostnader kommer av høy kvalitet? Det er jo ikke sikkert at kostnadene er den uavhengige variabelen.



Figur 9: Resultater Agenda Kaupangs Effektivitetsindeks 2022. Norske kommuner etter rangering av kostnader og kvalitet, datagrunnlag 2021

3.4 Beste finanser

Det er ikke nok å være effektiv hvis finansene er dårlige. Det vet alle som har vært i en situasjon med underskudd på driften. Da må man ha reserver å tære på, ellers går man konkurs. Kontroll over finansene er en forutsetning for trivsel i organisasjonen og utvikling av tjenestene. Kommuner kan ikke gå konkurs, men krisekommuner bruker ofte kreftene på brannslukning og intern krangling.

Samtidig heter det at kriser er forutsetningen for omstilling. Men det er utvikling for å holde hodet over vannet, ikke for å løse langsiktige problemer. Dårlige finanser er ikke bra for organisasjonen.

Agenda Kaupang legger vekt på tre finansielle nøkkeltall:

- ▶ Netto driftsresultat i prosent av driftsinntektene. Netto driftsresultat er driftsinntekter minus driftsutgifter og finansposter. Teknisk beregningsutvalg anbefaler en driftsmargin på minst 1,75 %.
- ▶ Netto lånegjeld i prosent av driftsinntektene. Netto lånegjeld er innlån minus utlån til andre (startlån). Agenda Kaupang anbefaler at netto lånegjeld ikke bør være mer enn 50 % av årlige driftsinntekter.
- ▶ Disposisjonsfondet i prosent av driftsinntektene. Disposisjonsfondet er fri egenkapital, oppspart gjennom tidligere års driftsoverskudd. Agenda Kaupang anbefaler at disposisjonsfondet bør utgjøre minst 10 % av årlige driftsinntekter.

Det ser ut til å være alminnelig enighet om at disse tre nøkkeltallene er de viktigste finansielle nøkkeltallene i kommunesektoren. Det er disse tre nøkkeltallene som oftest er nevnt i statens veileder for økonomiplanlegging og i forarbeidene til den nye kommuneloven. Den nye kommuneloven pålegger kommunene en plikt til å vedta finansielle handlingsregler. Det vil si vedta måltall for finansielle nøkkeltall.

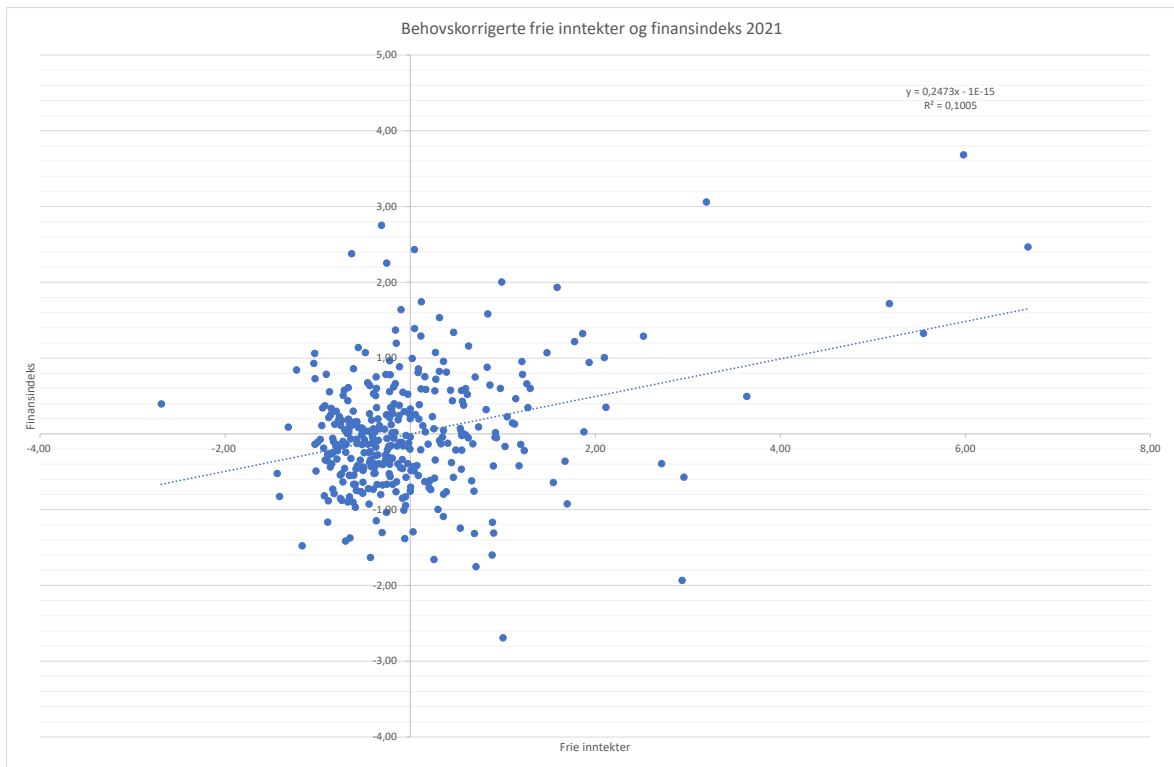
Netto driftsresultat er det viktigste finansielle nøkkeltallet. Gode driftsresultater er en forutsetning for opparbeidelse av reserver og nedbygging av gjeld. Vi vektet netto driftsresultat 50 %, netto lånegjeld 25 % og disposisjonsfondet 25 % i vår finansindeks.

Tabellen under viser resultatene på finansindeksen i 2021. Aukra kommer på topp, fulgt av Suldal og Bø. Det er naturlig nok mange kraftkommuner på listen. Aukra har et disposisjonsfond som er større enn ett års driftsinntekter.

Tabell 10: Kommuner med de beste finansene, Resultater Agenda Kaupangs Finansindeks 2022

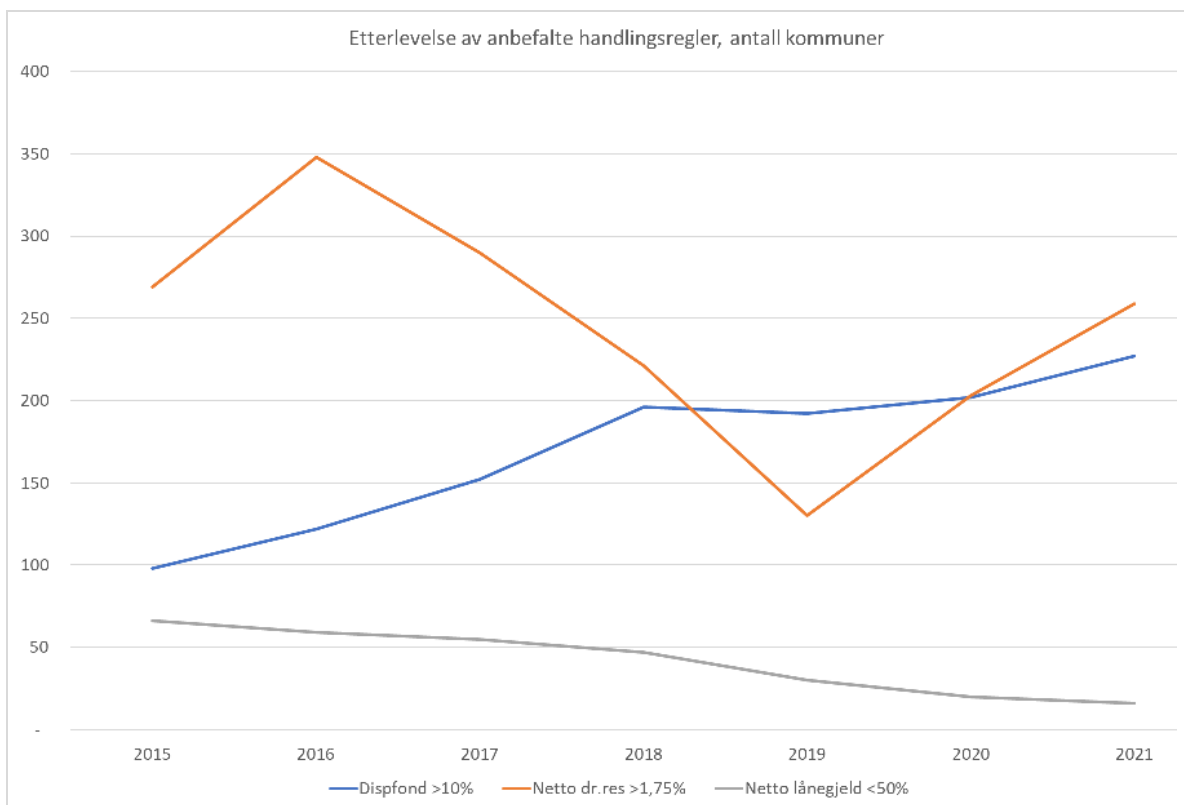
	Disposisjonsfond /inntekter	Netto driftsresultat/inntekter	Netto lånegjeld/inntekter	Finansindeks
1547 Aukra	132 %	12 %	89 %	3,68
1134 Suldal	42 %	19 %	31 %	3,06
1867 Bø	30 %	23 %	93 %	2,75
4222 Bykle	45 %	15 %	41 %	2,47
1834 Lurøy	46 %	13 %	26 %	2,43
3032 Gjerdrum	34 %	17 %	56 %	2,38
1871 Andøy	6 %	22 %	67 %	2,25
4634 Masfjorden	37 %	13 %	53 %	2,01
4224 Åseral	52 %	11 %	75 %	1,93
3452 Vestre Slidre	31 %	13 %	59 %	1,74
4619 Eidfjord	25 %	13 %	56 %	1,72
3454 Vang	16 %	15 %	65 %	1,64
3042 Hemsedal	31 %	12 %	71 %	1,58
4644 Luster	22 %	13 %	58 %	1,53
3424 Rendalen	46 %	7 %	64 %	1,39
4617 Kvinnherad	22 %	13 %	89 %	1,37
1114 Bjerkreim	23 %	9 %	31 %	1,34
4228 Sirdal	40 %	9 %	76 %	1,33
5014 Frøya	38 %	13 %	135 %	1,32
1144 Kvitsøy	35 %	7 %	45 %	1,29
Gjennomsnitt	15 %	4 %	90 %	
Standardavvik	11 %	4 %	29 %	

Det er en tendens til at høye inntekter gir gode finanser i kommunene i 2021. Figur 10 viser behovskorrigerede frie inntekter og eiendomsskatt pr. innbygger og kommunens rangering på finansindeksen. Sammenhengen mellom høye inntekter og gode finanser er positiv, men svak. Vi ser at spredningen omkring forventningskurven (den blå linjen) er voldsom. Det er omtrent like stor andel fattige og rike kommuner med gode finanser. Inntektsnivået forklarer bare 10 % av spredningen i finansindeks. Figuren tyder på at god ledelse er viktigere enn høye inntekter for å holde finansene under kontroll.



Figur 10: Frie inntekter og finanser i norske kommuner 2021

Det er mulig våre anbefalinger om finansielle handlingsregler er urealistiske. Det er bare 12 kommuner som følger alle tre anbefalingene i 2021. Etterlevelsen er spesielt svak når det gjelder gjeldsgraden. 15 kommuner har gjeldsgrad under 50 %. 51 kommuner er under 75 %.



Figur 11: Finansielle nøkkeltall for kommunene 2021. Kilde: Kommuneindeksen 2022

3.5 Best styrt

Godt styrt betyr i Kommuneindeksen 2022 lave kostnader, høy tjenestekvalitet og gode finanser. Vi legger like stor vekt på disse tre kravene til god styring. Tabellen under viser de 20 best styrte kommunene basert på data fra 2021 etter denne definisjonen. Gjerdrum kommune kommer ut på topp, etterfulgt av Lurøy, Bø¹ og Sandefjord.

Karakterene/standardavvikene viser at Gjerdrum har meget gode finanser og meget lave kostnader. Tjenestekvaliteten er ubetydelig lavere enn gjennomsnittet. Sandefjord har både god kvalitet, lave kostnader og gode finanser.

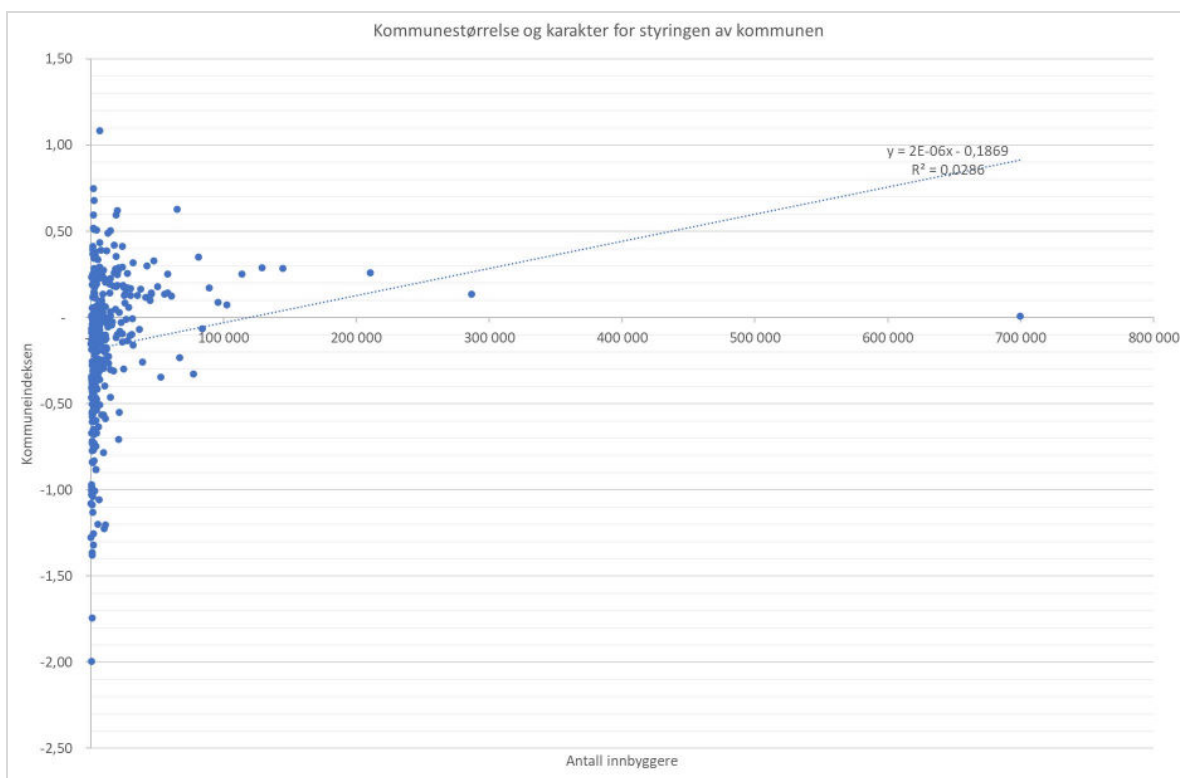
Alle de 20 kommunene på listen har bedre finanser enn gjennomsnittet. 18 har lavere kostnader enn gjennomsnittet. 12 har bedre kvalitet enn gjennomsnittet.

Tabell 11: De 20 best styrte kommuner. Resultater Agenda Kaupangs Kommuneindeks 2022

Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Samlet vurdering	Rang samlet styring
3032 Gjerdrum	- 0,18	1,53	2,38	1,24	1
1834 Lurøy	0,02	0,28	2,43	0,91	2
1867 Bø	- 0,08	- 0,15	2,75	0,84	3
3804 Sandefjord	0,22	1,08	1,06	0,79	4
1120 Klepp	0,09	1,33	0,93	0,78	5
1119 Hå	0,02	1,41	0,84	0,76	6
3046 Krødsherad	0,21	0,86	1,20	0,76	7
3452 Vestre Slidre	0,20	0,09	1,75	0,68	8
1114 Bjerkreim	0,23	0,44	1,34	0,67	9
1871 Andøy	- 0,38	0,13	2,26	0,67	10
3036 Nannestad	- 0,09	1,36	0,73	0,67	11
4617 Kvinnherad	0,21	0,37	1,37	0,65	12
3053 Jevnaker	0,12	1,06	0,61	0,60	13
3026 Aurskog-Høland	0,04	1,13	0,58	0,58	14
3034 Nes	- 0,28	1,22	0,79	0,58	15
3424 Rendalen	- 0,01	0,34	1,39	0,57	16
4634 Masfjorden	- 0,02	- 0,32	2,01	0,56	17
3412 Løten	- 0,01	0,80	0,86	0,55	18
1122 Gjesdal	0,09	1,01	0,55	0,55	19
3045 Sigdal	0,10	0,74	0,78	0,54	20

Vi ser det er både store og små kommuner på listen over best styrte kommuner. Hvis vi ser på alle norske kommuner, er det en tendens til at store kommuner får bedre samlet rangering enn små. Figur 11 viser samlet rangering for alle norske kommuner i 2021. Det er ingen sterk sammenheng. Kommunestørrelse forklarer bare 3 % av variasjonen i karakter for styringen.

¹ Bø kommune hadde store engangsinntekter i 2021 som påvirker Finansindeksen



Figur 12: Innbyggertall og samlet rangering, Kommuneindeksen 2022

Blant de 10 kommunene på bunnen av listen er det 3 kommuner med flere enn 2.500 innbyggere. Det er én kommune med flere enn 10.000 innbyggere (Hammerfest).

Vi har en hypotese om at god ledelse er det viktigste for å komme på toppen av listene. Det betyr ikke at kommunene på bunnen nødvendigvis har dårlig ledelse. Bykle kommune har enorme inntekter og må bruke opp pengene på en eller annen måte.

Tabell 12: De 20 lavest rangerte kommunene. Resultater Agenda Kaupangs Kommuneindeks 2022

Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Samlet vurdering
5405 Vadsø	- 0,18	- 1,18	- 1,76	- 1,04
5406 Hammerfest	- 0,25	- 2,31	- 0,57	- 1,04
5444 Sør-Varanger	- 0,18	- 1,41	- 1,60	- 1,06
1845 Sørfold	- 0,13	- 2,23	- 0,93	- 1,09
4629 Modalen	0,07	- 3,91	0,50	- 1,12
5443 Båtsfjord	- 0,65	- 1,53	- 1,31	- 1,16
4221 Valle	0,18	- 3,39	0,39	- 1,20
4222 Bykle	0,51	- 6,63	2,47	- 1,22
1874 Moskenes	- 0,41	- 1,65	- 2,70	- 1,58
5440 Berlevåg	- 0,27	- 3,30	- 1,94	- 1,84

3.6 De store kommunene

Vi har valgt å lage en egen sammenligning av de 23 kommunene med mer enn 45.000 innbyggere. De omfatter halve befolkningen og er derfor spesielt viktige. De store kommunene har mest kompetanse og størst muligheter til å utnytte stordriftsfordeler. De burde gjøre det godt i Kommuneindeksen.

Blant de store kommunene er det Sandefjord, Sandnes og Larvik som gjør det best i Kommuneindeksen. Samlet sett gjør de store kommunene det godt. Det er bare tre av de 23 store kommunene som rangeres dårligere enn nr. 200.

Laveste kostnader

Blant de store kommunene er det Sandefjord, Larvik og Tønsberg som har de laveste kostnadene. Alle de 10 på toppen har betydelig lavere kostnader enn gjennomsnittet av norske kommuner.

Vi har sett at det er en svak sammenheng mellom kommunestørrelse og kostnadsnivå i norske kommuner. Man forventer likevel at de største kommunene skiller seg positivt ut blant samtlige kommuner. Det gjør de. Av de 23 store kommunene er det bare tre som rangeres dårligere enn nr. 200 blant samtlige kommuner (Bodø, Tromsø og Oslo).

Tabell 13: Resultater Agenda Kaupangs Kostnadsindeks 2022, bare store kommuner

Navn	Sum funksjon 100- 393 uten næring	Standardavvik fra gjennomsnittet	Rang kostnader
3804 Sandefjord	56 802	1,08	17
3805 Larvik	56 993	1,06	19
3803 Tønsberg	57 156	1,05	22
4204 Kristiansand	58 135	0,97	35
1108 Sandnes	58 151	0,97	36
4203 Arendal	58 395	0,95	38
3030 Lillestrøm	58 856	0,92	43
3020 Nordre Follo	59 124	0,89	49
3002 Moss	59 565	0,86	55
5001 Trondheim	59 973	0,83	64

Best kvalitet

Blant de store kommunene er det Oslo, Sarpsborg og Arendal som har den beste tjenestekvaliteten. Alle de 10 på toppen har bedre kvalitet enn gjennomsnittet av norske kommuner.

Blant de 23 store kommunene er det bare tre som har dårligere kvalitet enn gjennomsnittet av kommunene (Moss, Lillestrøm og Indre Østfold).

Tabell 14: Resultater Agenda Kaupangs Kvalitetsindeks 2022, bare store kommuner

	Alle tjenester	Rang kvalitet
0301 Oslo	0,34	10
3003 Sarpsborg	0,32	13
4203 Arendal	0,23	35
3804 Sandefjord	0,22	37
3004 Fredrikstad	0,22	39
3807 Skien	0,21	44
3024 Bærum	0,20	50
1108 Sandnes	0,19	51
3805 Larvik	0,19	52
4601 Bergen	0,15	77

Mest effektiv

Blant de store kommunene er det Sandefjord, Larvik og Arendal som er mest effektiv. Alle de 10 kommunene på toppen av listen har meget lave kostnader. De har samtidig bedre kvalitet enn gjennomsnittet av kommunene.

De store kommunene skiller seg ut positivt når det gjelder effektivitet. Det er bare en av de store kommunene som rangeres dårligere enn nr. 200 (Tromsø).

Tabell 15: Resultater Agenda Kaupangs Effektivitetsindeks 2022, bare store kommuner

Kommune	Kvalitet	Kostnader	Effektivite	Rang effektivitet
3804 Sandefjord	0,22	1,08	0,65	8
3805 Larvik	0,19	1,06	0,63	12
4203 Arendal	0,23	0,95	0,59	20
1108 Sandnes	0,19	0,97	0,58	23
3803 Tønsberg	0,09	1,05	0,57	28
4204 Kristiansand	0,14	0,97	0,56	30
3003 Sarpsborg	0,32	0,72	0,52	42
3020 Nordre Follo	0,13	0,89	0,51	45
3807 Skien	0,21	0,78	0,49	48
5001 Trondheim	0,09	0,83	0,46	59

Beste finanser

Blant de store kommunene er det Sandefjord, Bærum og Stavanger som kommer best ut i Finansindeksen. De tre kommunene har betydelig bedre finanser enn gjennomsnittet av kommunene.

De store kommunene skiller seg ut positivt når det gjelder finanser. Det er bare seks av de store kommunene som rangeres dårligere enn nr. 200 (Nordre Follo, Arendal, Fredrikstad, Tromsø, Bodø og Ålesund).

Tabell 16: Finansindeks 2022, bare store kommuner

	Finansindeks	Rang finans
3804 Sandefjord	1,06	29
3024 Bærum	0,96	33
1103 Stavanger	0,66	55
1108 Sandnes	0,37	89
0301 Oslo	0,35	90
5001 Trondheim	0,35	92
3014 Indre Østfold	0,33	97
4601 Bergen	0,25	106
3805 Larvik	0,21	113
3025 Asker	0,21	114

Best styrt

Blant de store kommunene er det Sandefjord, Sandnes og Larvik som kommer best ut i Kommuneindeksen. Sandefjord har betydelig lavere kostnader, betydelig bedre finanser og bedre kvalitet enn gjennomsnittet av kommunene. Larvik og Sandnes har svakere finanser enn Sandefjord.

Det er liten/ingen sammenheng mellom kommunestørrelse og resultater på Kommuneindeksen. Det kan likevel se ut som om de aller største kommunene skiller seg positivt ut. Av de 23 store kommunene er det bare tre som rangeres dårligere enn nr. 200 av samtlige kommuner (Ålesund, Tromsø og Bodø).

Tabell 17: Resultater Agenda Kaupangs Kommuneindeks 2022, bare store kommuner

Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Samlet vurdering	Rang samlet styring
3804 Sandefjord	0,22	1,08	1,06	0,79	4
1108 Sandnes	0,19	0,97	0,37	0,51	24
3805 Larvik	0,19	1,06	0,21	0,49	28
3024 Bærum	0,20	0,19	0,96	0,45	34
1103 Stavanger	0,11	0,57	0,66	0,45	37
5001 Trondheim	0,09	0,83	0,35	0,42	45
3803 Tønsberg	0,09	1,05	0,11	0,42	47
4204 Kristiansand	0,14	0,97	0,13	0,41	50
3002 Moss	-	0,03	0,86	0,19	69
3030 Lillestrøm	-	0,05	0,92	0,14	72

4 Historien bak tallene

I denne delen av rapporten skal vi se litt nærmere på de kommunene som har havnet på toppen av vår liste over kommuner med god styring. Vi er spesielt opptatt av kostnadene i tjenesten. Analysen viser at lave kostnader ikke står i veien for god kvalitet. Lave kostnader er samtidig nøkkelen til gode finanser. Hva gjør kommunene i dag for å effektivisere driften?

Det er tre hovedstrategier:

- 1) **Redusere enhetskostnadene:** Løse oppgaven raskere. Det vil si flere elever pr. lærer (større skoler) og færre nattevakter i boliger med heldøgns tjenester (større eller samlokaliserte boliger og bruk av digitalt tilsyn). Samlokalisere tjenestesteder med personalbase i nærheten av kommunesentrene.
- 2) **Redusere volum av tjenester:** Heve terskelen for å få hjelp eller gjøre tjenestetilbudet mer målrettet og tidsbestemt. Stille større krav til hva innbyggerne må gjøre selv og være tydelig på hva kommunen forventer av innbyggere som skal motta kommunale tjenester. Bistå mer med råd og veiledning og samarbeid med pårørende og frivillige for at innbyggerne skal klare seg best mulig uten kommunale tjenester.
- 3) **Tidligere innsats:** Tidlig og tverrfaglig kartlegging og innsats for å styrke innbyggernes ønske om å klare mest mulig selv. Investeringstankegang og utvikling av de tidlige trinnene i en helhetlig innsatstrapp for å kunne sette inn tilstrekkelig og riktige ressurser for å oppnå dette.

Tradisjonelt har slaget stått om volum og enhetspriser. Bestiller-utførermodellen legger ansvaret for enhetskostnadene på utfører, mens bestillerenheten (vedtakskontoret/tildelingsenheten) styrer volumet.

De siste årene har det blitt lagt mye mer vekt på forebygging, tidlig innsats og tverrfaglig samarbeid. Nå prøver kommunene i større grad å løse problemene mens de er små, og gi bistand til at innbyggerne kan klare seg bedre selv. Denne strategien er helt avgjørende i helse- og omsorgstjenestene og spesielt for å møte den store forventede veksten i behov innen særlig eldreomsorgen. Dette er også blitt viktig innen oppvekstfeltet. Barnevernet har fått en viktigere rolle innen oppvekst av denne grunn.

Det er ikke slik at tidlig innsats kan erstatte arbeidet med å styre volum og enhetspriser – tidlig innsats kommer i tillegg.

4.1 God og helhetlig bolig- og stedsutvikling er avgjørende for utviklingen av helse- og omsorgssektoren i Ulstein

Godt ledet og styrte kommuner kjennetegnes ved kommunens evne til å gjøre gode proaktive tjenestevalg og innbyggernes evne til å gjøre tidlige og gode nok boligvalg.

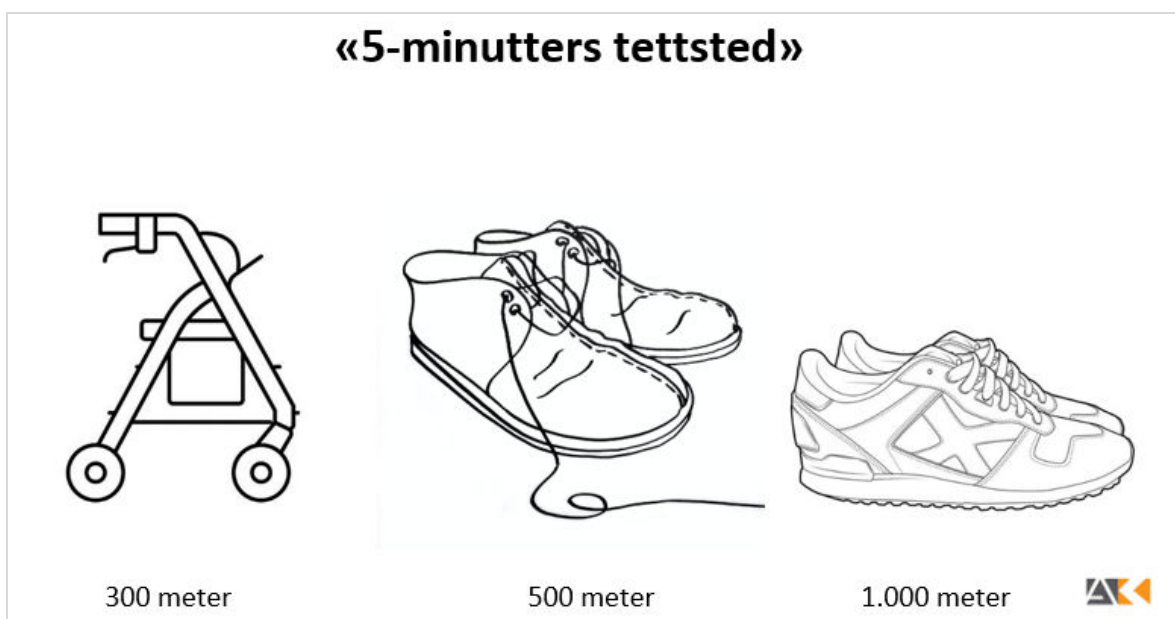
Ulstein er her benyttet som et eksempel på en proaktiv kommune som både driver effektive helse- og omsorgstjenester og har god kvalitet i tjenesten. Behovet for pleie- og omsorgstjenester i kommunen øker med 105 % fra dagens nivå til 2040 med en videreføring av dagens praksis og dekningsgrader. Sammenligner vi Ulstein med gjennomsnittet av 29 kommuner hvor Agenda Kaupang har et sammenlignbart datagrunnlag på brukergruppenivå, ser vi at Ulstein ville brukt 37 millioner kroner mer årlig til pleie- og omsorgstjenester til eldre dersom ressursbruken hadde vært på gjennomsnittsnivået med dette sammenligningsutvalget.

Som en proaktiv kommune har Ulstein lagt til rette for at innbyggerne kan ta mer proaktive valg gjennom en bevisst og langsiktig satsing på stedsutvikling og et aldersvennlig samfunn sentralt i kommunen. Kommunen har opplevd en sterk tilflytning fra til sentrum fra de mer usentrale delene av kommunen. Kommunen mener selv at noen av suksesskriteriene for å få dette til er knyttet til langsiktig arbeid, med tett samarbeid mellom administrasjon og politisk miljø, utvikling av et attraktivt sentrum, bruk av arkitektkonkurranse for utvikling av sentrum, flytting av det som bidrar til byliv til sentrum, prioritering av grønn mobilitet, utvikling av attraktive tomter, utvikling av ulike bostedstyper som fører folk sammen og sist men overhodet ikke minst at alle kommunale planer henger sammen og bygger opp under hverandre (kommunen har hatt et felles planforum for alle tjenester i over 20 år). Kommunen mener selv at lav institusjonsdekning er en forutsetning for å få dette til.

Ulstein kommune er en øykommune på Sunnmøre med 8.575 innbyggere. Kommunen har en spredt geografi, men en stor samling av innbyggerne rundt tettstedene Ulsteinvik (5.929) og Sundgot (889). Den viktigste av de mindre øyene er Dimna med 1.340 innbyggere. Kommunen har lagt til rette for at innbyggere kan gjøre gode boligvalg gjennom en tydelig boligpolitikk og stedsutvikling over mange år med fokus på 300-meters byen som illustrert i figuren nedenfor.

Utvikle kommunens «5-minutters tettsteder» slik at flest mulig innbyggere selv får muligheten til å skape gode dager

Et «5-minutters tettsted» er en betegnelse på fremtidens byutvikling, og betyr nærhet mellom boliger, arbeidsplasser og daglige gjøremål; alt innenfor 5 minutters gangavstand fra der innbyggerne bor. I begrepet tenker vi at ulike aldersgrupper og innbyggere har ulik rekkevidde innenfor 5-minutters gangavstand. For eldre med rullator mener vi at 300 meter på flat mark er rekkevidden, for de fleste andre innbyggere 500 meter og for de aller sprekeste 1 km.

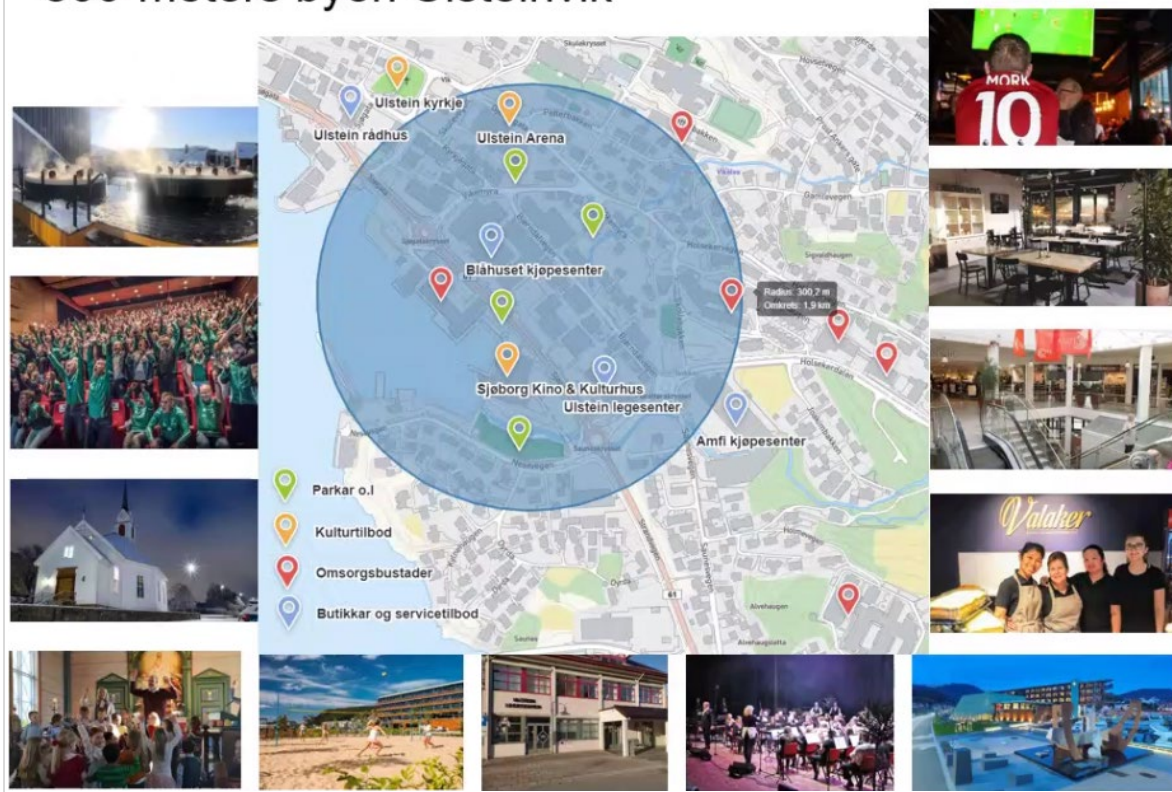


Figur 13: Illustrasjon «5-minutters tettsted»

Utviklingen av 300-meters byen Ulsteinvik har ført til at eldre og yngre eldre i Ulstein i stor grad har skaffet seg private boliger som i større grad er egnet for alderdommen.

Planene har hatt en god forankring i kommunens samfunnsdel og arealdel med ønske om sentralisering av boligmassen særlig til Ulsteinvik. Kommunen har sykehjemdrift og bolig med mulighet for døgntjenester samlokalisert som sammen med en god driftsstørrelse gir store og gode driftssynergier.

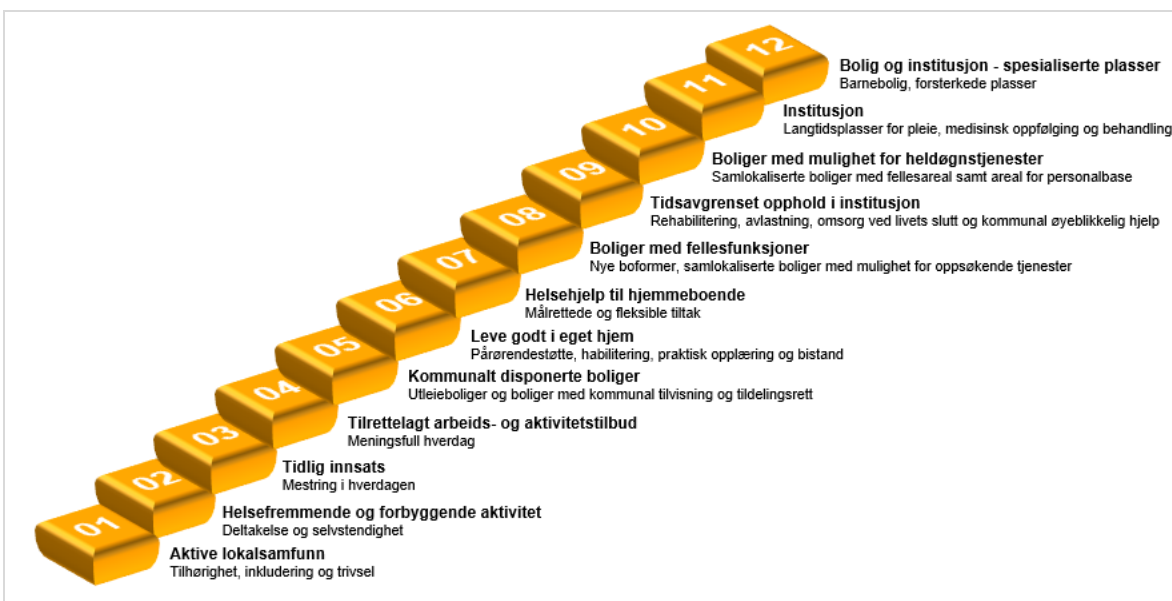
300-meters byen Ulsteinvik



Figur 14: Ulsteinvik kommune sin plan for utvikling av 300-meters byen. Kilde: Ulsteinvik kommune, kommunalsjef Marit Botnen

Bærekraftig utvikling krever endret tjenesteprofil i den helhetlige innsatstrappen

Det benyttes pr. i dag mest ressurser øverst i tjenestetrappen, til relativt få personer, i de fleste av landets kommuner. En viktig forutsetning for å kunne være en god proaktiv kommune er godt dimensjonerte tjenester og tidlig innsats. Målet framover bør være å styrke de lavere trinnene i den helhetlige innsatstrappen ved å gjøre smarte grep øverst i trappen.



Figur 15: Den helhetlige innsatstrappen viser grad av inngripen i innbyggernes liv. Modell: Agenda Kaupang

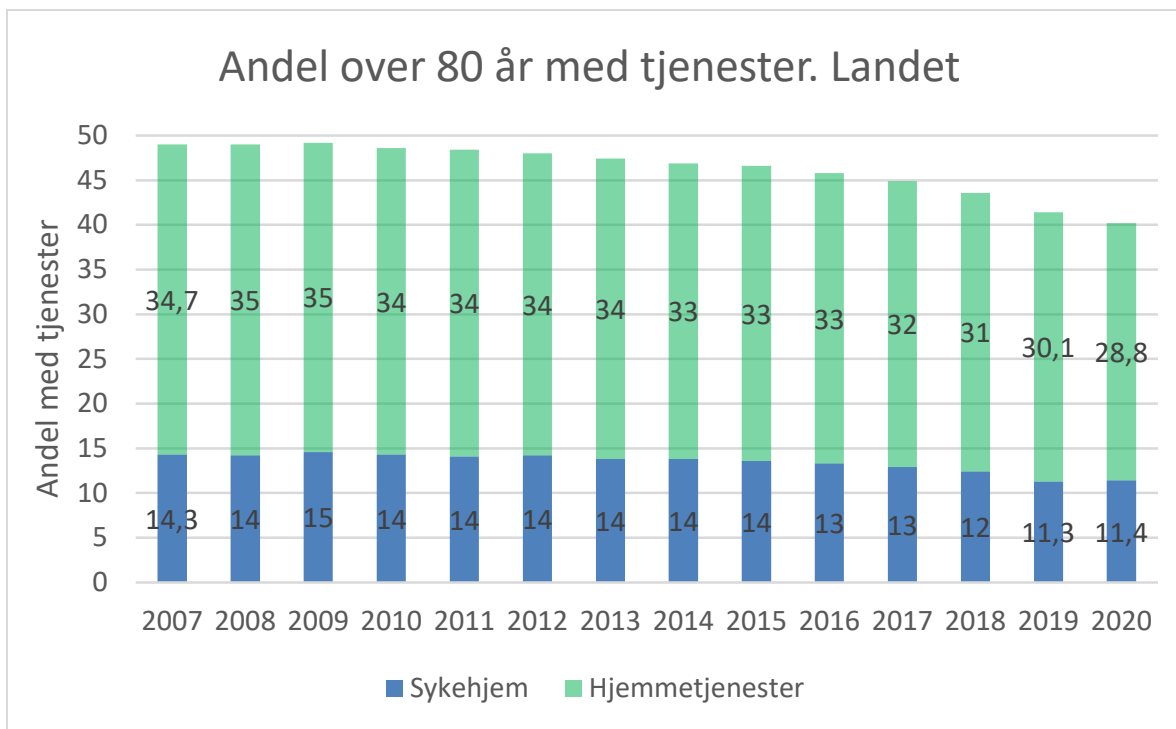
Det vil framover være nødvendig å dreie innsatsen ved å styrke tjenestebilbudet nederst i tjenestetrappen for lette til moderate utfordringer. Dette utgjør den største gruppen av tjenestemottakere. Tidlig innsats vil medvirke til at problemer ikke utvikler seg og blir omfattende og langvarige. Tidlig innsats får innbyggere raskere tilbake til å mestre eget liv. Det reduserer behovet for kommunale tjenester og er samfunnsøkonomisk lønnsomt. For å styrke dette arbeidet ytterligere jobber Ulstein og mange andre kommuner med utviklingen av en helhetlig innsatstrapp på tvers av alle kommunalområder i kommunen.

Flere over 80 år klarer seg selv

En av resultatindikatorerne i vår kvalitetsindeks er «andel innbyggere 80 år og eldre som ikke mottar tjenester». Tendensen nasjonalt er at flere over 80 år klarer seg selv uten kommunale tjenester. I 2021 hadde i gjennomsnitt ca. 60 % i denne aldersgruppen ikke kommunale pleie- og omsorgstjenester. Stadig færre hadde i 2021 hjemmebaserte tjenester, og andelen på institusjon er på det laveste i 2019 og i 2021 siden 2007.

En av årsakene til dette er at stadig flere eldre over 80 år tar ansvar for egen bolig, flere eldre flytter til egnede boliger med universell utforming, og flere eldre tar opp lån. De kommunene som lykkes best på dette området jobber bevisst med å legge til rette for en helhetlig boligpolitikk for eldre. På dette området må både kommunen og private aktører samarbeide for å sikre tilstrekkelig tilgang til hensiktsmessige boliger med ulike fellesfunksjoner og mulighet for både å leie og eie slike leiligheter selv.

Familieomsorgen vil kunne bli betydelig redusert i årene framover, noe som vil kunne bety at det blir nødvendig med mer innsats fra kommunen, frivillige og resten av lokalsamfunnet. Derfor vil det bli viktig å styrke samarbeidet med pårørende, i tråd med nasjonale satsinger og strategier. Redusert familieomsorg vil øke betydningen av andre sosiale nettverk. Det blir viktig med en lokalisering og utforming av boliger som gir mulighet for sosial deltakelse.



Figur 16: Andel over 80 år i Norge med hjemmetjenester og sykehjemstjenester i perioden 2007–2021, KOSTRA og egen analyse utviklet av Agenda Kaupang

4.2 Barnevern med tidlig innsats i Vestby

Barnevernet er i ferd med å bli en nøkkeltjeneste innen oppvekst. Mantraet om tidlig innsats innen oppvekst betyr at ikke bare lærevansker, men også vanskelige familieforhold skal oppdages tidlig. Mye ressurser i grunnskole og videregående skole går til elever som strever med sosiale problemer. Familier som får hjelp tidlig, har større sjanse for å holde sammen.

Vestby kommune har utviklet et interessant samarbeid mellom barnevern og grunnskole, barnehage og forebyggende helse. Målet er at barn med problemer skal få hjelp tidlig. I beste fall blir det ikke en barnevernssak. Barnevernet har blant annet utplassert saksbehandlere på skolene for å fange opp saker tidlig og hjelpe skolen til å håndtere sakene.

Dette er en helt annen tankegang enn den vi ser i noen kommuner. Barnevernet mener det har så mye å gjøre at det ikke er tid til å samarbeide med andre deler av kommunen. De er på etterskudd med saksbehandlingen, kommer for sent inn i sakene og må drive brannslukning hele tiden. Det blir mange dyre vedtak om omsorgsovertakelser i stedet for forebygging og hjelpetiltak.

Barnevernet i Vestby kommer på topp i kvalitetsindeksen for barnevern i 2022, se tabellen under. Det var få barn under omsorg i Vestby i 2021. 80 % av klientene fikk hjelpetiltak.

Vestby utmerker seg også med lave kostnader. Det var bare 7 kommuner med lavere behovskorrigerte netto utgifter til barnevern i 2021. Det kan tyde på at strategien virker.

Tabell 18: Kvalitet og kostnader i barnevernet, 2021

	Kvalitet std.avvik	Kostnad per innbygger	Rang kvalitet
Kommune	Barnevern	Barnevern	Barnevern
3019 Vestby	0,94	1 059	1
3428 Alvdal	0,85	1 130	2
3024 Bærum	0,84	1 510	3
3436 Nord-Fron	0,83	1 751	4
1532 Giske	0,82	1 353	5
1834 Lurøy	0,80	895	6
3426 Tolga	0,79	3 408	7
5025 Røros	0,77	1 376	8
1826 Hattfjelldal	0,76	1 486	9
3029 Lørenskog	0,75	1 317	10
Gjennomsnitt		2 566	
Standardavvik		1 135	
Antall svar	344	356	

5 Vedlegg: Kommuneindeksen 2022

Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Samlet vurdering	Rang samlet styring
3032 Gjerdrum	0,18	1,53	2,38	1,24	1
1834 Lurøy	0,02	0,28	2,43	0,91	2
1867 Bø	0,08	0,15	2,75	0,84	3
3804 Sandefjord	0,22	1,08	1,06	0,79	4
1120 Klepp	0,09	1,33	0,93	0,78	5
1119 Hå	0,02	1,41	0,84	0,76	6
3046 Krødsherad	0,21	0,86	1,20	0,76	7
3452 Vestre Slidre	0,20	0,09	1,75	0,68	8
1114 Bjerkeim	0,23	0,44	1,34	0,67	9
1871 Andøy	0,38	0,13	2,26	0,67	10
3036 Nannestad	0,09	1,36	0,73	0,67	11
4617 Kvinnherad	0,21	0,37	1,37	0,65	12
3053 Jevnaker	0,12	1,06	0,61	0,60	13
3026 Aurskog-Høland	0,04	1,13	0,58	0,58	14
3034 Nes	0,28	1,22	0,79	0,58	15
3424 Rendalen	0,01	0,34	1,39	0,57	16
4634 Masfjorden	0,02	0,32	2,01	0,56	17
3412 Løten	0,01	0,80	0,86	0,55	18
1122 Gjesdal	0,09	1,01	0,55	0,55	19
3045 Sigdal	0,10	0,74	0,78	0,54	20
1818 Herøy (Nordland)	0,13	0,39	1,07	0,53	21
3013 Marker	0,11	1,04	0,62	0,52	22
1121 Time	0,14	1,07	0,34	0,52	23
1108 Sandnes	0,19	0,97	0,37	0,51	24
3028 Enebakk	0,14	1,58	0,09	0,51	25
3042 Hemsedal	0,08	0,15	1,58	0,50	26
4644 Luster	0,29	0,33	1,54	0,50	27
3805 Larvik	0,19	1,06	0,21	0,49	28
3403 Hamar	0,09	0,71	0,64	0,48	29
1149 Karmøy	0,14	0,81	0,44	0,46	30
3038 Hole	0,24	0,95	0,18	0,45	31
4202 Grimstad	0,26	0,87	0,23	0,45	32
3413 Stange	0,27	0,83	0,25	0,45	33
3024 Bærum	0,20	0,19	0,96	0,45	34
3441 Gausdal	0,15	0,67	0,52	0,45	35
4612 Sveio	0,13	0,88	0,34	0,45	36
1103 Stavanger	0,11	0,57	0,66	0,45	37
3812 Siljan	0,32	0,64	0,38	0,44	38
3019 Vestby	0,07	1,10	0,30	0,44	39
4206 Farsund	0,20	0,84	0,27	0,44	40
3021 Ås	0,23	0,97	0,10	0,43	41
3431 Dovre	0,38	0,36	0,53	0,42	42
3401 Kongsvinger	0,02	0,78	0,51	0,42	43
1134 Suldal	0,10	1,90	3,06	0,42	44
5001 Trondheim	0,09	0,83	0,35	0,42	45
3049 Lier	0,16	0,90	0,19	0,42	46
3803 Tønsberg	0,09	1,05	0,11	0,42	47
1812 Sømna	0,16	0,20	0,89	0,41	48
5021 Oppdal	0,27	0,30	0,68	0,41	49
4204 Kristiansand	0,14	0,97	0,13	0,41	50
4217 Åmli	0,12	0,34	0,78	0,41	51
3023 Nesodden	0,07	0,98	0,18	0,41	52
3018 Våler (Østfold)	0,10	1,21	0,13	0,41	53
1160 Vindafjord	0,17	0,48	0,55	0,40	54
3434 Lom	0,34	0,11	0,75	0,40	55
1144 Kvitsøy	0,18	0,07	1,29	0,40	56
1531 Sula	0,27	1,09	0,19	0,39	57
3448 Nordre Land	0,06	0,63	0,60	0,39	58
3442 Østre Toten	0,26	0,88	0,03	0,39	59
3446 Gran	0,04	1,05	0,05	0,38	60
3433 Skjåk	0,14	0,09	1,07	0,37	61
3047 Modum	0,16	0,80	0,11	0,36	62
1868 Øksnes	0,22	0,15	1,14	0,36	63
4218 Iveland	0,08	0,02	1,00	0,35	64
3048 Øvre Eiker	0,13	1,02	0,11	0,35	65
5035 Stjørdal	0,05	0,78	0,20	0,35	66
5028 Melhus	0,06	1,05	0,07	0,34	67
3027 Rælingen	0,21	1,09	0,27	0,34	68
3002 Moss	0,03	0,86	0,19	0,34	69
3037 Hurdal	0,33	1,05	0,30	0,34	70
3031 Nittedal	0,05	0,95	0,01	0,34	71
3030 Lillestrøm	0,05	0,92	0,14	0,33	72
3801 Horten	0,25	1,02	0,27	0,33	73
1124 Sola	0,17	0,74	0,08	0,33	74
3407 Gjøvik	0,09	0,74	0,16	0,33	75
3811 Færder	0,16	0,99	0,16	0,33	76
1106 Haugesund	0,25	0,66	0,08	0,33	77
4211 Gjerstad	0,14	1,08	0,30	0,31	78
4203 Arendal	0,23	0,95	0,26	0,31	79
5031 Malvik	0,21	0,93	0,22	0,31	80
4225 Lyngdal	0,18	1,26	0,52	0,30	81
3003 Sarpsborg	0,32	0,72	0,13	0,30	82
3014 Indre Østfold	0,15	0,73	0,33	0,30	83
1833 Rana	0,03	0,37	0,50	0,30	84
3438 Sør-Fron	0,19	0,33	0,39	0,30	85
3054 Lunner	0,02	0,94	0,07	0,30	86
4601 Bergen	0,15	0,49	0,25	0,30	87
3807 Skien	0,21	0,78	0,10	0,30	88
4627 Askøy	0,03	1,19	0,34	0,29	89
4624 Bjørnafjorden	0,07	0,39	0,40	0,29	90
3432 Lesja	0,23	0,07	0,56	0,29	91
3411 Ringsaker	0,08	0,78	0,16	0,29	92
3020 Nordre Follo	0,13	0,89	0,16	0,29	93
3430 Os	0,25	0,00	0,59	0,28	94
3033 Ullensaker	0,02	1,21	0,40	0,28	95
1547 Aukra	0,15	3,02	3,69	0,27	96
5029 Skaun	0,07	0,96	0,10	0,26	97
3029 Lørenskog	0,09	1,02	0,32	0,26	98
3025 Asker	0,11	0,43	0,21	0,25	99
3802 Holmestrand	0,10	0,90	0,06	0,25	100

Resultater for alle kommunene er oppsummert i dette vedlegget. Kvalitetsmålingen er gjort ved hjelp av Agenda Kaupangs nye kvalitetsindeks. Metode og datagrunnlag for kvalitetsindeksen er presentert i delrapporten «Norges best styrte kommuner 2022-kvalitetsindeksen». Kvalitetsrapporten og datagrunnlaget for hele analysen kan hentes på www.agendakaupang.no.

Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Samlet vurdering	Rang samlet styring
4227 Kvinesdal	0,30	- 0,01	0,43	0,24	101
3437 Sel	0,07	0,25	0,40	0,24	102
3415 Sør-Odal	0,26	0,98	- 0,02	0,24	103
3005 Drammen	0,04	0,81	- 0,15	0,24	104
4622 Kvam	0,05	0,40	0,25	0,23	105
5027 Midtre Gauldal	0,08	0,90	- 0,14	0,23	106
3015 Skiptvet	0,05	0,56	0,07	0,23	107
1146 Tysvær	0,14	- 0,07	0,60	0,22	108
3436 Nord-Fron	0,05	0,13	0,59	0,22	109
3017 Råde	0,13	0,79	0,01	0,22	110
5036 Frosta	0,13	0,69	0,11	0,22	111
3405 Lillehammer	0,10	0,68	- 0,12	0,22	112
1532 Giske	0,18	1,03	- 0,55	0,22	113
3450 Etnedal	0,15	- 0,26	0,75	0,22	114
3428 Alvdal	0,01	0,61	0,02	0,22	115
4611 Etne	0,05	0,64	- 0,05	0,22	116
3816 Nome	0,11	0,50	0,03	0,21	117
5059 Orkland	0,03	0,54	0,11	0,21	118
4214 Froland	0,06	1,36	- 0,83	0,20	119
4223 Vennesla	0,01	0,54	0,06	0,19	120
4616 Tysnes	0,13	0,21	0,24	0,19	121
3420 Elverum	0,18	0,88	- 0,48	0,19	122
4207 Flekkefjord	0,11	0,61	- 0,14	0,19	123
3435 Vågå	0,06	0,25	0,35	0,18	124
3039 Flå	0,22	- 0,28	0,60	0,18	125
1101 Eigersund	0,09	0,44	- 0,01	0,17	126
4649 Stad	0,06	0,59	- 0,14	0,17	127
0301 Oslo	0,34	- 0,18	0,35	0,17	128
5020 Osen	0,14	0,11	0,26	0,17	129
4219 Evje og Hornes	0,37	0,48	- 0,36	0,16	130
4650 Gloppen	0,32	0,54	- 0,37	0,16	131
5053 Inderøy	0,01	0,63	- 0,17	0,16	132
4640 Sogndal	0,10	0,18	0,20	0,16	133
4615 Fitjar	0,16	0,53	- 0,21	0,16	134
3001 Halden	0,01	0,88	- 0,42	0,16	135
3012 Aremark	0,30	0,59	0,18	0,16	136
3035 Eidsvoll	0,31	0,90	- 0,14	0,15	137
3418 Åsnes	0,01	0,61	- 0,18	0,15	138
3813 Bamble	0,27	0,37	- 0,21	0,14	139
5032 Selbu	0,10	0,37	- 0,04	0,14	140
1811 Bindal	0,40	- 0,84	0,86	0,14	141
1528 Sykkylven	0,07	0,84	- 0,49	0,14	142
3022 Frogg	0,03	0,90	- 0,46	0,14	143
4205 Lindesnes	0,14	0,35	- 0,09	0,13	144
4642 Lærdal	0,01	- 0,18	0,57	0,13	145
1111 Sokndal	0,03	0,25	0,12	0,13	146
3421 Trysil	0,04	0,14	0,29	0,13	147
3427 Tynset	0,14	0,29	- 0,05	0,13	148
5038 Verdal	0,06	0,86	- 0,55	0,12	149
5414 Gratangen	0,01	- 0,61	0,97	0,12	150
1112 Lund	0,21	0,37	0,20	0,12	151
4621 Voss	0,08	0,37	0,06	0,12	152
1130 Strand	0,04	0,75	- 0,44	0,11	153
4201 Risør	0,13	0,46	- 0,25	0,11	154
1579 Hustadvika	0,16	0,61	- 0,11	0,11	155
3808 Notodden	0,08	0,58	- 0,35	0,11	156
5041 Snåase - Snåsa	0,03	0,14	0,18	0,10	157
3004 Fredrikstad	0,22	0,62	- 0,55	0,10	158
1145 Bokn	0,18	- 0,35	0,46	0,10	159
3451 Nord-Aurdal	0,04	- 0,02	0,35	0,10	160
3806 Porsgrunn	0,12	0,51	- 0,34	0,09	161
4623 Samnanger	0,07	0,23	- 0,02	0,09	162
4226 Hægebostad	0,09	0,44	- 0,25	0,09	163
3454 Vang	0,11	- 1,48	1,64	0,09	164
1563 Sunndal	0,23	- 0,34	0,38	0,09	165
4647 Sunnfjord	0,22	0,42	- 0,40	0,08	166
3426 Tolga	0,25	- 0,09	0,07	0,07	167
4625 Austevoll	0,09	0,29	0,02	0,07	168
4224 Åseral	0,32	- 2,03	1,94	0,07	169
5006 Steinkjer	0,15	0,79	- 0,44	0,07	170
3439 Ringeby	0,16	0,12	- 0,09	0,06	171
1133 Hjelmeland	0,18	- 0,95	0,96	0,06	172
5037 Levanger	0,13	0,85	- 0,79	0,06	173
3821 Kviteseid	0,06	0,20	- 0,08	0,06	174
3007 Ringerike	0,00	0,71	- 0,53	0,06	175
3016 Rakkestad	0,08	0,57	- 0,46	0,06	176
4215 Lillesand	0,10	0,84	- 0,76	0,06	177
5014 Frøya	0,21	- 0,94	1,32	0,06	178
4631 Alver	0,02	0,47	- 0,28	0,06	179
5034 Meråker	0,10	- 0,20	0,27	0,06	180
5057 Ørland	0,01	0,61	- 0,45	0,06	181
1820 Alstahaug	0,10	0,13	- 0,06	0,06	182
4630 Osterøy	0,02	0,60	- 0,46	0,05	183
3453 Øystre Slidre	0,09	- 0,01	0,26	0,05	184
3051 Rollag	0,10	0,01	0,23	0,05	185
4614 Stord	0,19	0,71	- 0,76	0,05	186
1825 Grane	0,01	- 0,43	0,57	0,04	187
1127 Randaberg	0,28	0,47	- 0,64	0,04	188
3416 Eidskog	0,14	0,40	- 0,44	0,03	189
1857 Værøy	0,48	- 0,25	0,82	0,03	190
1577 Volda	0,11	0,77	- 0,79	0,03	191
3447 Søndre Land	0,03	0,39	- 0,33	0,03	192
3006 Kongsberg	0,17	0,58	- 0,67	0,03	193
3815 Drangedal	0,15	0,32	- 0,40	0,02	194
3449 Sør-Aurdal	0,24	0,29	0,01	0,02	195
1505 Kristiansund	0,17	0,56	- 0,67	0,02	196
3425 Engerdal	0,38	- 0,43	0,11	0,02	197
3440 Øyer	0,06	0,11	- 0,12	0,01	198
4651 Stryn	0,12	0,54	- 0,64	0,01	199
1151 Utsira	0,33	- 1,46	1,16	0,01	200

Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Samlet vurdering	Rang samlet styring
1576 Aure	0,05	0,01	0,05	0,00	201
1506 Molde	0,05	0,62	0,68	0,00	202
1860 Vestvågøy	0,11	0,31	0,24	0,01	203
3422 Åmot	0,04	0,01	0,01	0,01	204
1520 Ørsta	0,04	0,72	0,73	0,02	205
4613 Bæmlø	0,07	0,53	0,67	0,02	206
4635 Gulen	0,19	0,76	0,88	0,02	207
1135 Sauda	0,11	0,22	0,05	0,02	208
1856 Røst	0,27	0,32	0,52	0,02	209
1840 Saltdal	0,04	0,03	0,06	0,02	210
5430 Guovdageaidnu-Ka-	0,28	0,23	0,44	0,02	211
5047 Overhalla	0,10	0,36	0,54	0,03	212
4213 Tvedestrand	0,08	0,56	0,73	0,03	213
3818 Tinn	0,01	1,31	1,22	0,03	214
1870 Sortland	0,05	0,12	0,29	0,04	215
3040 Nesbyen	0,49	0,47	0,14	0,04	216
1560 Tingvoll	0,04	0,20	0,41	0,06	217
1824 Vefsn	0,01	0,05	0,15	0,06	218
1507 Ålesund	0,03	0,58	0,83	0,07	219
1554 Averøy	0,01	0,50	0,75	0,08	220
3814 Kragerø	0,09	0,30	0,63	0,08	221
5054 Indre Fosen	0,03	0,67	0,90	0,09	222
3041 Gol	0,07	0,12	0,32	0,09	223
3820 Seljord	0,12	0,15	0,25	0,09	224
3419 Våler (Hedmark)	0,26	0,66	0,67	0,09	225
1515 Hergøy (Møre og Ro	0,02	0,60	0,89	0,09	226
4643 Årdal	0,34	0,19	0,43	0,09	227
1511 Vanylven	0,13	0,08	0,23	0,09	228
5046 Høylandet	0,45	0,34	0,39	0,09	229
4626 Øygarden	0,06	0,49	0,73	0,10	230
3443 Vestre Toten	0,10	0,70	0,90	0,10	231
3052 Nore og Uvdal	0,03	0,93	0,65	0,10	232
4212 Vegårshei	0,23	0,30	0,40	0,11	233
1516 Ulstein	0,20	0,83	1,38	0,11	234
1826 Hattfjellidal	0,17	0,98	0,81	0,11	235
3417 Grue	0,13	0,19	0,40	0,12	236
4216 Birkenes	0,06	0,44	0,86	0,12	237
5419 Sørreisa	0,23	0,32	0,44	0,12	238
1813 Brønnøy	0,20	0,18	0,34	0,12	239
5422 Balsfjord	0,38	0,06	0,06	0,12	240
3423 Stor-Elvdal	0,10	0,31	0,16	0,12	241
1557 Gjemnes	0,02	0,46	0,82	0,13	242
4628 Vaksdal	0,35	0,06	0,03	0,13	243
4639 Vik	0,22	0,67	0,07	0,13	244
1566 Surnadal	0,07	0,08	0,40	0,13	245
4645 Askvoll	0,10	0,15	0,45	0,13	246
5060 Nærøysund	0,26	0,03	0,11	0,13	247
5402 Harstad	0,04	0,04	0,49	0,14	248
1573 Smøla	0,13	0,12	0,16	0,14	249
3011 Hvaler	0,16	0,05	0,62	0,14	250
5007 Namsos	0,22	0,05	0,15	0,14	251
3429 Follidal	0,33	0,05	0,16	0,15	252
4632 Austrheim	0,17	0,14	0,42	0,15	253
4602 Kinn	0,14	0,24	0,83	0,15	254
5418 Målselv	0,22	0,22	0,45	0,15	255
5061 Rindal	0,04	0,08	0,46	0,16	256
5401 Tromsø	0,02	0,03	0,55	0,17	257
4646 Fjaler	0,00	0,38	0,88	0,17	258
1514 Sande	0,28	0,29	0,52	0,17	259
1517 Hareid	0,16	0,81	1,17	0,17	260
5025 Røros	0,21	0,20	0,53	0,18	261
1816 Vevelstad	0,48	0,63	0,58	0,18	262
3043 Ål	0,07	0,60	0,02	0,18	263
5411 Kvæfjord	0,05	0,28	0,32	0,18	264
1804 Bodø	0,13	0,08	0,77	0,19	265
3414 Nord-Odal	0,20	0,42	0,80	0,19	266
1835 Træna	0,64	0,76	0,82	0,20	267
1539 Rauma	0,02	0,35	0,93	0,20	268
3823 Fyresdal	0,03	1,32	0,72	0,21	269
1836 Rødøy	0,14	0,83	0,32	0,22	270
5042 Lierne	0,15	0,31	0,20	0,22	271
5022 Rennebu	0,10	0,45	0,14	0,23	272
4648 Bremanger	0,16	0,71	0,13	0,23	273
3824 Tokke	0,11	1,74	0,94	0,23	274
1827 Dønna	0,08	0,66	0,03	0,23	275
3817 Midt-Telemark	0,02	0,16	0,52	0,24	276
1839 Beiar	0,09	1,38	0,75	0,24	277
5404 Vardø	0,43	0,53	0,23	0,25	278
5049 Flatanger	0,39	0,31	0,04	0,25	279
5044 Namsskogan	0,24	1,10	0,60	0,25	280
1822 Leirfjord	0,19	0,27	0,28	0,25	281
3044 Hol	0,26	1,57	1,07	0,25	282
5427 Skjervøy	0,09	0,73	0,07	0,25	283
5428 Nordreisa	0,22	0,10	0,44	0,25	284
3822 Nissedal	0,09	0,53	0,34	0,26	285
3050 Flesberg	0,22	0,37	0,95	0,27	286
5433 Hasvik	0,34	1,25	0,78	0,27	287
5421 Senja	0,17	0,30	0,43	0,30	288
3825 Vinje	0,09	1,65	0,66	0,30	289
4636 Solund	0,07	0,86	0,03	0,30	290
5033 Tydal	0,06	1,99	1,01	0,31	291
1525 Stranda	0,05	0,26	1,15	0,31	292
5026 Holtålen	0,15	0,09	1,04	0,33	293
4220 Bygland	0,33	1,23	0,12	0,34	294
1535 Vestnes	0,28	0,21	0,97	0,35	295
5056 Hitra	0,05	0,33	0,67	0,35	296
5437 Kårsjøhka-Karasjo	0,60	0,23	0,21	0,35	297
5423 Karlsøy	0,12	0,86	0,13	0,37	298
5058 Åfjord	0,12	0,82	0,42	0,37	299
5417 Salangen	0,03	0,62	0,57	0,38	300

Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Samlet vurdering	Rang samlet
1853 Evenes	0,36	0,30	0,49	0,38	301
1806 Narvik	0,08	0,35	0,74	0,39	302
4637 Hyllestad	0,27	0,34	0,58	0,39	303
1815 Vega	0,44	0,40	0,35	0,40	304
4641 Aurland	0,12	2,37	1,29	0,40	305
1866 Hadsel	0,03	0,23	1,42	0,40	306
1841 Fauske - Fuosko	0,14	0,07	1,01	0,41	307
4620 Ulvik	0,26	1,13	0,14	0,41	308
4618 Ullensvang	0,02	1,24	0,04	0,42	309
5436 Porsanger - Porsång	0,41	0,53	0,38	0,44	310
5435 Nordkapp	0,12	1,03	0,17	0,44	311
5415 Loabåk - Lavangen	0,12	0,87	0,59	0,44	312
5055 Heim	0,00	0,58	0,85	0,47	313
5426 Gáivuotna - Kåfjord	0,02	0,87	0,61	0,49	314
1851 Lødingen	0,05	0,04	1,48	0,49	315
1832 Hemnes	0,45	0,86	0,21	0,51	316
4633 Fedje	0,20	0,87	0,47	0,51	317
5424 Lyngen	0,12	0,90	0,77	0,52	318
5403 Alta	0,16	0,68	0,80	0,54	319
5420 Dyrøy	0,15	0,72	1,09	0,56	320
5429 Kvænangen	0,19	1,45	0,05	0,57	321
1578 Fjord	0,10	0,44	1,17	0,57	322
3819 Hjartdal	0,01	1,15	0,58	0,57	323
4638 Høyanger	0,04	1,04	0,76	0,59	324
1848 Steigen	0,24	0,82	0,70	0,59	325
5045 Grong	0,22	0,84	0,71	0,59	326
1838 Gildeskål	0,27	1,65	0,09	0,61	327
5434 Måsøy	0,42	1,76	0,35	0,61	328
1865 Vågan	0,11	0,12	1,63	0,62	329
1875 Hamarøy	0,59	1,44	0,02	0,67	330
1859 Flakstad	0,59	0,81	0,63	0,68	331
1828 Nesna	0,36	1,04	0,64	0,68	332
5416 Bardu	0,04	0,55	1,66	0,72	333
5412 Tjeldsund	0,27	0,60	1,30	0,72	334
5432 Loppa	0,34	2,22	0,13	0,81	335
5052 Leka	0,14	1,03	1,31	0,82	336
5439 Gamvik	0,36	1,49	0,64	0,83	337
5413 Ibestad	0,03	1,12	1,38	0,84	338
5441 Deatnu-Tana	0,38	0,91	1,25	0,85	339
5442 Unjárga-Nesseby	0,20	1,97	0,36	0,85	340
4619 Eidfjord	0,28	4,04	1,72	0,87	341
4228 Sirdal	0,29	4,25	1,33	0,88	342
1837 Meløy	0,42	1,27	1,00	0,90	343
5043 Raarvihke - Røyrvik	0,18	2,35	0,22	0,92	344
5438 Lebesby	0,71	2,09	0,03	0,93	345
5425 Storfjord - Omasvu	0,10	1,49	1,32	0,97	346
5405 Vadsø	0,18	1,18	1,76	1,04	347
5406 Hammerfest	0,25	2,31	0,57	1,04	348
5444 Sør-Varanger	0,18	1,41	1,60	1,06	349
1845 Sørfold	0,13	2,23	0,93	1,09	350
4629 Modalen	0,07	3,91	0,50	1,12	351
5443 Båtsfjord	0,65	1,53	1,31	1,16	352
4221 Valle	0,18	3,39	0,39	1,20	353
4222 Bykle	0,51	6,63	2,47	1,22	354
1874 Moskenes	0,41	1,65	2,70	1,58	355
5440 Berlevåg	0,27	3,30	1,94	1,84	356



AGENDA KAUPANG

Agenda Kaupang bidrar til omstilling og utvikling av offentlig sektor. Vi bistår ledere og medarbeidere med faktabaserte beslutningsgrunnlag og effektivisering av prosesser. Agenda Kaupang gjennomfører analyser og rådgiving innen ledelsesutvikling, styring, økonomi, organisasjonsutvikling og digitalisering.