



Norges best styrte kommuner - Kommuneindeksen 2023

RAPPORT AUGUST 2023

STOREBRAND LIVSFORSIKRING AS

AGENDA
KAUPANG

OPPDRAGSGIVER: Storebrand Livsforsikring AS

RAPPORTNUMMER: 1022500

RAPPORTENS TITTEL: Norges best styrte kommuner - Kommuneindeksen 2023

ANSVARLIG KONSULENT: Bjørn A. Brox

KVALITETSSIKRET AV: Rune Holbæk og Einar Stephan

FOTOGRAFI I RAPPORT: Shutterstock.com

DATO: 1.8.2023

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, 2022. 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 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 eget 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 2023

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 2023	14
3.1	<i>Laveste kostnader</i>	14
3.2	<i>Beste kvalitet</i>	19
3.3	<i>Mest effektiv</i>	22
3.4	<i>Beste finanser</i>	24
3.5	<i>Best styrt</i>	27
3.6	<i>De store kommunene</i>	29
4	Utviklingen over tid	35
5	Historien bak tallene – kjennetegnene ved Norges mest effektive kommune 2023	36
5.1	<i>Effektivitetsindeksen per kommune</i>	36
5.2	<i>Hvilke rammeverk og verktøy kan være nyttige for planlegging og utvikling av tidligere innsats?</i>	45
6	Vedlegg: Kommuneindeksen 2023	46

1 Sammendrag

Denne rapporten sammenligner styringen av norske kommuner i 2023, basert på data fra 2022. Vi prøver å identifisere de best styrte kommunene, for at andre kommuner skal kunne lære av dem. Vi har kalt målingen Kommuneindeksen. Dette er tredje 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 prosent 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 2022 i KOSTRA. Kvalitetsmålingen er gjort på grunnlag av Agenda Kaupangs nye kvalitetsindeks med data for 2022. Lurøy, Krødsherad, Gjerdrum og Kvitsøy kommer på topp av vår liste i Kommuneindeksen 2023. Lurøy har middels kvalitet, lave kostnader og fantastiske finanser. De 20 kommunene med best samlet resultat framgår av tabellen under.

Rang	Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Kommuneindeks
1	1834 Lurøy	0,07	0,39	3,69	1,37
2	3046 Krødsherad	0,29	0,76	1,66	0,89
3	3032 Gjerdrum	0,03	1,55	0,80	0,79
4	1144 Kvitsøy	- 0,11	0,36	1,95	0,73
5	1120 Klepp	0,07	1,29	0,69	0,68
6	1547 Aukra	0,01	- 1,69	3,71	0,67
7	1114 Bjerkreim	0,26	0,31	1,45	0,67
8	1119 Hå	- 0,02	1,33	0,67	0,65
9	1818 Herøy (Nordland)	- 0,00	0,44	1,49	0,63
10	3804 Sandefjord	0,25	1,01	0,63	0,63
11	1124 Sola	0,17	0,92	0,73	0,60
12	3053 Jevnaker	0,12	1,14	0,54	0,59
13	3036 Nannestad	0,07	1,56	0,16	0,59
14	1151 Utsira	0,27	- 0,95	2,38	0,56
15	3424 Rendalen	- 0,05	0,33	1,39	0,55
16	1833 Rana	0,06	0,64	0,94	0,54
17	3034 Nes	- 0,13	1,18	0,57	0,53
18	3026 Aurskog-Høland	- 0,01	1,15	0,46	0,53
19	1121 Time	0,25	1,11	0,12	0,49
20	3045 Sigdal	0,12	0,60	0,74	0,48

Kommuneindeksen måler avstanden mellom kommunene i tillegg til å rangere dem. Lurøy er 1,37 standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner. Det er et meget godt resultat. I en tilfeldig fordeling vil bare 9 prosent av resultatene være bedre enn resultatet i Lurøy. 32 prosent 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 5 i rapporten ser vi nærmere på historien bak tallene og kjennetegnene ved Nannestad, Norges mest effektive kommune innenfor 13 ulike tjenesteområder i 2023.

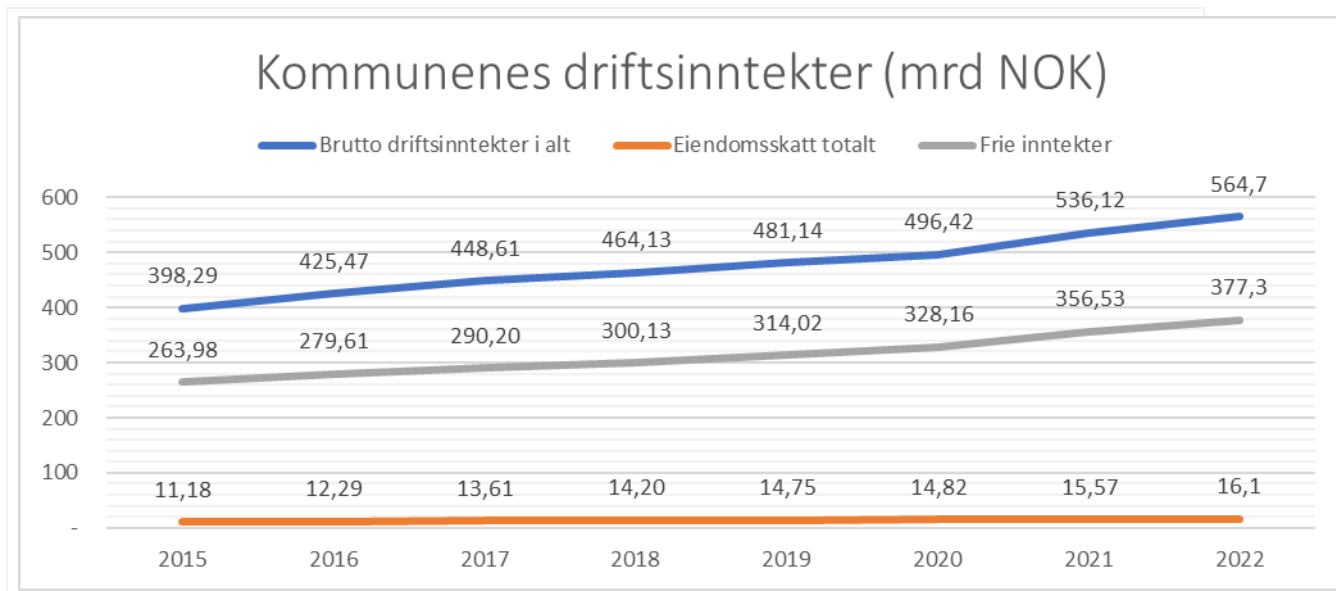
Hovedfunnene i rapporten viser at det er ingen enkle kjennetegn ved de flinke kommunene. Det er både små og store kommuner på listen. Rike kommuner ligger både på topp og bunn. Dataene fra Kommuneindeksen 2023 viser at:

- ▶ 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
- ▶ Det er en viss sammenheng mellom sentralitet og god styring
- ▶ Flertallet av kommunene med god styring i år hadde det også i fjor

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. Det er mulig at distriktskommuner strever mer enn andre med å tiltrekke seg tilstrekkelig kompetanse.

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 565 milliarder kroner i 2022, opp fra 400 milliarder i 2015, se figur 1. 377 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 tjenesteområder, 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.

I tabell 1 viser vi at 93 prosent av kommunenes netto driftsutgifter gikk til de (mest) lovpålagte oppgavene i 2022. I tillegg viser vi her at den klart største tjenesteområdet er pleie og omsorg med 32,5 prosent av de totale utgiftene. Ser vi samlet på de to største sektorene utgjør de omtrent 74,1 prosent av utgiftene (grunnskole/barnehage 35,6 prosent og pleie og omsorg/helse 38,5 prosent).

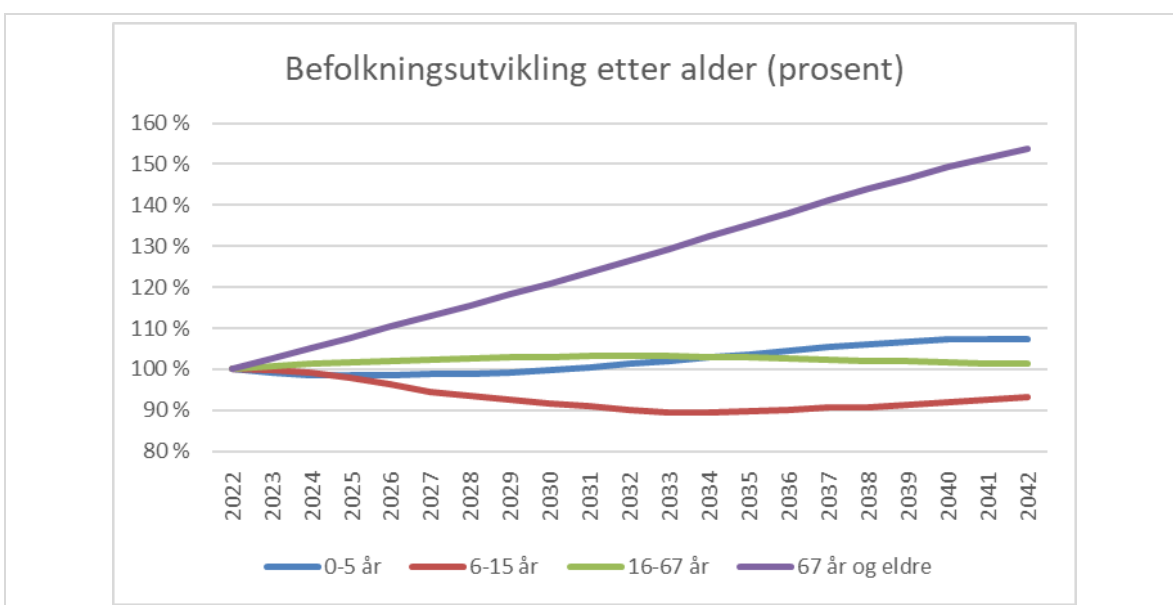
Tabell 1: Netto utgifter 2022 fordelt på ulike oppgaver i milliarder kroner. Alle kommuner. Tjenester som er merket med blått, er minst lovpålagt.

Tjeneste	Netto utgift i mrd. i 2022	Prosentvis fordeling
Administrasjon	30,9	7,6 %
Barnehage	54,7	13,5 %
Barnevern	14,9	3,7 %
Bolig	2,3	0,6 %
Brann og redning	5,6	1,4 %
Grunnskole	89,5	22,1 %
Helse	24,3	6,0 %
Kirke	3,6	0,9 %
Kultur	16,9	4,2 %
Landbruk	0,7	0,2 %
Næring	-2,4	-0,6 %
Plan mm	5,8	1,4 %
Pleie og omsorg	131,4	32,5 %
Samferdsel	6,8	1,7 %
Sosial	19,6	4,8 %
Totalsum	404,7	100 %

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 prosent). 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.



Figur 2: Demografiske endringer 2022–2042. Kilde: SSB, framskrivning MMMM 2022

Antall eldre vil stige med 30 prosent de neste 10 årene, mens antall skolelever vil synke med 10prosent. SSB spår at 307 av 357 kommuner får færre skolelever de neste 10 årene. Kommunene må de nærmeste årene flytte ressurser fra barnehage og skole til eldreomsorgen. Det er ikke lett for kommunene å gjøre noe med skolestrukturen, men det vil være helt nødvendig for å skaffe penger til den sterke veksten i behov for pleie- og omsorgstjenester

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 og løfter fram spesielt utfordringene med generalistkommunesystemet, en helhetlig boligpolitikk for eldre og personellmangelen framover. Hvordan kommunen styres og ledes, er avgjørende for hvordan kommunene møter framtid utfordringene og klarer å skape en god og livskraftig kommune for innbyggerne sine. KS har gjennom sitt forskningsprosjekt «2040 begynner nå! Kunsten å unngå den kommunale kollaps» ønsket 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. Målet er å gi grunnlag for systematisk utvikling av nye, mer radikale løsninger med langsiktig sosial og økonomisk bærekraft.

Nasjonalbudsjettet 2023¹ beskriver høy aktivitet i norsk økonomi. Den registrerte arbeidsledigheten har ikke vært lavere siden 2008, og sysselsettingen er høy. Aldri før har flere nordmenn hatt en jobb å gå til. Siden andre kvartal i 2022 har det blitt om lag 150 000 flere sysselsatte. Høy sysselsetting og lav ledighet er blant de viktigste målene i den økonomiske politikken. Men situasjonen fører også med seg utfordringer. Mange bedrifter over hele landet melder om mangel på arbeidskraft. Det er fare for at stigende priser forplanter seg, og at priser og lønninger driver hverandre videre oppover. Konsumprisveksten har ikke vært høyere siden 1980-tallet.

¹ Meld. St. 1 (2022–2023) Nasjonalbudsjettet 2023

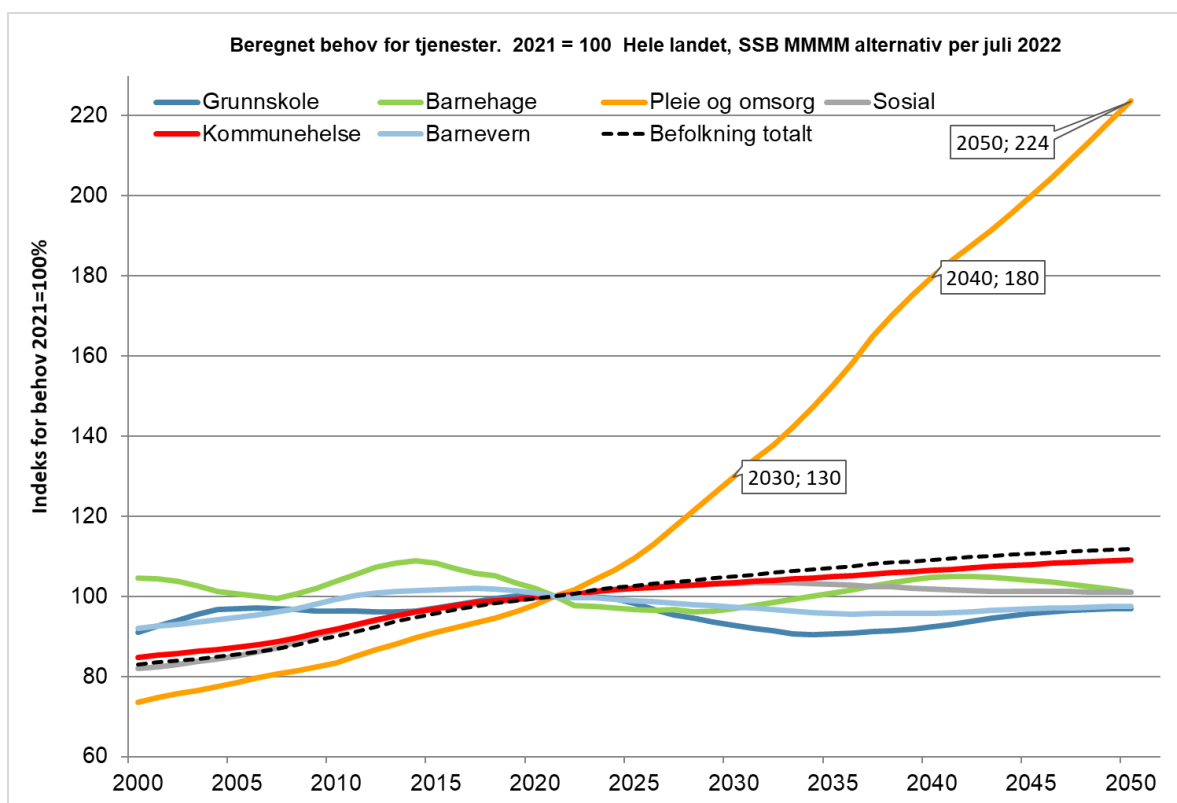
Aldrende befolkning stiller store krav til omstilling mellom sektorene i kommunene

Kravene til god styring i kommunene blir enda tydeligere når vi tar i betraktning de store demografiske endringene samfunnet er midt inne i. I 2030 vil det ifølge prognosene til Statistisk sentralbyrå (SSB) for første gang være flere eldre enn barn her i landet. Antall eldre vil stige med 30 prosent 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.

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

I indeksen i figuren nedenfor viser vi den store endringen i tjenestebehov for hver av de største sektorene i kommunene fram til i dag og fram til 2050 dersom vi fortsetter som i dag og setter 2021 som 0-punkt (=100).



Figur 3: Beregnet behov for tjenester mellom de største sektorene i kommunen 2000–2050 basert på dagens praksis. Kilde: SSB, framskrivning MMMM juli 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.

Utfordringene i helse- og omsorgstjenestene er så store at denne sektoren ikke kan løse utfordringene alene. Det vil være helt avgjørende at alle sektorene i kommunene bidrar for å sikre et bærekraftig helsetilbud. Videre i dette kapittelet beskriver vi blant annet at innovasjon og en god og helhetlig bolig- og stedsutvikling er avgjørende for utviklingen av en framtidrettet helse- og omsorgssektor.

Økende press på generalistkommunesystemet – likt ansvar ulike forutsetninger

I Norge har vi et generalistkommunesystem som innebærer at alle kommuner har samme oppgaver og ansvar, uavhengig av størrelse og antall innbyggere. Dagens kommuner er svært forskjellige med hensyn til blant annet folketall, befolkningsutvikling, avstander og sentralitet, og vil slik sett ha ulike forutsetninger for å ivareta funksjonene. Dette kan resultere i forskjeller i tjenestetilbudet mellom kommuner.

Generalistkommuneutvalget² som har vurdert forutsetninger og rammer kommunene har for å kunne være en generalistkommune i dagens og fremtidens velferdssamfunn peker blant annet på følgende faktorer som gir økt press på generalistkommunesystemet og utfordringer for kommunene. De mener det blir mer krevende for alle kommuner, men særlig små distriktskommuner, å ivareta det samme ansvaret dersom det blir større forskjeller i kommunenes forutsetninger for å ivareta ansvaret. Mange små kommuner opplever i tillegg befolkningsnedgang, økende andel eldre, færre i yrkesaktiv alder og mangel på kompetanse. Utvalget mener det er grunn til å peke på at det er viktig for små distriktskommuner å jobbe med samfunnsutvikling, men samtidig er det disse som har størst utfordringer med å oppfylle kravene til samfunns- og arealplanlegging.

Utvalget mener det er et problem at særlig små og usentrale kommuner har utfordringer med å oppfylle lovfestede krav. Når kommunene har utfordringer med å løse sine oppgaver, betyr det blant annet at innbyggerne ikke får tjenestene de har krav på, og kommunene vil ha redusert evne til å fungere til det beste for innbyggere, lokalsamfunnet og næringslivet.

Mangelen på tilgang til kompetanse og kapasitet er hovedårsaken til mangelfull ivaretagelse av oppgaveansvaret. Særlig gjelder dette kompetanse for å løse høyt spesialiserte oppgaver samt oppgaver som krever tverrfaglig innsats. Det er også mangel på kapasitet til å drive utvikling av tjenester og samfunnsutvikling og myndighetsutøvelse.

Utvalget mener dagens situasjon vil bli mer krevende framover. Kommunene og det norske samfunnet står overfor krevende samfunnsendringer, som blant annet demografiske endringer, strammere offentlig økonomi, klima- og miljøkrisen og forsterkede behov for samfunnsikkerhet og beredskap. Innbyggerne har store forventninger, og staten stiller stadig strengere krav til hvordan oppgaver skal løses. Samtidig vil det bli mer utfordrende med tilgang til kompetanse og arbeidskraft i hele landet. Helsepersonellkomisjonen har tegnet et tydelig og alvorlig bilde av situasjonen i helse- og omsorgssektoren dersom det ikke gjennomføres nødvendige tiltak.

Interkommunalt samarbeid er etter utvalgets vurdering hensiktsmessig, og helt nødvendig. Generalistkommunesystemet ville ikke fungert uten interkommunalt samarbeid. Samtidig er det enkelte ulemper knyttet til interkommunalt samarbeid sammenlignet med å løse oppgaven innenfor rammene av en kommune. Ulempene er både knyttet til styring og drift. Kommuner som ønsker og trenger samarbeid er avhengige av at kommuner vil samarbeide med dem, og det er en viss sårbarhet i systemet dersom kommuner, ofte større kommuner med kapasitet og kompetanse, ikke lenger ønsker å samarbeide med mindre ressurssterke kommuner.

² NOU 2023: 9 Generalistkommunesystemet — Likt ansvar – ulike forutsetninger

Strammere nasjonaløkonomiske rammer vil kunne påvirke overføringene til kommunesektoren, og i kombinasjon med befolkningsnedgang og økt behov for omsorgstjenester på grunn av flere eldre vil det øke presset på mange kommuner.

Generalistkommuneutvalget har drøftet fem hovedkategorier av tiltak: oppgavedifferensiering, større kommuner, interkommunalt samarbeid, endret statlig styring og oppgaveflytting. Konklusjonen i denne utredningen er at utvalget vil holde fast på generalistkommunesystemet. Utvalget vil redusere graden av statlig detaljstyring og peker på at interkommunalt samarbeid og et omfordelende inntektssystem er avgjørende for å holde oppe generalistkommunesystemet. Utvalget mener lokalt handlingsrom er nødvendig for å kunne tilpasse tjenestetilbud og oppgaver til lokale forhold, og for å utvikle innovative løsninger på utfordringene kommunene står overfor.

Bo trygt hjemme-reformen

I 2030 vil det være flere eldre enn barn i Norge. Det medfører en rekke utfordringer, både i boligpolitikken og for kommunal tjenesteyting. Flere eldre vil ha behov for helse- og omsorgstjenester, og flere vil måtte motta hjelp i egen bolig. Verken de kommunale tjenestene eller eldres boliger eller bomiljø er tilpasset disse utfordringene.

Bo trygt hjemme-reformen³ er regjeringens svar på hvordan flere eldre kan bo trygt og godt i egen bolig lengst mulig. Her presenteres behovet for en samlet innsats for et mer aldersvennlig samfunn preget av åpenhet, trygghet og fellesskap. De overordnede målene med reformen er å bidra til at eldre kan bo trygt hjemme, og at behovet for helse- og omsorgstjenester blir utsatt gjennom bedre planlegging, styrket forebygging og mer målrettede tjenester. Videre vil regjeringen sikre bedre bruk av personell og de samlede ressursene, og gjennom dette bidra til at alle som trenger det får tilgang på gode og trygge tjenester. Reformen har fire satsingsområder:

- ▶ Levende lokalsamfunn som ivaretar aktivitet og fellesskap
- ▶ Boligtilpassing og boligplanlegging som sikrer tilpassede boligtilbud og mulighet til å bo trygt i eget hjem lenger
- ▶ Kompetente og myndiggjorte medarbeidere
- ▶ Trygghet for brukere og støtte til pårørende

Nasjonale kvalitetsindikatorer skal benyttes for å følge utviklingen. For de områdene som mangler data skal det bli utviklet indikatorer, som for helsefremmende og forebyggende tiltak. Dette gjelder også for tiltak som blir utviklet i reformperioden.

Meldingen inneholder beskrivelser av utfordringer og mulige tiltak. Det er en god dokumentasjon på at regjeringen har skjønnet de mange utfordringene som ligger i å ivareta de eldre på en verdig måte. Men den sier lite om evnen til å gjennomføre tiltakene og har foreløpig ingen finansiell løsning.

Hva må du vite om din kommunes boligbehov framover?⁴

Vår erfaring er at god planlegging er helt avgjørende for å sikre en helhetlig boligpolitikk som både stimulerer til befolkningsvekst og sikrer bærekraftig tjenesteutvikling i kommunene. Eksempler på hva som er lurt å få en god oversikt over er:

- ▶ Hvor og hvordan bor de eldre innbyggerne og de som trenger tjenester i kommunen?
- ▶ Hvor stort er utbyggingsbehovet på de ulike trinnene i boligtrappen og når må vi bygge mer?

³ Meld. St. 24 (2022–2023) Fellesskap og meistring – Bu trygt heime

⁴ Boligbehov for eldre innbyggere fram mot 2040, 2023 Agenda Kaupang i samarbeid med SBB Samfunnsbygg

- ▶ Innbyggernes boligpreferanser. Hva skal til for å få riktige innbyggere til å flytte i tide, hvor bør vi bygge?
- ▶ Kunnskap om boligmarkedet i kommunen; Har kommunen et fungerende eller ikke fungerende boligmarked og hvem er villige til å bygge det kommunen trenger framover?

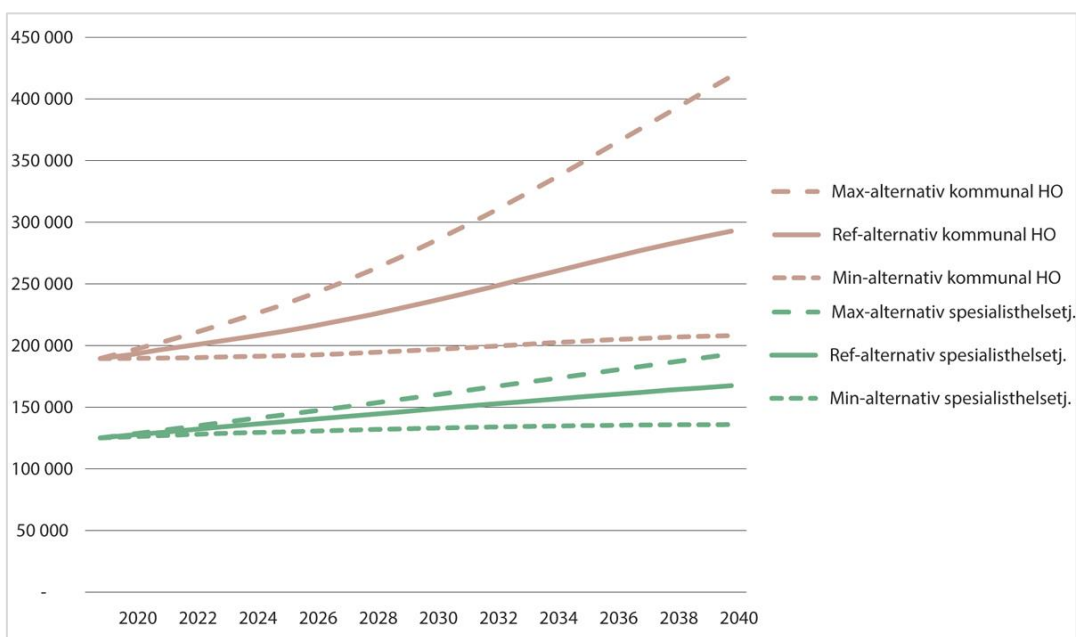
Mange kommuner opplever allerede en bemanningskrise i helse- og omsorgstjenestene

I dag jobber over 400 000 personer i helse- og omsorgstjenestene totalt sett i kommunehelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten. Personellens kompetanse og sammensetning har endret seg de seneste tiårene, blant annet for å kunne utnytte medisinske fremskritt, og for å bruke avansert utstyr, men også grunnet oppgaveforskyving og større kompleksitet. Det er blitt merkbart vanskeligere for kommunene å rekruttere helsepersonell de senere årene, særlig gjelder dette høgskoleutdannet personell og fastleger. Vi erfarer også at stadig flere kommuner opplever det vanskelig også å få fagarbeidere. Mange kommuner har endret sin strategi fra å rekruttere til å beholde kvalifisert personell.

Parallelt med den store veksten i andelen eldre, får vi synkende tall i antallet personer i yrkesaktiv alder som forsterker utfordringene fra midten av 2030-tallet og utover.

Flere og flere kommuner sliter allerede nå med å kunne rekruttere tilstrekkelig med personell og har derfor behov for nytenkning ved å dreie tjenesten mot mindre arbeidsintensive tjenester. For de fleste kommunene innebærer dette å styrke innbyggerne til å klare seg i egen bolig lengst mulig.

Statistisk sentralbyrå har oppdatert framskrivingene av tilbud og etterspørsel for ulike typer helsepersonell⁵



Figur 4: Framskrivninger av etterspurte årsverk i helse- og omsorgstjenester etter tjenesteområde, tre vekstscenarier. 2018-2040 (Holmøy mfl. 2023)

I det som i denne framskrivningen er referansealternativet, vil etterspørselen etter årsverk i den kommunale helse- og omsorgstjenesten øke med over 50 prosent fra 2019 til 2040, hvilket

⁵ SSB: Rapport 2023/2 (2023), *Arbeidsmarkedet for helsepersonell fram mot 2040*

innebærer en vekst på over 100 000 årsverk.⁶ I NOU 2023: 4 fra Helsepersonellkommissjonen betegnes de tre ulike utviklingsbanene som krevende og med behov for kraftfulle tiltak for at velferdstjenestene ikke skal bryte sammen.

En svak boligprofil skaper et større behov for flere ansatte i kommunene og gir økt reisetid i bil for ansatte fordi mange tjenestemottakere per i dag bor i uegnede boliger. Vi kan ikke jobbe med rekrutteringsutfordringene i helse- og omsorgssektoren uten å se på sammenhengen mellom en uegnet boligmasse og innbyggernes bruk av helse- og omsorgstjenester.

Stort omstillings- og effektiviseringsbehov i kommunesektoren⁷

Det gjennomføres for tiden et omstillings- og effektiviseringsarbeid i kommunesektoren for å frigjøre ressurser som kan gi innbyggerne flere og bedre tjenester. Analyser fra Senter for økonomisk forskning, publisert i de senere års høstrapporter fra Teknisk beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi, viser likevel forskjeller i tjenestetilbud og effektivitet mellom kommuner, også om man sammenligner kommuner med omtrent like mange innbyggere. Analysene tyder på at det er store muligheter for mer effektiv ressursutnyttelse og bedre tjenester, eksempelvis innenfor barnehage, grunnskole og omsorgstjenester. Det samlede effektiviseringspotensialet i norske kommuner i de tre sektorene var over 20 pst. i 2019.

Ressursbruken har teoretisk blitt beregnet til å kunne reduseres med 20 pst. uten at produksjonen reduseres dersom alle kommuner blir like effektive som de mest effektive kommunene i samtlige tre sektorer. Anslaget må ses på som en illustrasjon da det trolig ikke vil være realistisk å kunne ta ut hele det beregnede potensialet. Analysene viser videre at den minst effektive kommunen er 51 pst. så effektiv som potensialet, mens den mest effektive er 90 pst. så effektiv som potensialet.

Behov for nye og endrede arbeidsmåter

Digitalisering av offentlig sektor skal bidra til gode tjenester for innbyggerne, næringsliv og frivillig sektor, uansett hvor i landet man bor. Digitalisering skal også være et verktøy for å jobbe smartere internt i offentlig sektor. Regjeringen vil videreføre digitaliseringsstrategien «Ein digital offentlig sektor». I strategien er utvikling av et felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling et sentralt innsatsområde. Nasjonale fellesløsninger, felles standarder, prinsipper og referansearkitekturer utgjør økosystemet.

Målet med **regjeringens tillitsreform** er å gi brukerne og innbyggerne mer velferd og bedre tjenester, til rett tid. Prioriterte områder i tillitsreformen er blant annet å gi mer faglig frihet til førstelinjen, redusere rapporterings- og dokumentasjonskrav, gi større handlingsrom for kommunale og fylkeskommunale styresmakter, styrke medbestemmelse og mulighet for involvering for organisasjonene til de ansatte og øke bruken av tillitsbasert lederskap. Tillitsreformen skal gjelde hele offentlig sektor, og det er den enkelte statsråd som skal iverksette reformen i sin sektor.

Innovasjon i offentlig sektor skal bidra til økt produktivitet og omstilling. Innovasjonsbarometeret for staten viser at det er særlig ønsket om å skape bedre produkter eller tjenester for tjenestemottakere, interne kvalitetsforbedringer og effektivisering internt som er virksomhetenes mål for sitt innovasjonsarbeid. Arbeidet gir gjerne også mer tilfredse medarbeidere og høyere tillit i organisasjonen fordi utviklingsarbeidet skaper mening i hverdagen. Innovasjonsbarometeret for kommunene viser at den vanligste innovasjonen er endringer i prosesser eller organisering av arbeidet, særlig i sosial sektor.

⁶ NOU 2023: 4 (2023). *Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*, Helsedepartementet

⁷ Meld. St. 1 (2022–2023) *Nasjonalbudsjettet 2023*

3 Kommuneindeksen 2023

Kommuneindeksen 2023 rangerer Norges best styrte kommuner ved å legge like stor vekt på kvalitet, kostnader og finanser. Kommuneindeksen presenteres for tredje år på rad og er et gjennomsnitt av delindekser for kvalitet, kostnader og finanser.

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

Best kvalitet: Vi måler kvalitet med Agenda Kaupangs nye Kvalitetsindeks benyttet første gang i Kommuneindeksen for 2022. Den har 86 indikatorer med data hovedsakelig fra 2022 og beskrives mer detaljert i rapporten «Norges best styrte kommuner - Kvalitetsindeksen 2022».

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. Vi har utviklet en egen rapport som kan bestilles per kommune som fokuserer på effektiviteten innenfor 15 kommunale tjenesteområder.

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 prosent av resultatene være mer enn 2 standardavvik bedre enn gjennomsnittet. 30 prosent 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 prosent sannsynlig)
- ▶ Mer enn 2 standardavvik: Oppsiktsvekkende resultat (mindre enn 2 prosent sannsynlig)

Bruken av standardavvik er nærmere forklart i rapporten «Norges best styrte kommuner - Kvalitetsindeksen 2022».

3.1 Laveste kostnader

Vi sammenligner netto driftsutgifter i tjenestene. Det vil si utgifter minus egenbetaling og refusjoner fra staten og andre (blant annet sykelønnsrefusjoner). 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 (næring).

- ▶ 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 kommunekonsernet etter SSBs definisjon. Det omfatter kommunekassen («rådmannskommunen»), kommunale foretak og interkommunale selskaper.
- ▶ Arbeidsgiveravgiften (AGA) varierer fra 0–14,1 prosent fra nord til sør i landet. Den bør tas bort når man sammenligner kommuner i hele landet. Den er tatt bort i vår analyse.

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.

Nannestad har rapportert de laveste netto driftsutgiftene i 2022. Kommunen brukte 55.140 kroner pr. innbygger til den samlede tjenesteproduksjonen (uten AGA). Gjerdrum, Råde og Hå kommer på plassene deretter. Se tabellen under.

Tabell 2: Kostnadsindeksen 2023, topp 20. Behovskorrigerede netto driftsutgifter i 2022 pr. innbygger. Kilde: SSB Kostra.

Rang	Kommune	Sum korrigerede netto driftsutgifter	Indeks kostnad
1	3036 Nannestad	55 140	1,47
2	3032 Gjerdrum	55 237	1,47
3	3017 Råde	58 038	1,26
4	1119 Hå	58 077	1,25
5	3028 Enebakk	58 454	1,22
6	1120 Klepp	58 529	1,22
7	4627 Askøy	59 337	1,16
8	3033 Ullensaker	59 532	1,14
9	3805 Larvik	59 847	1,12
10	3034 Nes	59 974	1,11
11	1531 Sula	59 980	1,11
12	3029 Lørenskog	60 102	1,10
13	3026 Aurskog-Høland	60 302	1,09
14	3802 Holmestrand	60 317	1,08
15	3030 Lillestrøm	60 322	1,08
16	3023 Nesodden	60 420	1,08
17	3053 Jevnaker	60 459	1,07
18	3027 Rælingen	60 492	1,07
19	3019 Vestby	60 779	1,05
20	3048 Øvre Eiker	60 802	1,05
	Gjennomsnitt	74 723	
	Standardavvik	13 282	

Gjennomsnittlig utgift i de 356 kommunene i 2022 var 74.232 kroner pr. innbygger. Standardavviket var 13.282 kroner. Nannestad er betydelig billigere enn gjennomsnittet

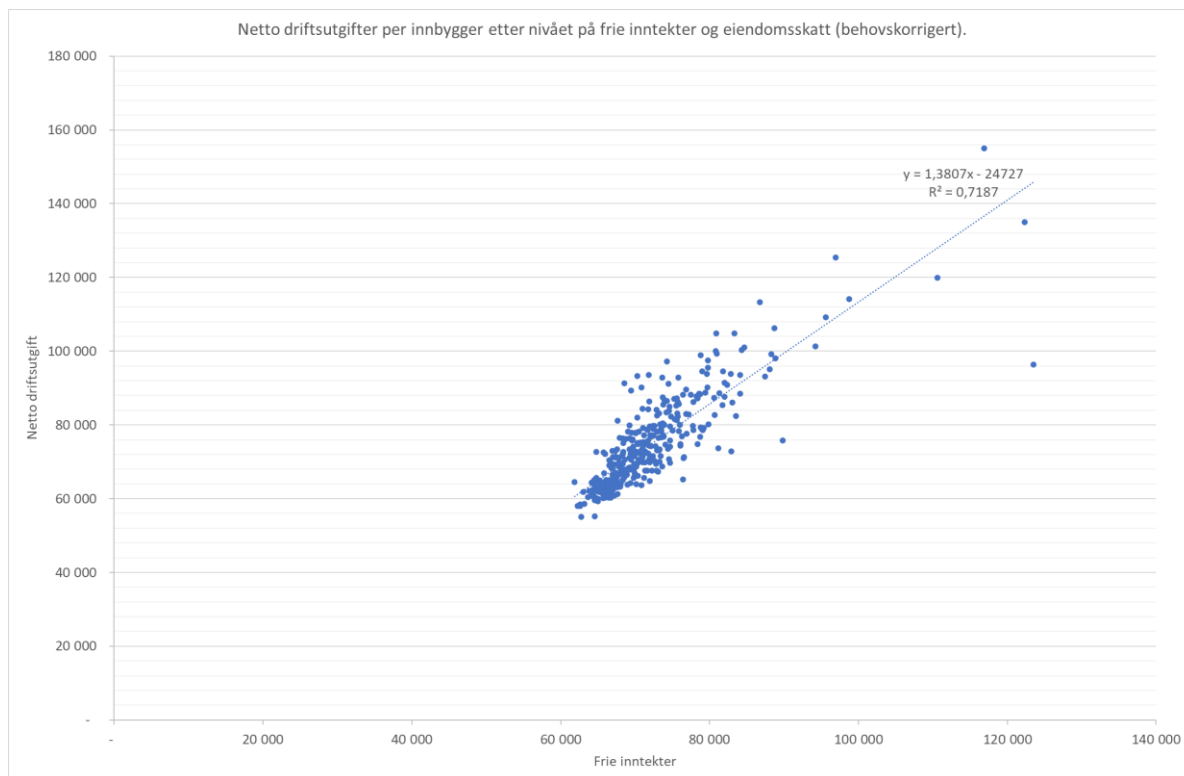
Alle kommunene leverer de samme tjenestene til sine innbyggere. Det er likevel enorme kostnadsforskjeller mellom de billigste og dyreste kommunene. Kommunen med de høyeste utgiftene (Bykle) har tre ganger så høye behovskorrigerede utgifter som kommunen med de laveste utgiftene. Forskjellen fra gjennomsnittet er 6,05 standardavvik.

Tabell 3: Kommunene med de høyeste behovskorrigerede utgifter pr. innbygger 2022. Kilde: KOSTRA

Rang	Kommune	Sum korrigerede netto driftsutgifter	Indeks kostnad
347	5043 Raarvihke - Røyrvik	104 856	- 2,27
348	3825 Vinje	104 860	- 2,27
349	4221 Valle	106 234	- 2,37
350	5406 Hammerfest	109 132	- 2,59
351	4224 Åseral	113 305	- 2,90
352	1134 Suldal	114 131	- 2,97
353	4619 Eidfjord	119 937	- 3,40
354	4629 Modalen	125 374	- 3,81
355	4228 Sirdal	134 985	- 4,54
356	4222 Bykle	155 041	- 6,05

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 2022.

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 prosent dyrere enn de billigste.



Figur 5: Frie inntekter (inkludert eiendomsskatt) pr. innbygger og netto driftsutgifter, 2022. Kilde: Kostra og Agenda Kaupang.

Nannestad har vært på topp på listen over lave kostnader i mange år. Nannestad hadde behovskorrigerede frie inntekter inkl. eiendomsskatt på 57.000 kroner pr. innbygger i 2022. Det er rundt 40 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 5. I prinsippet skulle alle kommuner kunne drive med samme behovskorrigerede utgiftsnivå. Alle kommuner har de samme oppgavene. Når enkelte kommuner har netto driftsutgifter på 160.000 kroner pr. innbygger, mens andre kommuner klarer seg med 55.000 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 385 millioner kroner. Økningen utgjør omtrent halvparten av samlede netto driftsutgifter i Nannestad i 2022.

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 4: Kostnadsforskjeller mellom Nannestad kommune og andre kommuner i 2022 i millioner kroner. Netto driftsutgifter uten AGA

Kommune navn	Stavanger	Oslo	Tromsø	Alta	Bodø	Fredrikstad
Barnehage	- 13	- 31	- 22	- 6	- 17	- 12
Grunnskole	- 10	- 73	- 22	- 55	- 5	- 5
Kultur	- 39	- 40	- 17	- 17	- 29	- 9
Kirke	- 5	2	0	- 3	- 2	- 1
Pleie og omsorg	- 73	- 103	- 157	- 182	- 90	- 68
Helse	10	- 1	- 9	- 35	- 5	- 0
Sosial	- 43	- 48	- 37	- 56	- 30	- 44
Barnevern	15	16	11	- 3	9	5
Administrasjon	- 16	- 11	- 22	4	- 9	- 13
Brann og redning	2	1	1	- 7	- 6	1
Plan mm	- 20	- 13	- 11	- 6	- 10	- 6
Samferdsel	4	11	- 7	2	- 11	4
Bolig	8	- 17	- 8	- 17	- 4	8
Næring	2	- 8	- 2	- 3	- 6	2
Landbruk	0	2	- 1	- 0	- 1	1
Sum funksjon 100-393	- 180	- 314	- 303	- 385	- 217	- 137

Hvis alle kommuner drev tjenestene med samme utgiftsnivå pr. innbygger som Nannestad i 2022, ville samlede netto driftsutgifter i kommunene reduseres med rundt 74 milliarder kroner. Hvis alle brukte like mye pr. innbygger som kommune nr. 50 på listen (Eidsvoll kommune), ville utgiftene i kommunene synke med 30 milliarder kroner. Hvis alle kommunene brukte like mye som Alta, ville utgiftene stige med 75 milliarder kroner.

Utvikling over tid

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 tre årene.

Tabell 5: Rangering i Kostnadsindeksen over tid, fra 2020 til 2022

Rang Kostnadsindeksen	År			
Kommune		2020	2021	2022
Nannestad		2	5	1
Gjerdrum		12	2	2
Råde		25	71	3
Hå		1	3	4
Enebakk		6	1	5
Klepp		3	6	6
Askøy		10	11	7
Ullensaker		9	10	8
Larvik		14	19	9
Nes		4	8	10
Sula		22	14	11
Lørenskog		15	28	12
Aurskog-Høland		8	12	13
Holmestrand		64	47	14
Lillestrøm		40	43	15
Nesodden		28	33	16
Jevnaker		37	20	17
Rælingen		26	15	18
Vestby		56	13	19
Øvre Eiker		11	29	20

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 2022. Nesbyen, Bykle og Gloppen er på topp. I gjennomsnitt er Nesbyen omtrent et halvt standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner. Dette er en betydelig forskjell. I en normalfordeling vil 30 prosent av målingene være bedre enn dette. Nesbyen er bedre enn gjennomsnittet i 10 av 13 tjenester.

Tabell 6: Kvalitetsindeksen 2023, Topp 20 kommuner.

Rang	Kommune	Kvalitet samlet
1	3040 Nesbyen	0,46
2	4222 Bykle	0,41
3	4650 Gloppen	0,37
4	1133 Hjelmeland	0,37
5	5031 Malvik	0,31
6	4219 Evje og Hornnes	0,29
7	3046 Krødsherad	0,29
8	4218 Iveland	0,29
9	3432 Lesja	0,28
10	3822 Nissedal	0,28
11	3442 Østre Toten	0,28
12	1151 Utsira	0,27
13	4644 Luster	0,27
14	1145 Bokn	0,27
15	1532 Giske	0,26
16	5026 Holtålen	0,26
17	0301 Oslo	0,26
18	3052 Nore og Uvdal	0,26
19	1114 Bjerkreim	0,26
20	3804 Sandefjord	0,25

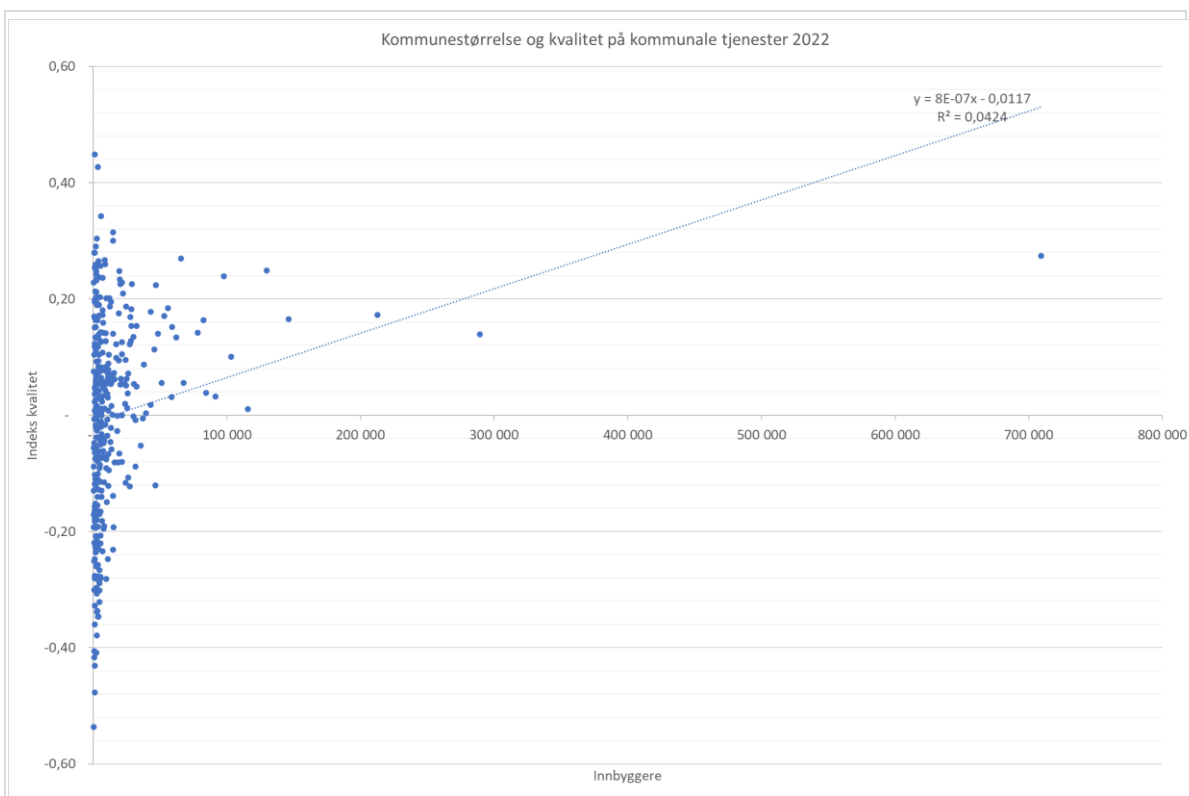
Listen i tabellen over inneholder et flertall små kommuner. Det kan se ut som om små kommuner får bedre kvalitet enn store kommuner. Dette er ikke det store bildet.

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 0,5 standardavvik dårligere enn gjennomsnittet. Det er en betydelig avstand, men bildet er ikke helsvart. Røst er bedre enn gjennomsnittet i fem av 13 tjenester.

Tabell 7: Kvalitetsindeksen 2023, 10 kommuner på bunnen av listen

Rang	Kommune	Kvalitet samlet
347	1851 Lødingen	- 0,34
348	3037 Hurdal	- 0,34
349	5442 Unjárga-Nesseby	- 0,34
350	5428 Nordreisa	- 0,35
351	5433 Hasvik	- 0,37
352	5430 Guovdageaidnu-Kautok	- 0,37
353	5052 Leka	- 0,38
354	5437 Kárášjohka-Karasjok	- 0,41
355	5438 Lebesby	- 0,42
356	5443 Båtsfjord	- 0,42

Resultatene i kvalitetsindeksen viser ingen tydelig sammenheng mellom tjenestekvalitet og kommunestørrelse. Figur 8 viser innbyggertall og kvalitetsindeks for alle de 356 kommunene i 2022. Den rette linjen uttrykker en tendens til at store kommuner har bedre kvalitet enn små. Men sammenhengen er svak. Størrelse forklarer bare 4 prosent av variasjonen i kvalitet. Vi konkluderer med at det ikke er noen sammenheng mellom kommunestørrelse og tjenestekvalitet i norske kommuner.



Figur 6: Norske kommuner etter innbyggertall og rangering i Kvalitetsindeksen 2023

Hva kommer god kvalitet av? De fleste kommunene på topp i Kommunebarometeret 2022 har også gjort det godt årene før. Noen kommuner har gjort store hopp fra 2021 til 2022. Mulige årsaker:

- Forbedret kvalitet: De fleste kommuner er opptatt av å forbedre kvaliteten på tjenestene. Noen får det til bedre enn andre.

- Feil rapportering: Feilrapportering til Kostra forekommer. Vi kan ikke kontrollere datagrunnlaget. Erfaringen er at datakvaliteten øker, når dataene blir brukt til å styre kommunen.
- Manglende rapportering: Det mangler mye data noen kommuner. Det er bare halvparten av dataene som foreligger for Utsira. Når en kommune har levert mindre enn 50 prosent av datamaterialet i en tjeneste, får kommunen gjennomsnittskarakter (0). I gjennomsnitt har kommunene levert 85 prosent av datamaterialet.

Tabell 8: Resultater i Kvalitetsindeksen for kommuner på topp i 2023 og 2022.

Rang	Kommuner	År	
		2022	2023
3040	Nesbyen	2	1
4222	Bykle	1	2
4650	Gloppen	15	3
1133	Hjelmeland	55	4
5031	Malvik	43	5
4219	Evje og Hornnes	7	6
3046	Krødsherad	42	7
4218	Iveland	138	8
3432	Lesja	32	9
3822	Nissedal	132	10
3442	Østre Toten	26	11
1151	Utsira	12	12
4644	Luster	19	13
1145	Bokn	58	14
1532	Giske	60	15
5026	Holtålen	76	16
0301	Oslo	10	17
3052	Nore og Uvdal	219	18
1114	Bjerkreim	33	19
3804	Sandefjord	37	20

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 2022. Nannestad, Gjerdrum, Lørenskog og Rælingen kommuner er øverst på listen. De mest effektive er i gjennomsnitt 0,8 standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner. Det er liten forskjell mellom de 20 beste.

Tabell 9: Resultater Agenda Kaupangs Effektivitetsindeks 2023, de 20 mest effektive kommunene, data fra 2022

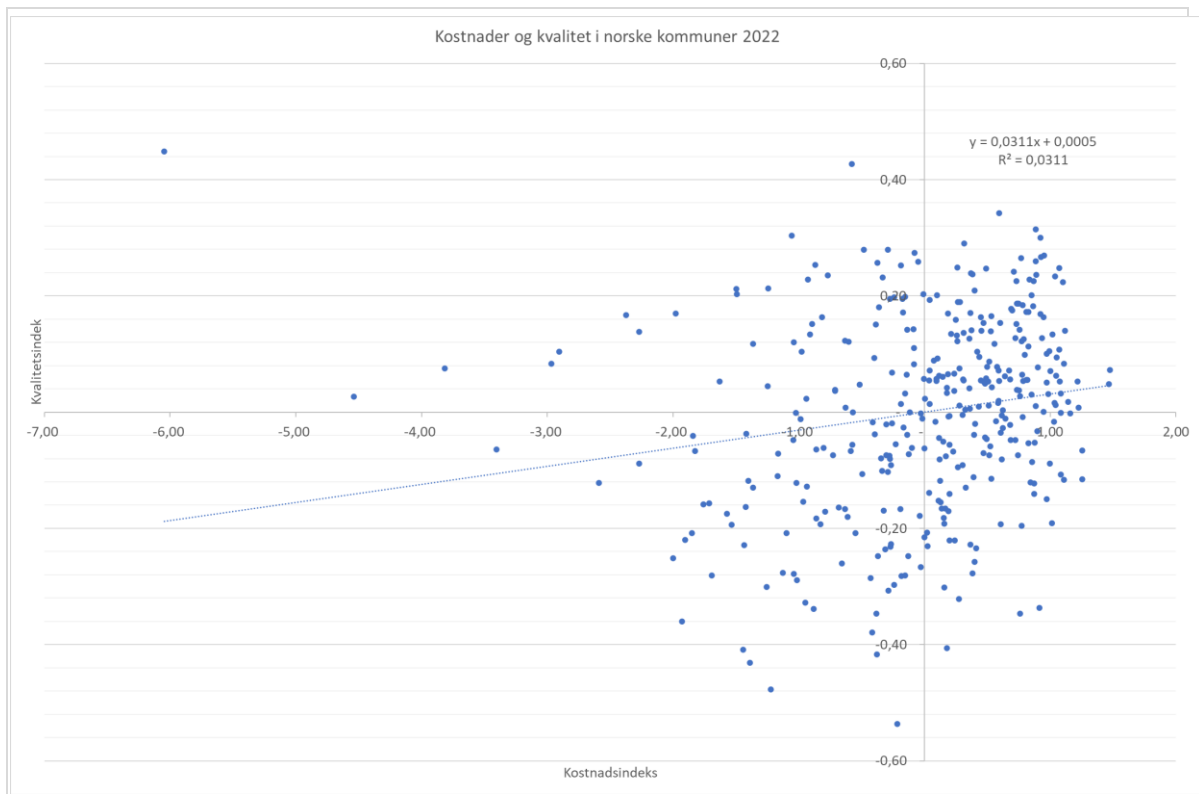
Rang	Kommune	Indeks kvalitet	Indeks kostnader	Indeks effektivitet
1	3036 Nannestad	0,07	1,56	0,82
2	3032 Gjerdrum	0,03	1,55	0,79
3	3027 Rælingen	0,24	1,14	0,69
4	3029 Lørenskog	0,21	1,17	0,69
5	1120 Klepp	0,07	1,29	0,68
6	1121 Time	0,25	1,11	0,68
7	3805 Larvik	0,14	1,19	0,66
8	1119 Hå	- 0,02	1,33	0,66
9	3028 Enebakk	- 0,01	1,30	0,64
10	3804 Sandefjord	0,25	1,01	0,63
11	1531 Sula	0,09	1,18	0,63
12	3053 Jevnaker	0,12	1,14	0,63
13	3442 Østre Toten	0,28	0,98	0,63
14	5031 Malvik	0,31	0,95	0,63
15	1532 Giske	0,26	0,99	0,63
16	3017 Råde	- 0,11	1,33	0,61
17	3020 Nordre Follo	0,12	1,08	0,60
18	3033 Ullensaker	- 0,01	1,21	0,60
19	4627 Askøy	- 0,03	1,23	0,60
20	1516 Ulstein	0,25	0,95	0,60

Tabellen viser at det er mulig å få til god tjenestekvalitet i kommuner med lave kostnader. 15 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 2022. Det er en tendens til at kommuner med lave kostnader (høy kostnadsindeks) har god kvalitet (høy kvalitetsindeks). Vi ser at spredningen rundt forventningslinjen er stor. Sammenhengen er veldig svak. Kostnadsnivå forklarer bare 3 prosent 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 7: Resultater Agenda Kaupangs Effektivitetsindeks 2023. Norske kommuner etter rangering av kostnader og kvalitet, datagrunnlag 2022

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 kranling.

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 prosent.
- ▶ 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 75 prosent 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 prosent 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 kommune-

loven pålegger kommunene en plikt til å vedta finansielle handlingsregler. Det vil si vedta måltall for finansielle nøkkeltall.

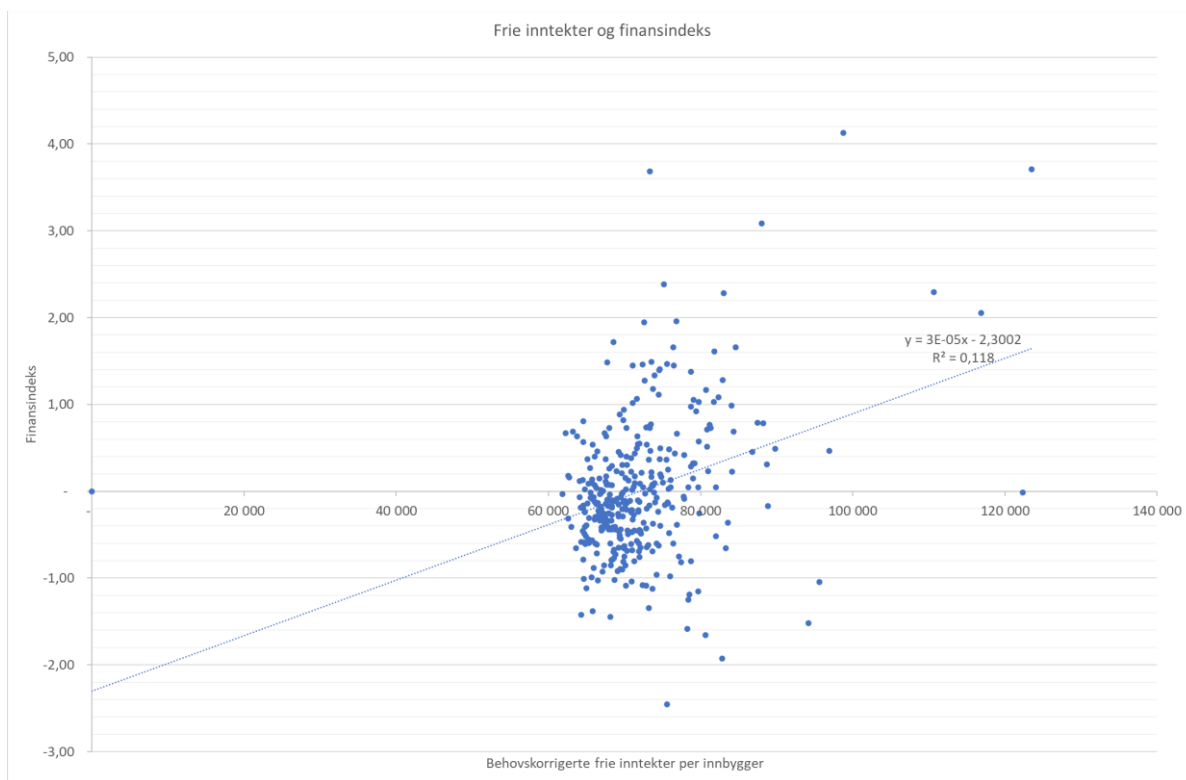
Netto driftsresultat er det viktigste finansielle nøkkeltallet. Gode driftsresultater er en forutsetning for opparbeidelse av reserver og nedbygging av gjeld. Vi vektet netto driftsresultat 50 prosent, netto lånegjeld 25 prosent og disposisjonsfondet 25 prosent i vår finansindeks.

Tabellen under viser resultatene på finansindeksen i 2022. Suldal kommer på topp, fulgt av Aukra og Lurøy. Det er naturlig nok mange kraftkommuner på listen. Aukra har et disposisjonsfond som er større enn ett års driftsinntekter.

Tabell 10: Finansindeksen 2023. Topp 20 kommuner. Data fra 2022.

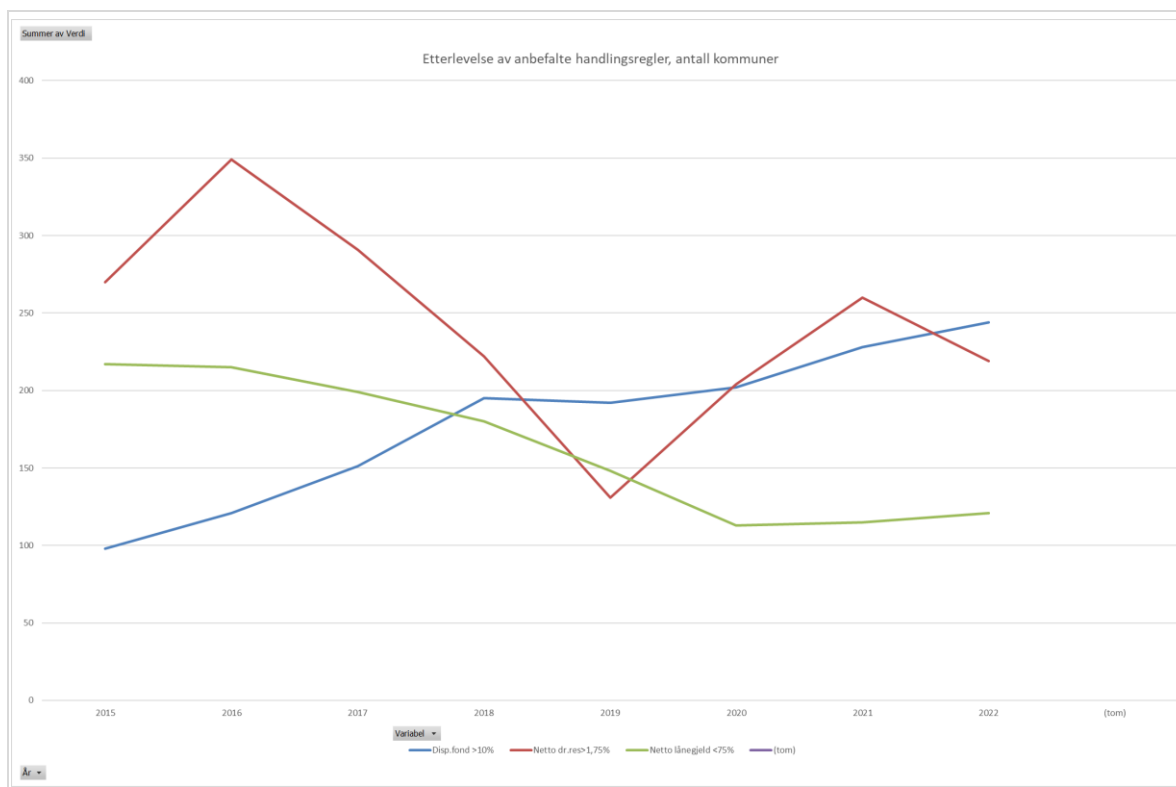
Rang nr	Kommune	Netto driftsresultat %	Netto lånegjeld %	Disposisjonsfond %	Finansindeks
1	1134 Suldal	0,29	0,21	0,55	4,13
2	1547 Aukra	0,14	0,86	1,34	3,71
3	1834 Lurøy	0,25	0,19	0,53	3,69
4	4641 Aurland	0,25	0,56	0,39	3,08
5	1151 Utsira	0,18	0,45	0,35	2,38
6	4619 Eidfjord	0,17	0,46	0,36	2,30
7	1836 Rødøy	0,16	0,44	0,43	2,28
8	4222 Bykle	0,13	0,37	0,41	2,05
9	5049 Flatanger	0,18	0,59	0,22	1,96
10	1144 Kvitsøy	0,13	0,47	0,43	1,95
11	3454 Vang	0,15	0,58	0,23	1,72
12	5033 Tydal	0,11	0,32	0,33	1,66
13	3046 Krødsherad	0,11	0,71	0,46	1,66
14	3824 Tokke	0,12	0,45	0,27	1,61
15	4636 Solund	0,14	0,82	0,28	1,49
16	1818 Herøy (Nordland)	0,11	1,01	0,49	1,49
17	5423 Karlsøy	0,12	0,66	0,34	1,47
18	4644 Luster	0,11	0,54	0,29	1,46
19	3434 Lom	0,11	0,57	0,30	1,45
20	1114 Bjerkreim	0,09	0,31	0,29	1,45

Det er en tendens til at høye inntekter gir gode finanser i kommunene i 2022. 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 12 prosent av spredningen i finansindeks. Figuren tyder på at god ledelse er viktigere enn høye inntekter for å holde finansene under kontroll.



Figur 8: Frie inntekter og finanser i norske kommuner 2022

Det er mulig våre anbefalinger om finansielle handlingsregler er urealistiske. Det er bare 74 kommuner som følger alle tre anbefalingene i 2022.



Figur 9: Finansielle nøkkeltall for kommunene 2022. Kilde: Kommuneindeksen 2023

3.5 Best styrt

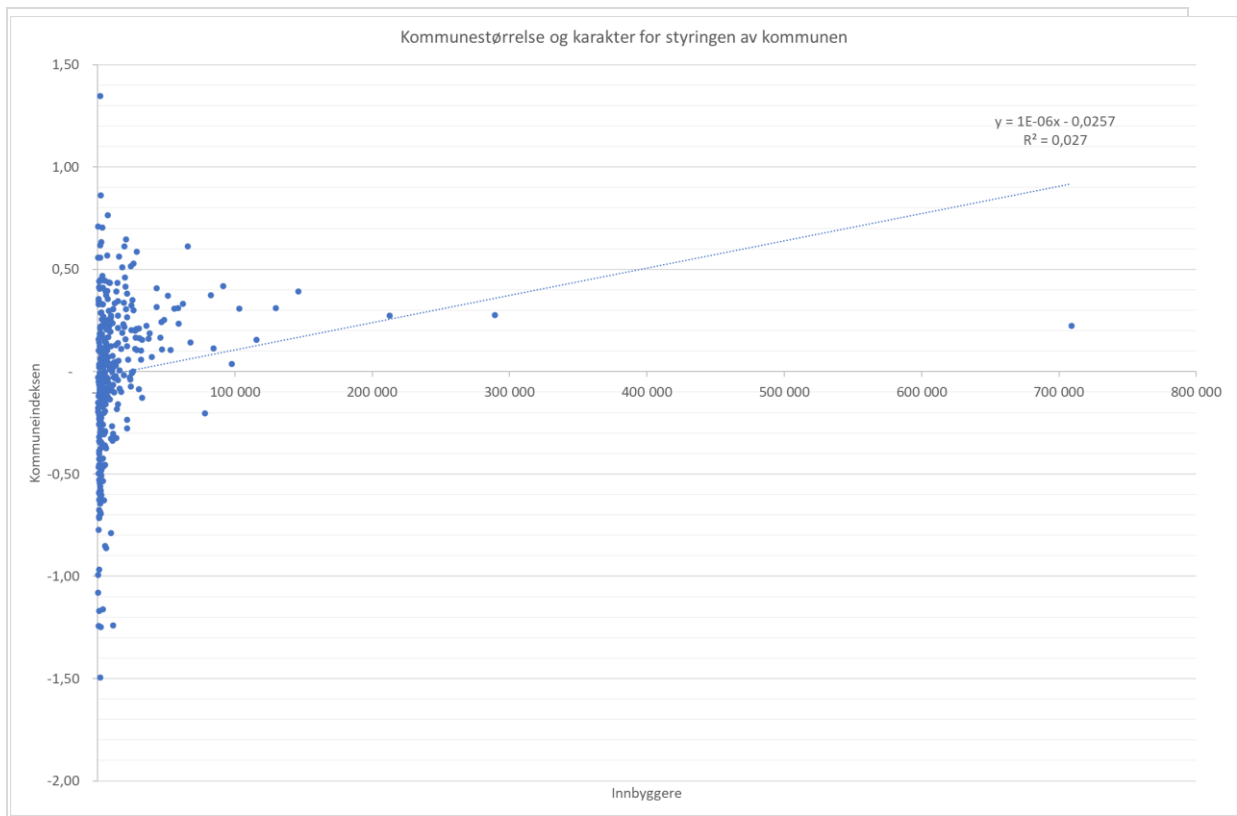
Godt styrt betyr i Kommuneindeksen 2023 lave kostnader, høy tjenestekvalitet og gode finanser. Vi legger like stor vekt på disse tre kravene til god styring. Tabellen under viser de 20 best styrte kommunene basert på data fra 2022 etter denne definisjonen. Lurøy kommune kommer ut på topp, etterfulgt av Krødsherad og Gjerdrum.

Karakterene/standardavvikene viser at Lurøy har middels kvalitet, lave kostnader og meget gode finanser. Alle de 20 kommunene på listen har bedre finanser enn gjennomsnittet. 18 har lavere kostnader enn gjennomsnittet. 14 har bedre kvalitet enn gjennomsnittet.

Tabell 11: Kommuneindeksen 2023. Topp 20 kommuner. Data fra 2022.

Rang	Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Kommuneindeks
1	1834 Lurøy	0,07	0,39	3,69	1,37
2	3046 Krødsherad	0,29	0,76	1,66	0,89
3	3032 Gjerdrum	0,03	1,55	0,80	0,79
4	1144 Kvitsøy	-	0,36	1,95	0,73
5	1120 Klepp	0,07	1,29	0,69	0,68
6	1547 Aukra	0,01	-	3,71	0,67
7	1114 Bjerkreim	0,26	0,31	1,45	0,67
8	1119 Hå	-	1,33	0,67	0,65
9	1818 Herøy (Nordland)	-	0,44	1,49	0,63
10	3804 Sandefjord	0,25	1,01	0,63	0,63
11	1124 Sola	0,17	0,92	0,73	0,60
12	3053 Jevnaker	0,12	1,14	0,54	0,59
13	3036 Nannestad	0,07	1,56	0,16	0,59
14	1151 Utsira	0,27	-	2,38	0,56
15	3424 Rendalen	-	0,33	1,39	0,55
16	1833 Rana	0,06	0,64	0,94	0,54
17	3034 Nes	-	1,18	0,57	0,53
18	3026 Aurskog-Høland	-	1,15	0,46	0,53
19	1121 Time	0,25	1,11	0,12	0,49
20	3045 Sigdal	0,12	0,60	0,74	0,48

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 2022. Det er ingen sterk sammenheng. Kommunestørrelse forklarer bare 3 prosent av variasjonen i karakter for styringen.



Figur 10: Innbyggertall og samlet rangering, Kommuneindeksen 2023. Data fra 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).

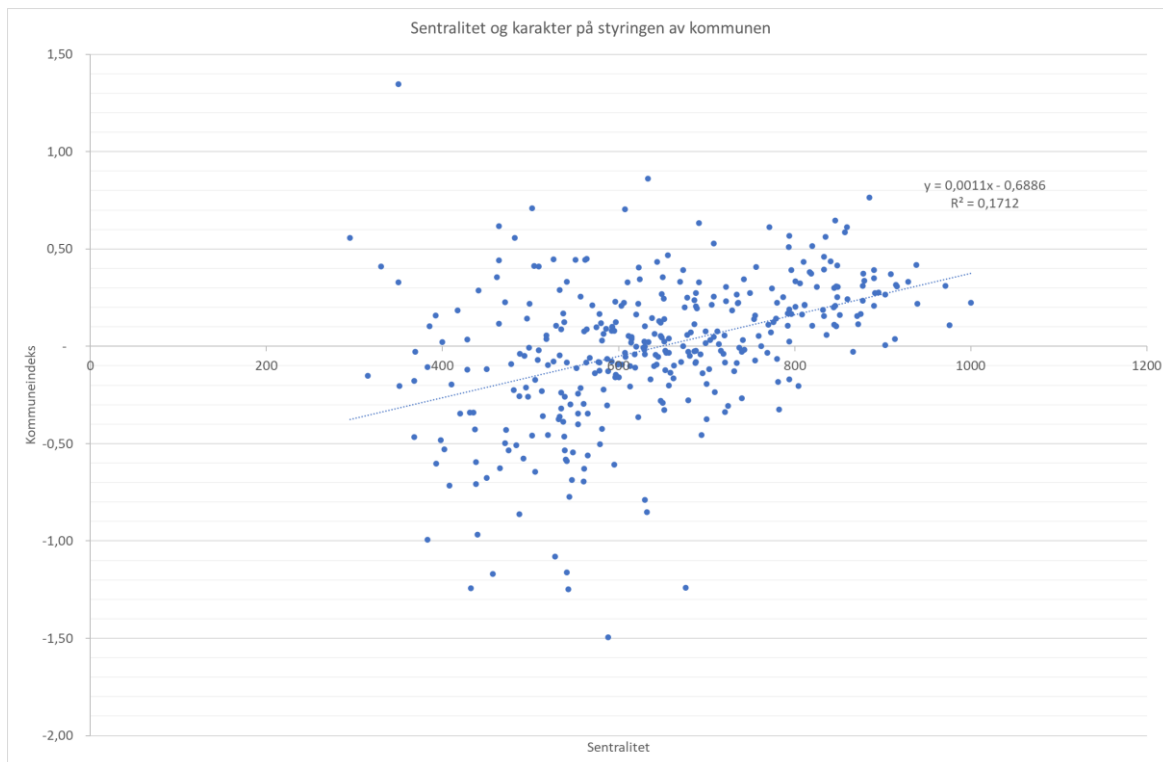
Vi har en hypotese om at god ledelse er det viktigste for å komme på toppen av listene. Det betyr ikke at kommunene på bunnen nødvendigvis har dårlig ledelse. Bykle kommune har enorme inntekter og må bruke opp pengene på en eller annen måte. Hammerfest har brukt opp alle pengene uten å oppnå god tjenestekvalitet.

Tabell 12: Kommuneindeksen 2023. De 10 kommunene på bunnen av listen. Data fra 2022.

Rang	Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Kommuneindeks
347	1837 Meløy	0,18	1,41	1,12	0,90
348	1874 Moskenes	0,30	0,97	1,66	0,97
349	5043 Raarvihke - Røyrvik	0,03	2,36	0,65	0,98
350	4638 Høyanger	0,12	0,96	2,46	1,17
351	4629 Modalen	0,03	3,98	0,46	1,17
352	5440 Berlevåg	0,21	2,08	1,52	1,26
353	5443 Båtsfjord	0,42	1,49	1,93	1,27
354	4222 Bykle	0,41	6,32	2,05	1,27
355	5406 Hammerfest	0,17	2,70	1,05	1,29
356	4228 Sirdal	0,04	4,74	0,02	1,56

Det ser altså ikke ut til at kommunestørrelse i seg selv fører til dårligere kommunal styring. Hvis størrelse i seg selv ikke er viktig, hva da med sentralitet? Hypotesen er i så fall at kompetansen er vanskeligere å få tak i i mindre sentrale strøk, uavhengig av kommunestørrelse.

Denne hypotesen har noe for seg. Sentralitetsindeksen til SSB forklarer 17 prosent av variasjonen i Kommuneindeksen. Sentralitet har en mye større forklaringskraft enn kommunestørrelse. Sentralitet er den forklaringsfaktoren med størst forklaringskraft av dem vi har testet.



Figur 11: Sentralitet og Kommuneindeks. Kilde: SSB og Agenda Kaupang. Data fra 2022.

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 to som rangeres dårligere enn gjennomsnittet (Tromsø og Oslo).

Tabell 13: Kostnadsindeksen 2023, kommuner over 45.000 innbyggere.

Rang	Kommune	Sum korrigerede netto driftsutgifter	Indeks kostnad
9	3805 Larvik	59 847	1,12
12	3029 Lørenskog	60 102	1,10
15	3030 Lillestrøm	60 322	1,08
25	3020 Nordre Follo	61 210	1,02
30	3803 Tønsberg	61 620	0,99
33	3005 Drammen	61 831	0,97
34	3804 Sandefjord	62 076	0,95
36	1108 Sandnes	62 150	0,95
47	4204 Kristiansand	62 979	0,88
56	3014 Indre Østfold	63 530	0,84
59	4203 Arendal	63 732	0,83
61	1507 Ålesund	63 827	0,82
62	3002 Moss	63 959	0,81
63	5001 Trondheim - Tråanten	63 967	0,81
68	3807 Skien	64 335	0,78
80	3004 Fredrikstad	64 950	0,74
81	3003 Sarpsborg	65 025	0,73
111	1103 Stavanger	67 674	0,53
112	4601 Bergen	67 688	0,53
142	3025 Asker	69 813	0,37
143	1804 Bodø	69 868	0,37
163	3024 Bærum	71 263	0,26
219	0301 Oslo	75 771	- 0,08
228	5401 Tromsø	76 564	- 0,14

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 en som har dårligere kvalitet enn gjennomsnittet av kommunene (Indre Østfold).

Tabell 14: Kvalitetsindeksen 2023, kommuner over 45.000 innbyggere.

Rang	Kommune	Kvalitet samlet
10	0301 Oslo	0,27
11	3804 Sandefjord	0,27
19	3024 Bærum	0,25
23	3025 Asker	0,24
33	3029 Lørenskog	0,22
50	3807 Skien	0,18
55	5001 Trondheim - Tråanten	0,17
58	1804 Bodø	0,17
63	1103 Stavanger	0,17
65	1108 Sandnes	0,16
70	3003 Sarpsborg	0,15
74	5401 Tromsø	0,14
78	3805 Larvik	0,14
79	4601 Bergen	0,14
83	3020 Nordre Follo	0,13
97	4203 Arendal	0,11
104	3005 Drammen	0,10
139	1507 Ålesund	0,06
140	3002 Moss	0,06
161	3004 Fredrikstad	0,04
166	3030 Lillestrøm	0,03
168	3803 Tønsberg	0,03
183	4204 Kristiansand	0,01
274	3014 Indre Østfold	-

Mest effektiv

Blant de store kommunene er det Sandefjord, Larvik og Arendal som er mest effektive. 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 ingen av de store kommunene som rangeres dårligere enn gjennomsnittet av kommunene.

Tabell 15: Effektivitetsindeksen 2023, Kommuner med mer enn 45.000 innbyggere. Data fra 2022.

Rang	Kommune	Indeks kvalitet	Indeks kostnader	Indeks effektivite
3	3029 Lørenskog	0,22	1,10	0,66
7	3805 Larvik	0,14	1,12	0,63
9	3804 Sandefjord	0,27	0,95	0,61
17	3020 Nordre Follo	0,13	1,02	0,58
22	3030 Lillestrøm	0,03	1,08	0,56
24	1108 Sandnes	0,16	0,95	0,56
30	3005 Drammen	0,10	0,97	0,54
39	3803 Tønsberg	0,03	0,99	0,51
43	5001 Trondheim	0,17	0,81	0,49
46	3807 Skien	0,18	0,78	0,48
49	4203 Arendal	0,11	0,83	0,47
58	4204 Kristiansand	0,01	0,88	0,45
59	3003 Sarpsborg	0,15	0,73	0,44
61	1507 Ålesund	0,06	0,82	0,44
65	3002 Moss	0,06	0,81	0,43
75	3004 Fredrikstad	0,04	0,74	0,39
84	3014 Indre Østfold	- 0,12	0,84	0,36
86	1103 Stavanger	0,17	0,53	0,35
90	4601 Bergen	0,14	0,53	0,33
102	3025 Asker	0,24	0,37	0,30
117	1804 Bodø	0,17	0,37	0,27
125	3024 Bærum	0,25	0,26	0,25
165	0301 Oslo	0,27	- 0,08	0,10
198	5401 Tromsø	0,14	- 0,14	0,00

Beste finanser

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

De store kommunene skiller seg ut negativt når det gjelder finanser. 15 av de store kommunene kommer dårligere ut enn gjennomsnittet av kommunene.

Tabell 16: Finansindeks 2023, kommuner med over 45.000 innbyggere.

Rang nr	Kommune	Finansindek
61	3804 Sandefjord	0,63
70	1103 Stavanger	0,50
71	0301 Oslo	0,49
79	3024 Bærum	0,43
98	3002 Moss	0,26
110	4601 Bergen	0,17
115	3030 Lillestrøm	0,15
144	1108 Sandnes	0,02
148	3014 Indre Østfold	0,01
157	3807 Skien	- 0,03
165	3803 Tønsberg	- 0,07
185	3005 Drammen	- 0,14
188	3020 Nordre Follo	- 0,15
189	5001 Trondheim - Tråan	- 0,15
195	3003 Sarpsborg	- 0,17
206	1804 Bodø	- 0,22
254	4204 Kristiansand	- 0,42
255	3004 Fredrikstad	- 0,43
257	4203 Arendal	- 0,43
259	1507 Ålesund	- 0,44
274	3805 Larvik	- 0,49
275	3025 Asker	- 0,49
295	5401 Tromsø	- 0,62
334	3029 Lørenskog	- 0,99

Best styrt

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

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 en som er dårligere enn gjennomsnittet (Tromsø).

Tabell 17: Kommuneindeksen 2023, kommuner med mer enn 45.000 innbyggere.

Rang	Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Kommuneindeks
10	3804 Sandefjord	0,27	0,95	0,63	0,61
29	3030 Lillestrøm	0,03	1,08	0,15	0,42
37	1103 Stavanger	0,17	0,53	0,50	0,39
42	1108 Sandnes	0,16	0,95	0,02	0,37
43	3002 Moss	0,06	0,81	0,26	0,37
52	3020 Nordre Follo	0,13	1,02	0,15	0,33
59	3024 Bærum	0,25	0,26	0,43	0,31
60	3803 Tønsberg	0,03	0,99	0,07	0,31
61	3807 Skien	0,18	0,78	0,03	0,31
62	3005 Drammen	0,10	0,97	0,14	0,31
70	4601 Bergen	0,14	0,53	0,17	0,28
72	5001 Trondheim - Tråanten	0,17	0,81	0,15	0,27
79	3805 Larvik	0,14	1,12	0,49	0,25
83	3014 Indre Østfold	0,12	0,84	0,01	0,24
85	3003 Sarpsborg	0,15	0,73	0,17	0,24
89	0301 Oslo	0,27	0,08	0,49	0,23
117	4203 Arendal	0,11	0,83	0,43	0,17
123	4204 Kristiansand	0,01	0,88	0,42	0,16
126	1507 Ålesund	0,06	0,82	0,44	0,14
137	3004 Fredrikstad	0,04	0,74	0,43	0,11
141	3029 Lørenskog	0,22	1,10	0,99	0,11
142	1804 Bodø	0,17	0,37	0,22	0,11
174	3025 Asker	0,24	0,37	0,49	0,04
276	5401 Tromsø	0,14	0,14	0,62	0,20

4 Utviklingen over tid

Vi sammenligner kommuner for å stimulere til utvikling i kommunal sektor. Man kan lære av dem som får det til. Hvilke kommuner er det i så fall som ser ut til å utvikle seg i riktig retning eller har stabilt gode resultater? Tabellene under viser rangeringen i Kommuneindeksen i 2022 og 2023.

- **Kommuneindeksen/best styrt:** 13 av kommunene på topp 20-listen i 2023 var også på listen i 2022. Lurøy var nummer to i 2022 og vinner i år.
- **Effektivitet:** Nannestad er den mest effektive kommunen i årets måling og var nummer 11 i 2022. Av årets mest effektive kommuner, var 13 også på fjorårets liste. Lørenskog er den kommunen med størst fremgang på årets Effektivitetsindeks.

Rang Kommuneindeks	År	
Kommune	2022	2023
1834 Lurøy	2	1
3046 Krødsherad	7	2
3032 Gjerdrum	1	3
1144 Kvitsøy	56	4
1547 Aukra	96	5
1120 Klepp	5	6
1114 Bjerkreim	9	7
1818 Herøy (Nordland)	21	8
1119 Hå	6	9
3804 Sandefjord	4	10
1124 Sola	74	11
3053 Jevnaker	13	12
3036 Nannestad	11	13
3424 Rendalen	16	14
1151 Utsira	200	15
1833 Rana	84	16
3034 Nes	15	17
3026 Aurskog-Høland	14	18
3045 Sigdal	20	19
1121 Time	23	20

Rang Effektivitet	År	
Kommuner	2022	2023
3036 Nannestad	11	1
3032 Gjerdrum	7	2
3029 Lørenskog	31	3
3027 Rælingen	9	4
1121 Time	16	5
1120 Klepp	5	6
3805 Larvik	12	7
3028 Enebakk	1	8
3442 Østre Toten	26	9
3804 Sandefjord	8	10
5031 Malvik	27	11
1531 Sula	6	12
1532 Giske	18	13
1119 Hå	3	14
3053 Jevnaker	21	15
3033 Ullensaker	13	16
4627 Askøy	15	17
3020 Nordre Follo	45	18
1516 Ulstein	43	19
3019 Vestby	44	20

5 Historien bak tallene – kjennetegnene ved Norges mest effektive kommune 2023

I dette siste kapittelet i rapporten skal vi se nærmere på historien bak tallene og kjennetegnene ved Norges mest effektive kommune i vår måling i 2023. Det er effektivitet som etterspørres i omstillingsarbeidet i kommunene og vi har derfor utviklet en egen rapport som presenterer den enkelte kommunes resultater innenfor 15 ulike tjenesteområder. Et eksempel på en slik rapport presenteres i kap. 5.1. Vi er i denne rapporten 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. Investeringsstakegang 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 som beskrevet i den helhetlige innsatstrappen i kap. 5.2 kommer i tillegg.

5.1 Effektivitetsindeksen per kommune

Spørsmålet mange kommuner stiller seg i det nødvendige og kontinuerlige omstillingsarbeidet de står ovenfor er: **Hvordan få mest og best velferd ut av hver krone i min kommune?** Vi har i den forbindelse utarbeidet en egen rapport i PowerPoint-format for hver enkelt kommune. Rapporten presenterer effektivitetsindeksen (kostnadsnivå og kvalitet) innenfor 13 ulike tjenesteområder i kommunen. Målet med rapporten er å fokusere på kunsten å levere tjenester med god kvalitet med

lave kostnader og er laget slik at den kan benyttes i dialogen mellom administrativ og politisk ledelse for å sikre et målrettet utviklingsarbeid i kommunen, enighet om hva som er god styring av kommuner og hva vi kan lære av de beste?

Metodikk

Vi definerer effektivitet som kostnaden i forhold til resultatene for brukeren. Hvor mye ressurser bruker vi på å løse oppgaven? Vi bruker kvalitetsindeksen for å måle nytteverdien av tjenesteproduksjonen. Vi måler produksjonskostnadene med behovskorrigerte 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. Både regnskap og kvalitetsdata er fra 2022.

Nannestad – Norges mest effektive kommune i 2023

Nannestad kommune er kåret til Norges mest effektive kommune i 2023. Nannestad har vært på topp på listen over lave kostnader i mange år. Kommunen viser at det er mulig å få til god tjenestekvalitet i kommuner med lave kostnader. Nannestad hadde behovskorrigerte frie inntekter inkl. eiendomsskatt på 57.000 kroner pr. innbygger i 2022. Det er rundt 40 kommuner som har lavere inntekter. Nannestad har ikke innført eiendomsskatt. 15 av de 20 mest effektive kommunene har bedre kvalitet enn gjennomsnittet (positive avvik) og har alle gode resultater. De mest effektive er i gjennomsnitt 0,8 standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner

I figuren nedenfor viser vi konklusjonene og de overordnede resultatene for Nannestad kommune sammenlignet med gjennomsnittet av kommuner i samme kommunegruppe (gruppe 7) og noen tilfeldig valgte sammenligningskommuner. Når vi utarbeider slike rapporter vil vi anbefale kommunen å velge sammenligningskommuner som har noe å lære bort. Nannestad rangeres som Norges mest kostnadseffektive kommune og kommer på 120 plass når vi kun rangerer kvalitet i kommunale tjenester. Totalt sett havner Nannestad på 13. plass i Kommuneindeksen for 2023, men som nr. 1 når vi kun fokuserer på effektivitetsindeksen.

Kommuneindeksen 2023 Nannestad

Konklusjoner Kommuneindeksen:

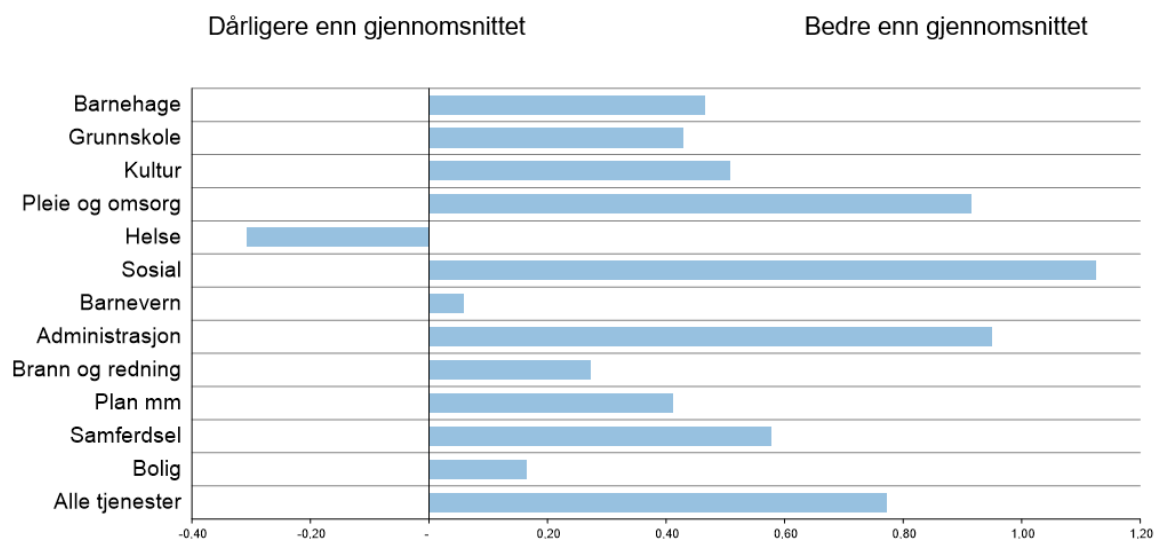
	Kommune navn	Kvalitet indeks	Kostnad indeks	Finans indeks	Kommune indeks	Effektivitet indeks	Kvalitet rang	Kostnad rang	Finans rang	Kommune rang	Effektivitet rang
Kvalitet: god	Nannestad	0,07	1,47	0,16	0,56	0,77	120	1	113	13	1
Kostnad: god	Kristiansand	0,01	0,88	-0,42	0,16	0,45	182	47	253	122	61
Finans: god	Arendal	0,11	0,83	-0,43	0,17	0,47	95	59	255	116	52
Samlet vurdering: god	Ullensaker	0,02	1,14	-0,20	0,32	0,58	172	8	199	57	16
Effektivitet: god	Sandefjord	0,27	0,95	0,63	0,61	0,61	10	34	61	10	10
Effektivitet: bedre enn kommunegruppen	Time	0,23	1,04	0,12	0,46	0,64	26	22	119	20	5
	Øvre Eiker	0,06	1,05	-0,19	0,31	0,56	126	20	194	62	25
	Kommunegruppe 7	0,05	0,76	-0,31	0,16	0,40					

Norges best styrte kommuner 2023- Kommuneindeksen Agenda Kaupang



Figur 12: Kommuneindeksen 2023 på kommunenivå, metodikk og rapport Agenda Kaupang

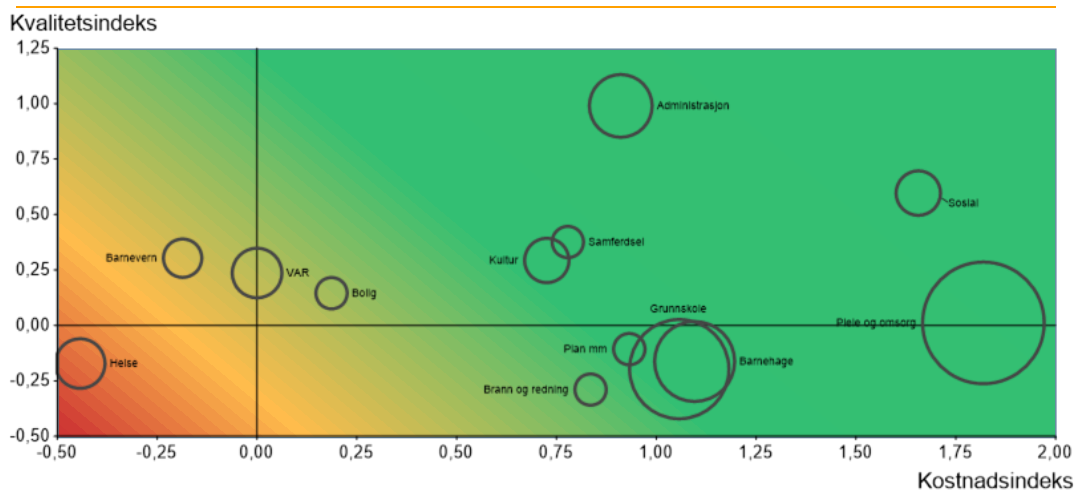
Figuren nedenfor fokuserer på effektiviteten i kommunale tjenester i Nannestad. Analysen viser en oppsummering av resultatene målt i standardavvik sammenlignet med gjennomsnittet for alle landets kommuner. Nannestad leverer bedre effektivitet på alle andre tjenesteområder enn Helse.



Figur 13: Effektivitetsindeksen 2023 for Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

I figuren nedenfor viser vi om effektiviteten i de 12 ulike tjenesteområdene i Nannestad skyldes kostnadsnivået eller de utvalgte kvalitetsindikatorerne for hver tjeneste. Analysen viser at Nannestad i 2023 skårer dårligere på kvalitetsindeksen innen grunnskole, barnehage, helse, brann og redning og plan. Videre ser vi at det kun er barnevernet og helse som har høyere kostnader enn landsgjennomsnittet.

Kostnadsindeks, kvalitetsindeks og størrelse på tjenesten



Manglende verdier er satt til 0 (for eksempel kostnad i VAR)

Norges best styrte kommuner 2023 – Effektivitetsindeksen Agenda Kaupang



Figur 14: Effektivitetsindeksen 2023 for Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

Størrelsen på kulene viser hvor omfattende tjenesteområdet er i prosent av de totale kommunale utgiftene i Nannestad. Pleie og omsorg, grunnskole og barnehage er de klart største sektorene.

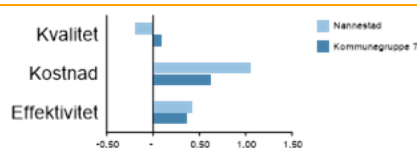
I figurene nedenfor viser vi eksempler fra Nannestad på hvordan vi måler effektiviteten i hver tjeneste (kostnader og kvalitet) sammenlignet med gjennomsnittet for sammenlignbare kommuner i kommunegruppe 7. Øverst til venstre har vi laget en overordnet oppsummering for hvert enkelt tjenesteområde. På overordnet nivå sammenligner vi Nannestad med både kommunegruppe 7 og gjennomsnittet for landet (svart vertikal strek). Når det gjelder sammenligning av kostnader per relevante Kostrafunksjon sammenligner vi kun med kommunegruppe 7 i behovskorrigererte netto driftsutgifter per innbygger. Kvalitetsindeksen viser resultatene per kvalitetsindikator sammenlignet med gjennomsnittet for landet, avstand fra gjennomsnittet målt i standardavvik.

Hvor effektiv er «grunnskolen» i Nannestad (kostnader og kvalitet)?

Kvalitet: dårligere enn gjennomsnittet

Kostnader: bedre enn gjennomsnittet

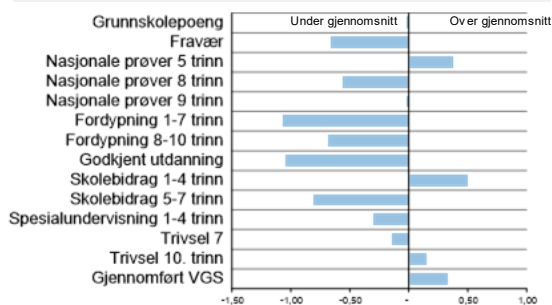
Effektivitet: bedre enn gjennomsnittet



Kostnader per Kostrafunksjon



Kvalitet, indeks per indikator



Norges best styrte kommuner 2023– Effektivitetsindeksen Agenda Kaupang



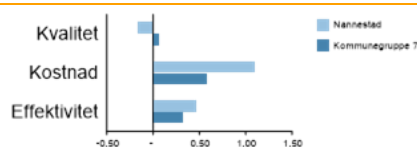
Figur 15: Effektivitetsindeksen 2023 for tjenesteområdet *grunnskolen* i Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

Hvor effektiv er «barnehagen» i Nannestad (kostnader og kvalitet)?

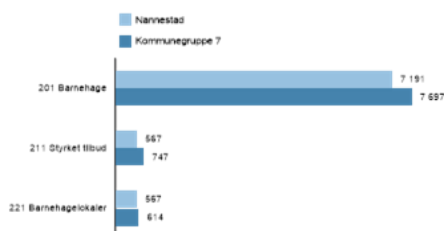
Kvalitet: dårligere enn gjennomsnittet

Kostnader: bedre enn gjennomsnittet

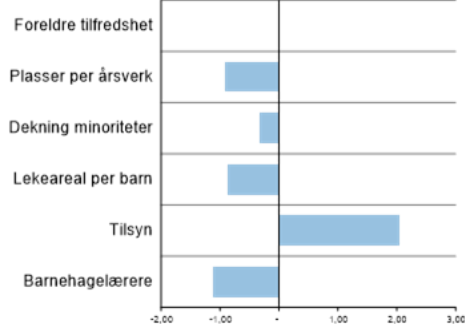
Effektivitet: bedre enn gjennomsnittet



Kostnader per Kostrafunksjon



Kvalitet, indeks per indikator



Norges best styrte kommuner 2023– Effektivitetsindeksen Agenda Kaupang



Figur 16: Effektivitetsindeksen 2023 for tjenesteområdet *barnehage* i Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

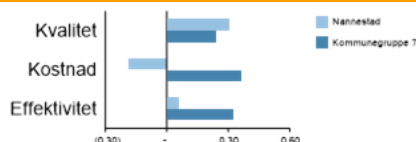
Kvalitetsmålingen innenfor alle disse 13 tjenesteområdene som vi viser for Nannestad kommune er gjort ved hjelp av Agenda Kaupangs nye kvalitetsindeks. Metode og datagrunnlag for kvalitetsindeksen er presentert i delrapporten «Norges best styrte kommuner - Kvalitetsindeksen 2022».

Hvor effektiv er «barnevernet» i Nannestad (kostnader og kvalitet)?

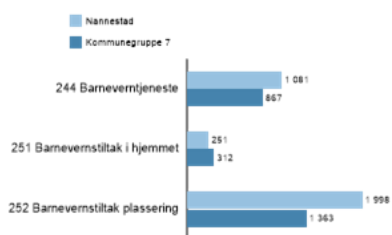
Kvalitet: bedre enn gjennomsnittet

Kostnader: dårligere enn gjennomsnittet

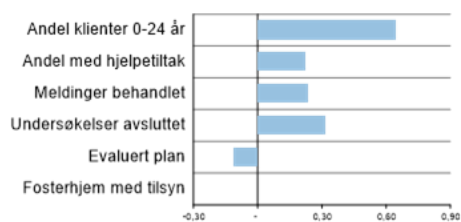
Effektivitet: bedre enn gjennomsnittet



Kostnader per KOSTRAfunksjon



Kvalitet, indeks per indikator



Norges best styrte kommuner 2023– Effektivitetsindeksen Agenda Kaupang



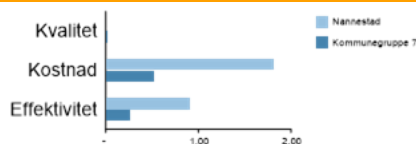
Figur 17: Effektivitetsindeksen 2023 for tjenesteområdet *barnevern* i Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

Hvor effektiv er «pleie og omsorg» i Nannestad (kostnader og kvalitet)?

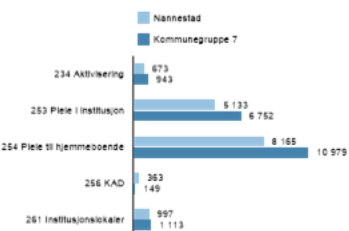
Kvalitet: bedre enn gjennomsnittet

Kostnader: bedre enn gjennomsnittet

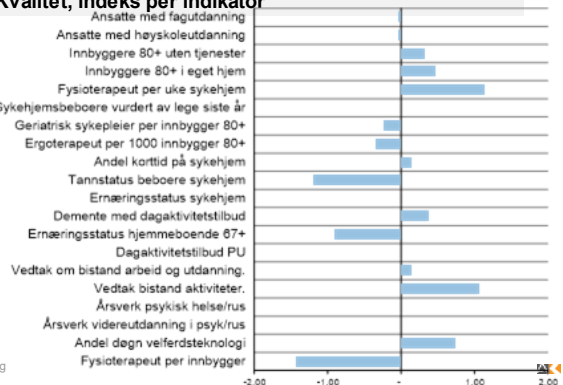
Effektivitet: bedre enn gjennomsnittet



Kostnader per Kostrafunksjon



Kvalitet, indeks per indikator



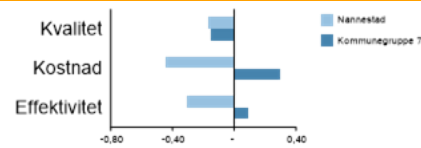
Norges best styrte kommuner 2023– Effektivitetsindeksen Agenda Kaupang



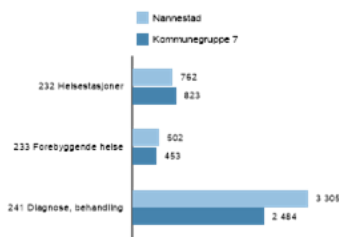
Figur 18: Effektivitetsindeksen 2023 for tjenesteområdet *pleie og omsorg* i Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

Hvor effektiv er «helse» i Nannestad (kostnader og kvalitet)?

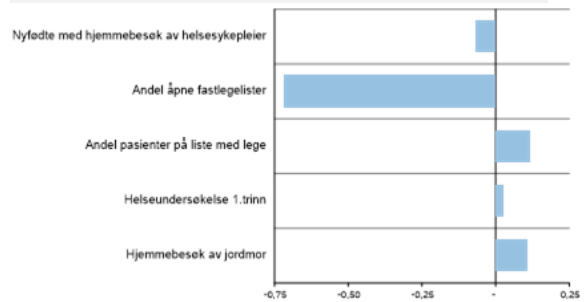
Kvalitet: dårligere enn gjennomsnittet
 Kostnader: dårligere enn gjennomsnittet
 Effektivitet: dårligere enn gjennomsnittet



Kostnader per Kostrafunksjon



Kvalitet, indeks per indikator



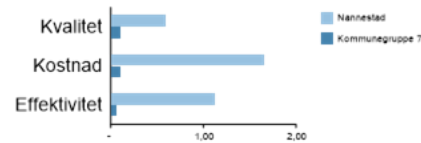
Norges best styrte kommuner 2023- Effektivitetsindeksen- Agenda Kaupang



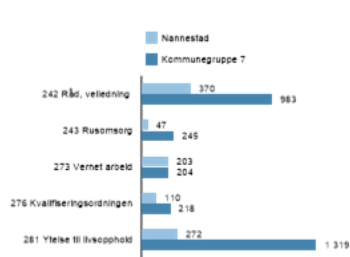
Figur 19: Effektivitetsindeksen 2023 for tjenesteområdet helse i Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

Hvor effektiv er «sosial» i Nannestad (kostnader og kvalitet)?

Kvalitet: bedre enn gjennomsnittet
 Kostnader: bedre enn gjennomsnittet
 Effektivitet: bedre enn gjennomsnittet



Kostnader per Kostrafunksjon



Kvalitet, indeks per indikator



Norges best styrte kommuner 2023- Effektivitetsindeksen- Agenda Kaupang



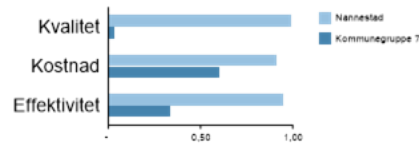
Figur 20: Effektivitetsindeksen 2023 for tjenesteområdet sosial i Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

Hvor effektiv er «administrasjon» i Nannestad (kostnader og kvalitet)?

Kvalitet: bedre enn gjennomsnittet

Kostnader: bedre enn gjennomsnittet

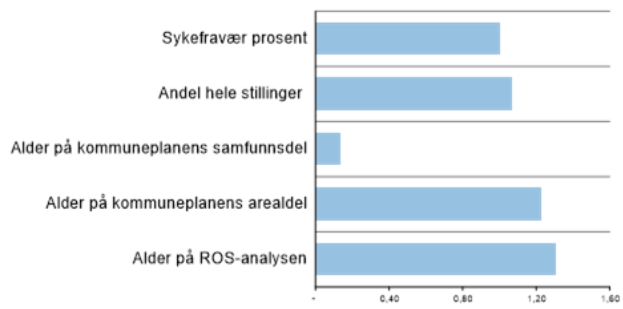
Effektivitet: bedre enn gjennomsnittet



Kostnader per Kostrafunksjon



Kvalitet, indeks per indikator



Norges best styrte kommuner 2023- Effektivitetsindeksen Agenda Kaupang

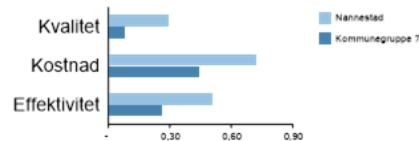
Figur 21: Effektivitetsindeksen 2023 for tjenesteområdet administrasjon i Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

Hvor effektiv er «kultur» i Nannestad (kostnader og kvalitet)?

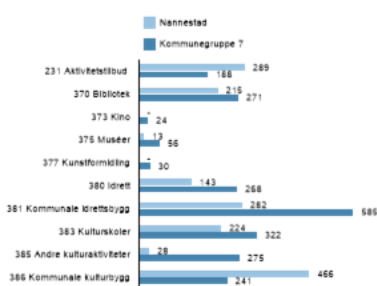
Kvalitet: bedre enn gjennomsnittet

Kostnader: bedre enn gjennomsnittet

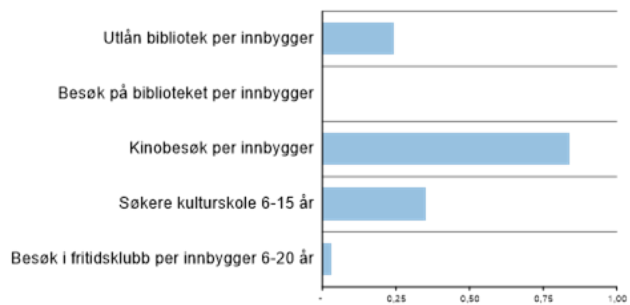
Effektivitet: bedre enn gjennomsnittet



Kostnader per Kostrafunksjon



Kvalitet, indeks per indikator



Norges best styrte kommuner 2023- Effektivitetsindeksen Agenda Kaupang

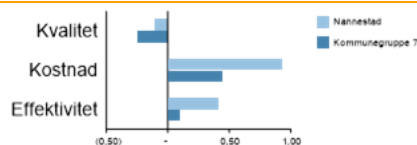
Figur 22: Effektivitetsindeksen 2023 for tjenesteområdet kultur i Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

Hvor effektiv er «plan» i Nannestad (kostnader og kvalitet)?

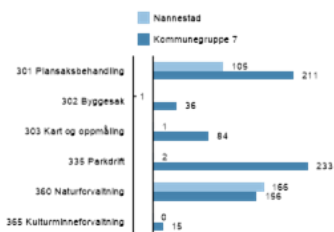
Kvalitet: dårligere enn gjennomsnittet

Kostnader: bedre enn gjennomsnittet

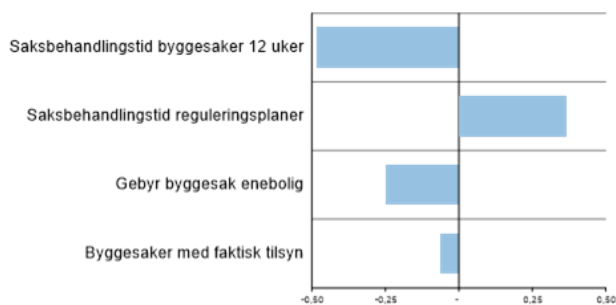
Effektivitet: bedre enn gjennomsnittet



Kostnader per Kostrafunksjon



Kvalitet, indeks per indikator



Norges best styrte kommuner 2023– Effektivitetsindeksen- Agenda Kaupang



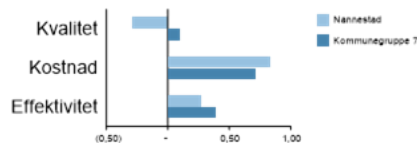
Figur 23: Effektivitetsindeksen 2023 for tjenesteområdet plan i Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

Hvor effektiv er «brann» i Nannestad (kostnader og kvalitet)?

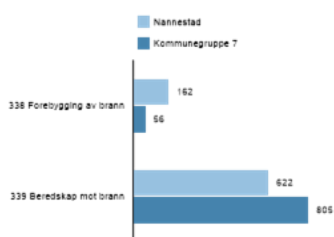
Kvalitet: dårligere enn gjennomsnittet

Kostnader: bedre enn gjennomsnittet

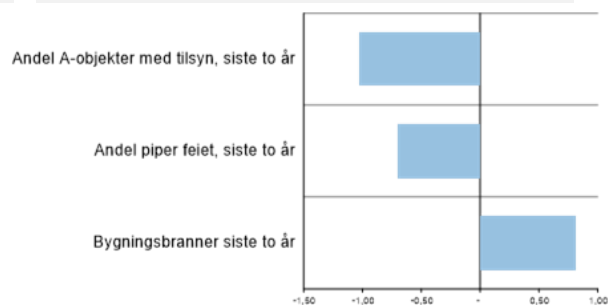
Effektivitet: bedre enn gjennomsnittet



Kostnader per Kostrafunksjon



Kvalitet, indeks per indikator

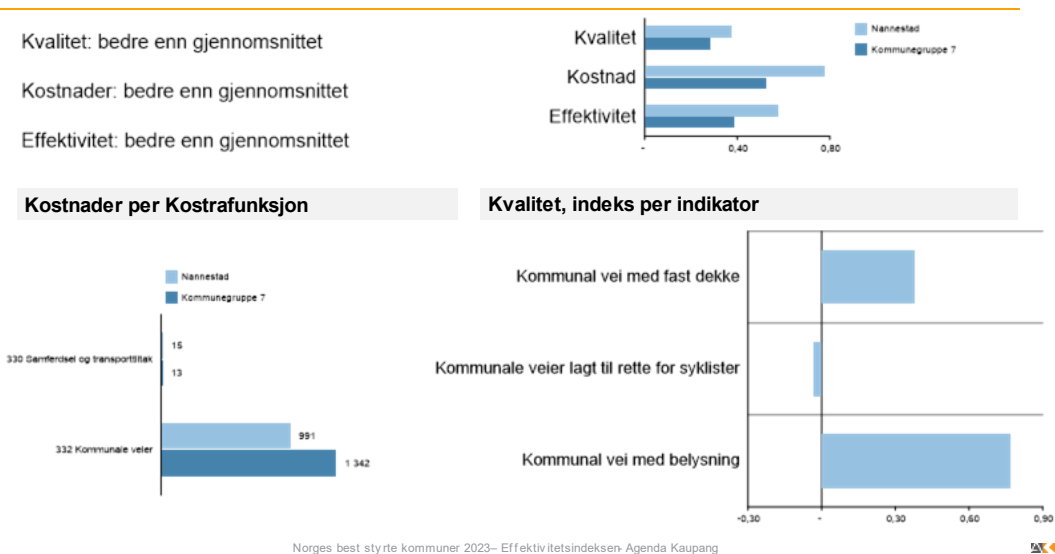


Norges best styrte kommuner 2023– Effektivitetsindeksen- Agenda Kaupang



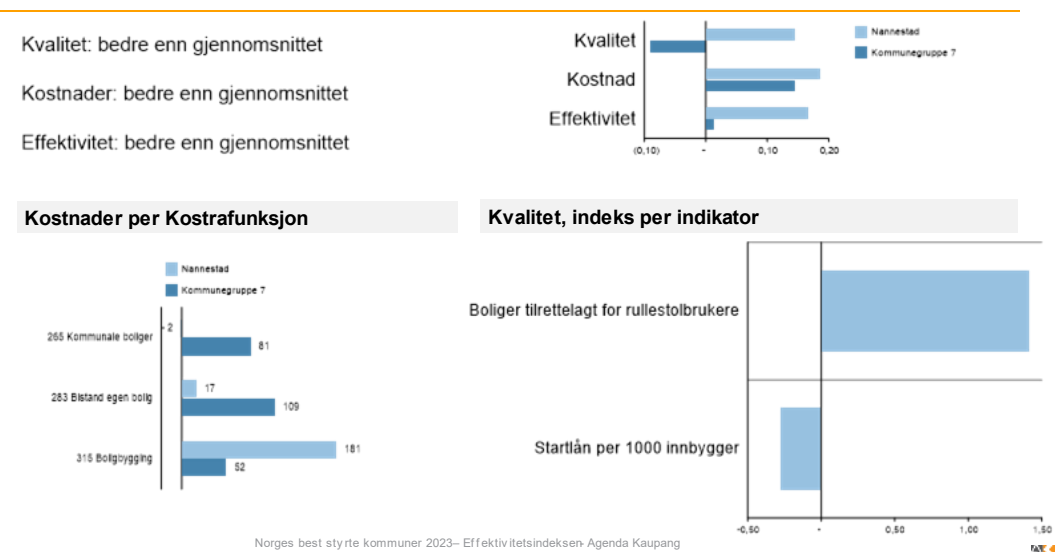
Figur 24: Effektivitetsindeksen 2023 for tjenesteområdet brann i Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

Hvor effektiv er «samferdsel» i Nannestad (kostnader og kvalitet)?



Figur 25: Effektivitetsindeksen 2023 for tjenesteområdet samferdsel i Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

Hvor effektiv er «bolig» i Nannestad (kostnader og kvalitet)?



Figur 26: Effektivitetsindeksen 2023 for tjenesteområdet bolig i Nannestad kommune, metodikk og rapport Agenda Kaupang

Eksempler på gode refleksjonsspørsmål til kommuner som ønsker fokus på kunsten å levere tjenester med god kvalitet med lave kostnader og benytte en rapporten som kunnskapsgrunnlag

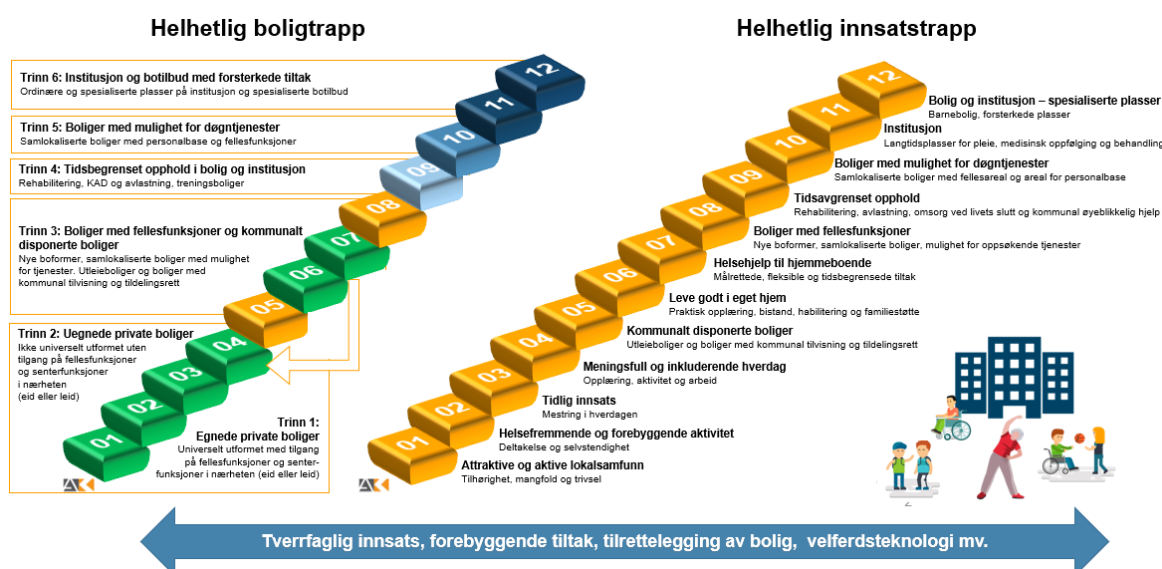
- ▶ Hvordan vri tjenesten til mer tidlig innsats/mer hjelpetiltak i barnevernet?
- ▶ Hvordan rekruttere tilstrekkelig kompetanse i pleie og omsorg framover?
- ▶ Hvordan gjøre de eldste innbyggerne mer selvhjulpne gjennom en helhetlig boligpolitikk?
- ▶ Hva gjør kommunene for å levere bedre kvalitet i grunnskolen ?

5.2 Hvilke rammeverk og verktøy kan være nyttige for planlegging og utvikling av tidligere innsats?

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.

Vi i Agenda Kaupang lanserer på Arendalsuka i 2023 et eget praktisk og enkelt planleggingsverktøy i en rapport⁸ som beskriver det konkrete boligbehovet i hver enkelt kommune fram mot 2040 i flere ulike scenarier. Rapporten peker på flere anbefalinger og konkrete verktøy rettet mot kommunene for å sikre utvikling av fremtidsrettede og bærekraftige helse- og omsorgstjenester, og hvordan disse er koblet til utvikling av en helhetlig boligpolitikk.

- ▶ Kartlegging og analyser av dagens situasjon og framtidige behov
- ▶ Bærekraftig utvikling krever endret tjenesteprofil i den helhetlige innsatstrappen og boligtrappen (se figuren nedenfor)
- ▶ Scenariometodikk for å møte framtidens vekst i behov
- ▶ Personas som beskriver typiske forløp ved behov for helse- og omsorgstjenester og viser gevinstene ved valg av proaktive forløp (ved bruk av en ressurskalkulator)
- ▶ Tydelig kommunikasjon og forventningsavklaring med innbyggerne som bygger opp under påstanden «Finn deg en egnet bolig, før andre må finne den for deg»



Figur 27: Sammenhengen mellom den helhetlige boligtrappen og innsatstrappen utviklet av Agenda Kaupang. Innsatstrappen er henviset til som et egnet planleggingsverktøy i NOU 2023: 4 (2023). Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste, Helsedepartementet

⁸ Boligbehov for eldre innbyggere fram mot 2040, 2023 Agenda Kaupang i samarbeid med SBB Samfunnsbygg

6 Vedlegg: Kommuneindeksen 2023

Rang	Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Kommuneindeks	Effektivitet
1	1834 Lurøy	0,07	0,39	3,69	1,37	0,23
2	3046 Krødsherad	0,29	0,76	1,66	0,89	0,52
3	3032 Gjerdrum	0,03	1,55	0,80	0,79	0,79
4	1144 Kvitsøy	0,11	0,36	1,95	0,73	0,13
5	1120 Klepp	0,07	1,29	0,69	0,68	0,68
6	1547 Aukra	0,01	1,69	3,71	0,67	0,84
7	1114 Bjerkreim	0,26	0,31	1,45	0,67	0,28
8	1119 Hå	0,02	1,33	0,67	0,65	0,66
9	1818 Herøy (Nordland)	0,00	0,44	1,49	0,63	0,22
10	3804 Sandefjord	0,25	1,01	0,63	0,63	0,63
11	1124 Sola	0,17	0,92	0,73	0,60	0,55
12	3053 Jevnaker	0,12	1,14	0,54	0,59	0,63
13	3036 Nannestad	0,07	1,56	0,16	0,59	0,82
14	1151 Utsira	0,27	0,95	2,38	0,56	0,34
15	3424 Rendalen	0,05	0,33	1,39	0,55	0,14
16	1833 Rana	0,06	0,64	0,94	0,54	0,35
17	3034 Nes	0,13	1,18	0,57	0,53	0,52
18	3026 Aurskog-Høland	0,01	1,15	0,46	0,53	0,57
19	1121 Time	0,25	1,11	0,12	0,49	0,68
20	3045 Sigdal	0,12	0,60	0,74	0,48	0,36
21	3431 Dovre	0,11	0,53	0,82	0,48	0,32
22	3017 Råde	0,11	1,33	0,18	0,46	0,61
23	1160 Vindafjord	0,08	0,58	0,73	0,46	0,33
24	3047 Modum	0,00	1,01	0,37	0,46	0,51
25	4641 Aurland	0,14	1,59	3,08	0,45	0,86
26	4644 Luster	0,27	0,38	1,46	0,45	0,05
27	3434 Lom	0,23	0,33	1,45	0,44	0,05
28	3023 Nesodden	0,05	1,14	0,13	0,44	0,60
29	3030 Lillestrøm	0,02	1,15	0,15	0,44	0,58
30	5415 Loabåk - Lavangen	0,15	0,16	1,28	0,43	0,00
31	1149 Karmøy	0,17	0,74	0,37	0,42	0,45
32	4218 Iveland	0,29	0,04	1,02	0,42	0,13
33	4612 Sveio	0,05	0,81	0,40	0,41	0,43
34	3038 Hole	0,23	0,95	0,07	0,41	0,59
35	3446 Gran	0,00	1,10	0,13	0,41	0,55
36	1103 Stavanger	0,16	0,57	0,50	0,40	0,37
37	1836 Rødøy	0,17	0,88	2,28	0,40	0,53
38	3413 Stange	0,24	0,89	0,10	0,40	0,56
39	1108 Sandnes	0,17	1,01	0,02	0,40	0,59
40	5049 Flatanger	0,14	0,64	1,96	0,39	0,39
41	3018 Våler (Østfold)	0,09	0,96	0,27	0,38	0,44
42	1134 Suldal	0,10	3,09	4,13	0,38	1,50
43	3002 Moss	0,01	0,87	0,26	0,37	0,44
44	3031 Nittedal	0,01	1,11	0,01	0,37	0,56
45	5021 Oppdal	0,14	0,28	0,67	0,36	0,21
46	3442 Østre Toten	0,28	0,98	0,18	0,36	0,63
47	4219 Evje og Hornnes	0,29	0,82	0,03	0,36	0,56
48	5036 Frosta	0,04	0,88	0,23	0,36	0,42
49	3019 Vestby	0,07	1,12	0,12	0,35	0,59
50	1122 Gjesdal	0,18	0,79	0,09	0,35	0,49
51	3435 Vågå	0,17	0,34	0,55	0,35	0,26
52	3020 Nordre Follo	0,12	1,08	0,15	0,35	0,60
53	1145 Bokn	0,27	0,29	1,05	0,34	0,01
54	4202 Grimstad	0,18	0,80	0,04	0,34	0,49
55	5020 Osen	0,10	0,22	0,89	0,33	0,06
56	3433 Skjåk	0,01	0,18	1,18	0,33	0,08
57	3033 Ullensaker	0,01	1,21	0,20	0,33	0,60
58	4636 Solund	0,17	0,32	1,49	0,33	0,25
59	3803 Tønsberg	0,01	1,05	0,07	0,33	0,53
60	3802 Holmestrand	0,11	1,15	0,07	0,32	0,52
61	3028 Enebakk	0,01	1,30	0,31	0,32	0,64
62	3048 Øvre Eiker	0,04	1,11	0,19	0,32	0,58
63	3005 Drammen	0,08	1,03	0,14	0,32	0,56
64	3024 Bærum	0,24	0,29	0,43	0,32	0,26
65	3807 Skien	0,15	0,84	0,03	0,32	0,49
66	3415 Sør-Odal	0,20	1,08	0,07	0,32	0,44
67	1146 Tysvær	0,07	0,09	0,76	0,31	0,08
68	5038 Verdal	0,07	1,07	0,25	0,29	0,57
69	1531 Sula	0,09	1,18	0,39	0,29	0,63
70	5423 Karlsøy	0,09	0,50	1,47	0,29	0,30
71	5001 Trondheim - Tråanten	0,15	0,87	0,15	0,29	0,51
72	4206 Farsund	0,18	0,91	0,22	0,29	0,54
73	4601 Bergen	0,12	0,57	0,17	0,28	0,35
74	3021 Ås	0,10	1,06	0,29	0,28	0,58
75	3439 Ringebu	0,25	0,42	0,19	0,28	0,33
76	4639 Vik	0,23	0,79	1,41	0,28	0,28
77	3805 Larvik	0,14	1,19	0,49	0,28	0,66
78	1532 Giske	0,26	0,99	0,42	0,28	0,63
79	3054 Lunner	0,13	1,00	0,30	0,27	0,56
80	5053 Inderøy	0,17	0,88	0,24	0,27	0,53
81	4616 Tysnes	0,04	0,27	0,47	0,26	0,15
82	3014 Indre Østfold	0,15	0,90	0,01	0,25	0,38
83	5059 Orkland	0,07	0,66	0,17	0,25	0,30
84	3003 Sarpsborg	0,15	0,78	0,17	0,25	0,46
85	3043 Ål	0,01	0,30	1,07	0,25	0,16
86	4225 Lyngdal	0,01	0,91	0,17	0,25	0,46
87	3411 Ringsaker	0,05	0,93	0,15	0,24	0,44
88	4615 Fitjar	0,18	0,49	0,06	0,24	0,33
89	5055 Heim	0,09	0,13	0,77	0,24	0,02
90	3027 Rælingen	0,24	1,14	0,65	0,24	0,69

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 - Kvalitetsindeksen 2022».

Kvalitetsrapporten og datagrunnlaget for hele analysen kan hentes på www.agendakaupang.no



Rang	Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Kommuneindeks	Effektivitet
91	5029 Skaun	0,06	0,96	- 0,30	0,24	0,51
92	4651 Stryn	0,17	0,81	- 0,27	0,24	0,49
93	1812 Sømna	0,15	0,07	0,63	0,24	0,04
94	5031 Malvik	0,31	0,95	- 0,55	0,23	0,63
95	3438 Sør-Fron	0,18	0,21	0,30	0,23	0,19
96	3049 Lier	0,14	0,77	- 0,22	0,23	0,45
97	3812 Siljan	0,22	0,53	- 0,07	0,23	0,38
98	4627 Askøy	- 0,03	1,23	- 0,52	0,22	0,60
99	3816 Nome	- 0,04	0,43	0,29	0,22	0,19
100	0301 Oslo	0,26	- 0,07	0,49	0,22	0,10
101	3006 Kongsberg	0,22	0,78	- 0,33	0,22	0,50
102	5035 Stjørdal	0,05	1,04	- 0,41	0,22	0,54
103	3448 Nordre Land	- 0,04	0,73	- 0,01	0,22	0,35
104	4648 Bremanger	0,12	- 0,62	1,17	0,22	- 0,25
105	3811 Færder	0,14	0,83	- 0,29	0,22	0,48
106	4207 Flekkefjord	0,16	0,41	0,08	0,21	0,28
107	4622 Kvam	0,05	0,12	0,45	0,21	0,09
108	4217 Åmli	0,01	0,17	0,44	0,20	0,09
109	3037 Hurdal	- 0,34	0,97	- 0,02	0,20	0,32
110	3401 Kongsvinger	- 0,04	0,67	- 0,02	0,20	0,32
111	1106 Haugesund	0,09	0,56	- 0,04	0,20	0,32
112	1811 Bindal	0,18	- 0,94	1,34	0,19	- 0,38
113	3412 Løten	- 0,19	0,83	- 0,07	0,19	0,32
114	4650 Gløppen	0,37	0,64	- 0,44	0,19	0,50
115	3801 Horten	0,17	0,99	- 0,59	0,19	0,58
116	1557 Gjemnes	0,02	0,63	- 0,09	0,18	0,32
117	3806 Porsgrunn	0,01	0,66	- 0,12	0,18	0,33
118	3407 Gjøvik	0,05	0,84	- 0,34	0,18	0,45
119	4203 Arendal	0,10	0,88	- 0,43	0,18	0,49
120	5037 Levanger	0,23	0,92	- 0,61	0,18	0,58
121	4204 Kristiansand	0,02	0,94	- 0,42	0,18	0,48
122	1857 Værøy	- 0,21	0,20	0,54	0,18	- 0,00
123	3454 Vang	0,10	- 1,29	1,72	0,17	- 0,60
124	3403 Hamar	0,16	0,51	- 0,15	0,17	0,33
125	5052 Leka	- 0,38	- 0,38	1,28	0,17	- 0,38
126	5027 Midtre Gauldal	- 0,13	0,93	- 0,31	0,16	0,40
127	1101 Eigersund	0,17	0,49	- 0,17	0,16	0,33
128	1507 Ålesund	0,04	0,88	- 0,44	0,16	0,46
129	4649 Stad	0,09	0,64	- 0,27	0,15	0,36
130	3436 Nord-Fron	- 0,05	0,14	0,36	0,15	0,05
131	3420 Elverum	0,14	0,85	- 0,54	0,15	0,49
132	1579 Hustadvika	- 0,03	0,73	- 0,27	0,14	0,35
133	4625 Austevoll	- 0,19	0,23	0,38	0,14	0,02
134	4227 Kvinesdal	0,12	- 0,07	0,37	0,14	0,02
135	3001 Halden	- 0,06	1,06	- 0,60	0,13	0,50
136	5028 Melhus	0,11	0,85	- 0,56	0,13	0,48
137	3428 Alvdal	0,10	0,55	- 0,26	0,13	0,32
138	4623 Samnanger	0,10	- 0,25	0,54	0,13	- 0,07
139	3029 Lørenskog	0,21	1,17	- 0,99	0,13	0,69
140	3004 Fredrikstad	0,02	0,79	- 0,43	0,13	0,41
141	3035 Eidsvoll	- 0,14	0,93	- 0,41	0,13	0,40
142	3405 Lillehammer	0,17	0,65	- 0,44	0,12	0,41
143	3821 Kviteseid	0,13	0,13	0,11	0,12	0,13
144	3426 Tolga	0,17	- 0,24	0,42	0,12	- 0,03
145	5414 Gratangen	0,19	- 0,49	0,63	0,11	- 0,15
146	1804 Bodø	0,14	0,40	- 0,22	0,11	0,27
147	4635 Gulen	- 0,02	- 1,05	1,38	0,10	- 0,54
148	1563 Sunndal	0,17	- 0,36	0,50	0,10	- 0,09
149	4646 Fjaler	- 0,19	0,40	0,09	0,10	0,11
150	1520 Ørsta	0,08	0,83	- 0,61	0,10	0,45
151	4611 Etne	0,06	0,20	0,02	0,09	0,13
152	1528 Sykkylven	- 0,03	0,78	- 0,46	0,09	0,37
153	3824 Tokke	0,22	- 1,55	1,61	0,09	- 0,67
154	3427 Tynset	0,05	0,31	- 0,10	0,09	0,18
155	3452 Vestre Slidre	- 0,05	- 0,41	0,73	0,09	- 0,23
156	5411 Kvæfjord	- 0,04	- 0,01	0,31	0,08	- 0,02
157	4226 Hægebostad	0,02	0,36	- 0,14	0,08	0,19
158	5056 Hitra	0,10	- 0,07	0,21	0,08	0,01
159	3440 Øyer	0,05	0,31	- 0,12	0,08	0,18
160	5427 Skjervøy	- 0,18	- 0,70	1,11	0,08	- 0,44
161	4626 Øygarden	- 0,02	0,67	- 0,42	0,08	0,32
162	1130 Strand	0,09	0,73	- 0,59	0,07	0,41
163	4643 Årdal	0,17	0,01	0,05	0,07	0,09
164	4647 Sunnfjord	0,22	0,43	- 0,43	0,07	0,33
165	4223 Vennessla	- 0,18	0,65	- 0,25	0,07	0,24
166	3007 Ringerike	- 0,03	0,84	- 0,60	0,07	0,40
167	4214 Froland	0,12	0,39	- 0,31	0,07	0,26
168	1133 Hjelmeland	0,37	- 1,09	0,92	0,07	- 0,36
169	1539 Rauma	- 0,01	0,61	- 0,41	0,07	0,30
170	5054 Indre Fosen	- 0,13	1,04	- 0,71	0,06	0,45
171	3815 Drangedal	0,18	0,29	- 0,29	0,06	0,24
172	4640 Sogndal	0,22	0,12	- 0,16	0,06	0,17
173	3013 Marker	- 0,32	0,81	- 0,31	0,06	0,24
174	5032 Selbu	0,08	0,54	- 0,45	0,06	0,31
175	4630 Osterøy	- 0,03	0,52	- 0,34	0,05	0,24
176	3432 Lesja	0,28	- 0,18	0,05	0,05	0,05
177	3025 Asker	0,23	0,40	- 0,49	0,05	0,32
178	3016 Rakkestad	0,02	0,55	- 0,45	0,04	0,29
179	3042 Hemsedal	- 0,08	- 0,82	1,03	0,04	- 0,45

Rang	Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Kommuneindeks	Effektivitet
180	5042 Lierne	0,24	- 0,17	0,05	0,04	0,04
181	1856 Røst	- 0,34	0,21	0,66	0,04	- 0,27
182	4211 Gjerstad	- 0,08	0,80	- 0,60	0,04	0,36
183	1577 Volda	0,09	0,72	- 0,70	0,04	0,40
184	3422 Åmot	- 0,04	0,02	0,13	0,03	- 0,01
185	3425 Engerdal	0,18	- 0,15	0,06	0,03	0,02
186	1516 Ulstein	0,25	0,95	- 1,11	0,03	0,60
187	4617 Kvinnherad	0,18	- 0,27	0,16	0,03	- 0,04
188	5047 Overhalla	0,12	0,29	- 0,33	0,03	0,20
189	3022 Frøgn	0,07	0,69	- 0,69	0,02	0,38
190	4624 Bjørnafjorden	0,04	0,80	- 0,79	0,02	0,42
191	1860 Vestvågøy	- 0,15	0,30	- 0,09	0,02	0,07
192	3437 Sel	- 0,03	0,17	- 0,10	0,01	0,07
193	1525 Stranda	- 0,02	0,69	- 0,65	0,01	0,34
194	1111 Sokndal	- 0,14	0,18	- 0,03	0,00	0,02
195	1112 Lund	- 0,10	0,23	- 0,11	0,00	0,06
196	1135 Sauda	0,18	- 0,16	- 0,01	0,00	0,01
197	1870 Sortland - Suortá	- 0,04	0,22	- 0,19	0,00	0,09
198	4614 Stord	0,17	0,75	- 0,93	0,00	0,46
199	3441 Gausdal	0,03	0,39	- 0,45	0,01	0,21
200	1127 Randaberg	0,12	0,45	- 0,60	0,01	0,29
201	5402 Harstad	0,03	0,14	- 0,20	0,01	0,08
202	3414 Nord-Odal	- 0,12	0,57	- 0,49	0,01	0,23
203	1824 Vefsn	0,06	0,12	- 0,22	0,01	0,09
204	3041 Gol	0,08	0,01	- 0,14	0,01	0,05
205	3429 Follidal	- 0,20	0,13	0,02	0,01	- 0,03
206	3012 Aremark	- 0,20	0,27	- 0,12	0,02	0,04
207	4205 Lindesnes	0,05	0,34	- 0,45	0,02	0,20
208	3820 Seljord	- 0,02	0,11	0,07	0,02	- 0,07
209	3808 Notodden	- 0,05	0,53	- 0,55	0,02	0,24
210	5006 Steinkjer	0,02	0,64	- 0,73	0,02	0,33
211	3418 Åsnes	- 0,08	0,51	- 0,50	0,02	0,22
212	3421 Trøyil	0,01	0,02	- 0,13	0,03	0,02
213	5034 Meråker	- 0,03	0,22	0,16	0,03	- 0,13
214	5404 Vardø	- 0,12	0,30	0,32	0,03	- 0,21
215	5007 Namsos - Nåavmesjenjaelmi	0,14	0,06	- 0,03	0,04	- 0,04
216	4628 Vaksdal	0,22	0,04	0,04	0,04	- 0,09
217	1535 Vestnes	- 0,27	0,45	- 0,31	0,04	0,09
218	1576 Aure	- 0,12	0,34	0,32	0,04	- 0,23
219	3451 Nord-Aurdal	- 0,03	0,25	0,12	0,05	- 0,14
220	1560 Tingvoll	- 0,08	0,26	- 0,34	0,05	0,09
221	5435 Nordkapp	- 0,10	0,35	0,28	0,06	- 0,23
222	1813 Brønnøy	- 0,04	0,11	- 0,24	0,06	0,03
223	4215 Lillesand	0,05	0,62	- 0,85	0,06	0,34
224	3051 Rollag	- 0,01	0,27	0,10	0,06	- 0,14
225	1517 Hareid	- 0,09	0,91	- 1,01	0,06	0,41
226	5041 Snåase - Snåsa	- 0,08	0,15	- 0,26	0,06	0,04
227	1867 Bø	0,21	0,02	-	0,06	- 0,10
228	5061 Rindal	0,08	0,05	- 0,33	0,06	0,07
229	1511 Vanylven	- 0,14	0,15	- 0,21	0,06	0,01
230	1505 Kristiansund	0,07	0,47	- 0,75	0,07	0,27
231	5033 Tydal	0,18	- 2,06	1,66	0,07	- 0,94
232	1841 Fauske - Fuosko	- 0,11	0,34	- 0,46	0,07	0,12
233	1835 Træna	0,19	0,58	0,17	0,08	- 0,20
234	4621 Voss	- 0,09	0,14	- 0,29	0,08	0,03
235	3450 Etnedal	0,23	- 0,89	0,42	0,08	- 0,33
236	5418 Målselv	- 0,21	0,18	- 0,21	0,08	- 0,02
237	4201 Risør	0,02	0,20	- 0,47	0,08	0,11
238	4631 Alver	0,11	0,24	- 0,61	0,08	0,18
239	1825 Grane	- 0,21	0,26	0,22	0,08	- 0,23
240	4613 Bømlo	0,08	0,34	- 0,67	0,08	0,21
241	1866 Hadsel	0,03	0,51	- 0,81	0,09	0,27
242	5057 Ørland	- 0,07	0,65	- 0,85	0,09	0,29
243	5060 Nærøysund	0,31	- 0,18	0,21	0,09	- 0,24
244	3453 Øystre Slidre	- 0,18	0,18	0,09	0,09	- 0,18
245	5026 Holtålen	0,26	0,35	- 0,90	0,09	0,31
246	1554 Averøy	- 0,07	0,56	- 0,77	0,09	0,24
247	5419 Sørreisa	0,29	0,42	- 0,41	0,09	0,06
248	4632 Austrheim	0,04	0,06	- 0,40	0,10	0,05
249	4602 Kinn	0,09	0,29	- 0,68	0,10	0,19
250	1515 Herøy (Møre og Romsdal)	0,00	1,10	- 1,42	0,11	0,55
251	1820 Alstahaug	- 0,04	- 0,09	- 0,21	0,11	- 0,06
252	4642 Lærdal	- 0,04	0,40	0,09	0,11	- 0,22
253	1506 Molde	0,05	0,52	- 0,92	0,11	0,29
254	5044 Namsskogan	0,00	1,08	0,73	0,11	- 0,54
255	4213 Tvedestrand	0,02	0,49	- 0,86	0,12	0,25
256	1815 Vega	- 0,24	- 0,02	- 0,11	0,12	- 0,13
257	1573 Smøla	- 0,23	0,56	0,40	0,13	- 0,39
258	3449 Sør-Aurdal	- 0,04	0,16	- 0,19	0,13	- 0,10
259	1868 Øksnes	0,33	0,18	- 0,24	0,13	- 0,07
260	3419 Våler (Innlandet)	- 0,21	0,44	- 0,64	0,14	0,11
261	5428 Nordreisa	- 0,35	0,30	- 0,37	0,14	- 0,02
262	3050 Flesberg	0,16	0,06	- 0,65	0,14	0,11
263	1840 Saltdal	- 0,09	- 0,26	- 0,09	0,14	- 0,17
264	1566 Surnadal	- 0,00	0,00	- 0,45	0,15	- 0,00
265	4633 Fedje	- 0,01	0,81	0,36	0,15	- 0,41
266	3015 Skiptvet	- 0,10	0,43	- 0,79	0,15	0,16
267	4645 Askvoll	- 0,01	0,13	- 0,35	0,16	- 0,07
268	3040 Nesbyen	0,46	- 0,59	- 0,36	0,16	- 0,07
269	5421 Senja	- 0,26	- 0,27	0,02	0,16	- 0,26

Rang	Kommune	Kvalitet	Kostnader	Finanser	Kommuneindeks	Effektivitet
270	3818 Tinn	0,03	1,47	0,99	0,17	0,75
271	4216 Birkenes	0,04	0,47	1,03	0,17	0,26
272	3813 Bamble	0,07	0,21	0,80	0,17	0,14
273	5433 Hasvik	0,37	1,26	1,08	0,18	0,82
274	3417 Grue	0,15	0,22	0,63	0,19	0,03
275	1816 Vevelstad	0,21	0,85	0,48	0,19	0,53
276	5401 Tromsø	0,12	0,13	0,62	0,21	0,00
277	5420 Dyrøy	0,15	0,65	0,13	0,21	0,25
278	3819 Hjartdal	0,01	0,89	0,25	0,21	0,45
279	1822 Leirfjord	0,33	0,24	0,11	0,22	0,28
280	5046 Høylandet	0,16	0,39	0,46	0,23	0,11
281	3039 Flå	0,03	0,52	0,16	0,23	0,28
282	5430 Guovdageaidnu-Kautokeino	0,37	0,29	0,08	0,24	0,33
283	4634 Masfjorden	0,14	1,63	1,03	0,25	0,88
284	1514 Sande	0,09	0,22	0,88	0,25	0,07
285	5436 Porsanger - Porsángu - Porsa	0,31	0,38	0,06	0,25	0,35
286	5403 Alta	0,03	0,58	0,14	0,25	0,31
287	3823 Fyresdal	0,06	1,45	0,73	0,26	0,76
288	3814 Kragerø	0,02	0,26	1,08	0,26	0,14
289	4212 Vegårshei	0,02	0,06	0,90	0,27	0,04
290	4637 Hyllestad	0,01	0,73	0,10	0,27	0,36
291	5422 Balsfjord	0,27	0,15	0,46	0,29	0,21
292	1806 Narvik	0,14	0,27	0,48	0,30	0,20
293	5025 Røros - Rossen	0,24	0,04	0,69	0,30	0,10
294	3011 Hvaler	0,02	0,15	0,80	0,31	0,06
295	3443 Vestre Toten	0,06	0,57	1,45	0,31	0,25
296	1853 Evenes - Evenášši	0,10	0,29	0,57	0,32	0,20
297	4618 Ullensvang	0,06	1,90	0,97	0,32	0,98
298	5417 Salangen	0,08	1,00	0,07	0,33	0,54
299	1851 Lødingen	0,34	0,31	0,36	0,33	0,32
300	3817 Midt-Telemark	0,25	0,12	0,65	0,34	0,18
301	1865 Vågan	0,14	0,20	1,09	0,34	0,03
302	5438 Lebesby	0,42	1,44	0,79	0,35	0,93
303	1871 Andøy	0,27	0,01	0,79	0,35	0,14
304	5426 Gáivuotna - Kåfjord - Kaivuor	0,14	0,84	0,38	0,36	0,35
305	5437 Kárášjohka-Karasjok	0,41	0,42	0,26	0,36	0,41
306	3416 Eidskog	0,03	0,10	1,02	0,36	0,04
307	1827 Dønna	0,13	1,20	0,23	0,36	0,67
308	5014 Frøya	0,29	1,07	0,22	0,37	0,68
309	3052 Nore og Uvdal	0,26	1,55	0,15	0,38	0,65
310	3044 Hol	0,06	1,91	0,78	0,39	0,99
311	5416 Bardu	0,12	0,40	0,98	0,42	0,14
312	4619 Eidfjord	0,04	3,55	2,30	0,43	1,80
313	4220 Bygland	0,08	1,41	0,03	0,43	0,67
314	5424 Lyngen	0,09	0,60	0,64	0,44	0,34
315	3447 Søndre Land	0,17	0,19	1,38	0,45	0,01
316	5429 Kvaenangen	0,18	1,78	0,57	0,46	0,98
317	1859 Flakstad	0,26	0,37	0,76	0,46	0,31
318	5058 Åfjord	0,13	1,01	0,52	0,46	0,44
319	5412 Tjeldsund	0,30	0,43	0,69	0,47	0,37
320	1848 Steigen	0,33	0,91	0,24	0,49	0,62
321	5432 Loppa	0,24	1,98	0,71	0,50	1,11
322	5045 Grong	0,24	0,67	0,60	0,50	0,45
323	5441 Deatnu-Tana	0,19	0,62	0,75	0,52	0,41
324	5442 Unjárga-Nesseby	0,34	1,30	0,05	0,53	0,82
325	3822 Nissedal	0,28	1,28	0,62	0,54	0,50
326	5434 Måsøy	0,33	2,01	0,69	0,54	1,17
327	3825 Vinje	0,15	2,36	0,51	0,56	1,10
328	3430 Os	0,18	0,92	0,96	0,56	0,37
329	1838 Gildeskål	0,29	1,49	0,05	0,57	0,89
330	1828 Nesna	0,17	1,13	0,44	0,57	0,65
331	5413 Ibestad	0,06	1,47	0,22	0,58	0,77
332	3423 Stor-Elvdal	0,04	0,73	1,09	0,59	0,34
333	4620 Ulvik	0,24	1,16	0,39	0,59	0,70
334	5022 Rennebu	0,06	0,74	1,04	0,61	0,40
335	1832 Hemnes	0,26	1,05	0,60	0,63	0,65
336	1875 Håbmer - Hamarøy	0,24	1,92	0,23	0,64	1,08
337	4221 Valle	0,17	2,47	0,31	0,66	1,15
338	5425 Storfjord - Omasvuotna - Om	0,17	1,05	0,82	0,67	0,61
339	1826 Aarbotte - Hattfjellidal	0,23	1,75	0,08	0,68	0,99
340	1839 Beiarn	0,14	0,64	1,34	0,70	0,39
341	1845 Sørfold	0,15	1,82	0,17	0,71	0,99
342	1578 Fjord	0,12	1,07	1,19	0,71	0,48
343	5439 Gamvik	0,06	0,97	1,25	0,71	0,45
344	4224 Åseral	0,16	3,03	0,46	0,80	1,43
345	5444 Sør-Varanger	0,11	1,20	1,15	0,81	0,65
346	5405 Vadsø	0,07	1,02	1,58	0,88	0,54
347	1837 Meløy	0,18	1,41	1,12	0,90	0,80
348	1874 Moskenes	0,30	0,97	1,66	0,97	0,64
349	5043 Raarvihke - Røyrvik	0,03	2,36	0,65	0,98	1,17
350	4638 Høyanger	0,12	0,96	2,46	1,17	0,54
351	4629 Modalen	0,03	3,98	0,46	1,17	2,01
352	5440 Berlevåg	0,21	2,08	1,52	1,26	1,14
353	5443 Båtsfjord	0,42	1,49	1,93	1,27	0,96
354	4222 Bykle	0,41	6,32	2,05	1,27	2,96
355	5406 Hammerfest	0,17	2,70	1,05	1,29	1,44
356	4228 Sirdal	0,04	4,74	0,02	1,56	2,35



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.