



# Norges best styrte kommuner – Kommuneindeksen 2024

---

RAPPORT 12. AUGUST 2024  
STOREBRAND LIVSFORSIKRING AS

AGENDA  
KAUPANG

**OPPDRAGSGIVER:** Storebrand Livsforsikring AS

**RAPPORTNUMMER:** 1022597

**RAPPORTENS TITTEL:** Norges best styrte kommuner – Kommuneindeksen 2024

**ANSVARLIG KONSULENT:** Bjørn A. Brox

**KVALITETSSIKRET AV:** Rune Holbæk og Einar Stephan

**FOTOGRAFI I RAPPORT:** Shutterstock.com

**DATO:** 12.8.2024

# Forord

Man kan lære av andre. Kommuner kan lære av hverandre. I Kommuneindeksen 2024 trekker vi fram de kommunene som har vist best styring i året som gikk, 2023 og sammenligner utviklingen kommunene har hatt de siste tre årene. 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 fra 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 kvalitetsindeks. Metode og datagrunnlag for kvalitetsindeksen er presentert i delrapporten «Norges best styrte kommuner 2024 – Kvalitetsindeksen». Kvalitetsrapporten og datagrunnlaget for hele analysen kan hentes på [www.agendakaupang.no](http://www.agendakaupang.no).

Oslo, august 2024

Agenda Kaupang

# Innhold

<b>1</b>	<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Hva er god styring av kommuner?</b> .....	<b>6</b>
2.1	Hva er kommunenes hovedoppgaver? .....	7
2.2	Hva er god styring av kommuner? .....	8
2.3	Aldrende befolkning stiller store krav til omstilling mellom sektorene i kommunene .....	8
<b>3</b>	<b>Kommuneindeksen 2024</b> .....	<b>10</b>
3.1	Laveste kostnader .....	10
3.2	Beste kvalitet .....	15
3.3	Mest effektiv .....	19
3.4	Beste finanser .....	20
3.5	Best styrt .....	24
3.6	Hvordan gjør de store kommunene det? .....	28
<b>4</b>	<b>Effektivitet i de store tjenestene</b> .....	<b>29</b>
4.1	Effektivitetsindeksen per kommune .....	29
4.2	Effektivitet i de tre største tjenesteområdene.....	31
<b>5</b>	<b>Vedlegg: Kommuneindeksen 2024</b> .....	<b>41</b>

# 1 Sammendrag

Kommuneindeksen 2024 som presenteres i denne rapporten, sammenligner styringen av norske kommuner basert på de sist oppdaterte nasjonale data fra 2023. Vi prøver å identifisere de best styrte kommunene, for at andre kommuner skal kunne lære av dem. Dette er fjerde 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 2023 i KOSTRA. Kvalitetsmålingen er gjort på grunnlag av Agenda Kaupangs egenutviklede kvalitetsindeks med data for 2023. Aukra, Sauda og Vaksdal kommer på topp av vår liste i Kommuneindeksen 2024. Aukra har god kvalitet, høye kostnader og fantastiske finanser. De 25 kommunene med best samlet resultat framgår av tabellen under.

Tabell 1: Kommuneindeksen 2024. Topp 25 kommuner. Data fra 2023.

Region	Kommune indeks	Rang kommune indeks ▲	Rang kommune indeks i fjor	Rang kommune indeks i forfjor
1547 Aukra	1,23	1	5	99
1135 Sauda	0,91	2	180	197
4628 Vaksdal	0,72	3	224	223
3046 Krødsherad	0,72	4	1	5
3804 Sandefjord	0,72	5	10	3
3424 Rendalen	0,72	6	15	20
4218 Iveland	0,70	7	49	87
1120 Klepp	0,67	8	7	4
1119 Hå	0,67	9	6	6
3043 Ål	0,67	10	70	253
4227 Kvinesdal	0,60	11	103	115
1124 Sola	0,57	12	12	70
3017 Råde	0,54	13	27	103
1114 Bjerkreim	0,54	14	9	10
3434 Lom	0,54	15	24	53
3053 Jevnaker	0,52	16	11	16
1108 Sandnes	0,52	17	29	23
1160 Vindafjord	0,49	18	25	54
1557 Gjemnes	0,48	19	142	247
3442 Østre Toten	0,48	20	51	57
3023 Nesodden	0,47	21	36	50
1144 Kvitsøy	0,46	22	3	51
3034 Nes	0,46	23	18	13
1121 Time	0,45	24	20	22
1151 Utsira	0,44	25	8	181

Kommuneindeksen måler avstanden mellom kommunene i tillegg til å rangere dem. Aukra er 1,23 standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner. Det er et meget godt resultat.

I kapittel 2 presenterer vi vår begrunnelse for målingen i tillegg til prinsippene og utfordringsbildet den er basert på. I kapittel 3 går vi gjennom og analyserer resultatene. Vi ser nærmere på metoden i målingen, blant annet bruken av standardavvik. I kapittel 4 i rapporten rangerer vi hvor effektiv kommunene er i tjenesteområdet grunnskole, barnehage og pleie og omsorg. Vi beskriver hvilke 25 kommuner som driver mest kostnadseffektivt og med best kvalitet innen disse tre største tjenestene i kommunene i 2023. I vedlegget i kapittel 5 oppsummerer vi resultatene for de ulike delindeksene for alle de 356 norske kommunene i Kommuneindeksen 2024.

Spørsmålet mange kommuner stiller seg i det nødvendige og kontinuerlige omstillingsarbeidet de står overfor, er: **Hvordan få mest og best velferd ut av hver krone i min kommune?** Vi har i den forbindelse utarbeidet en egen rapportmal i Power BI-format som kan utarbeides for hver enkelt kommune som etterspør dette. 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? To eksempler fra Sandefjord og Nordre Follo kommune, presenteres som egne vedlegg til denne rapporten og er tilgjengelig på hjemmesiden til Agenda Kaupang.

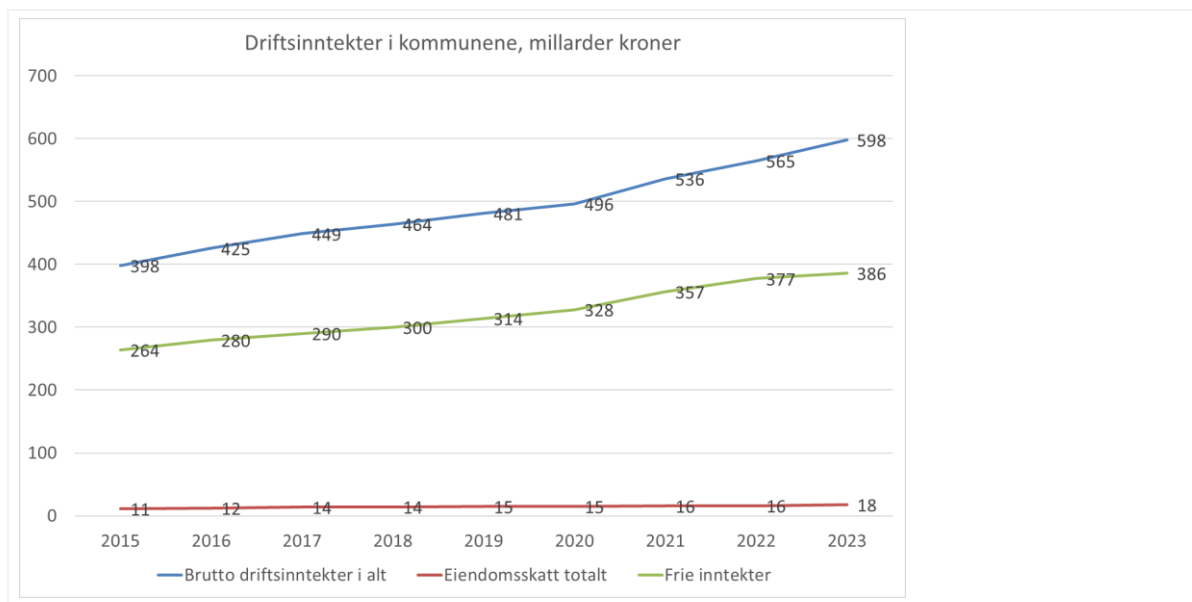
**Hovedfunnene i rapporten** viser at det er ingen enkle kjennetegn ved de flinke kommunene. Det er både små og store kommuner på listen. Rike kommuner ligger både på topp og bunn. Dataene fra Kommuneindeksen 2024 viser at:

- ▶ 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.
- ▶ Kommuner med befolkningsvekst, ser ut til å ha en fordel og er gjennomgående mer effektive.

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.

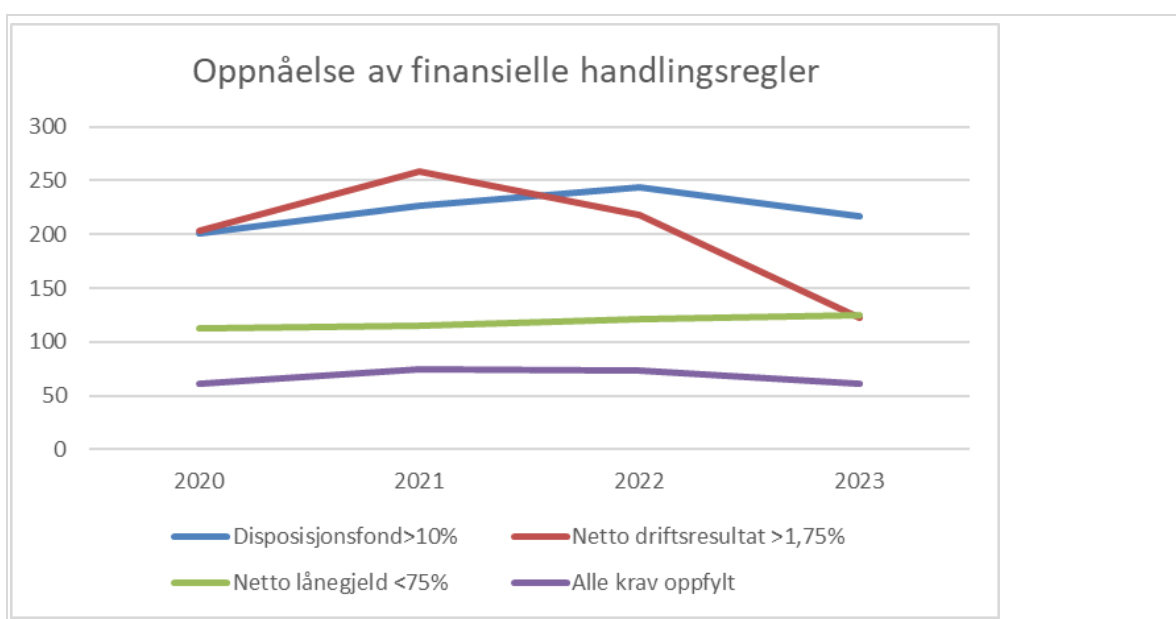
## 2 Hva er god styring av kommuner?

Det er viktig å ha god styring av kommunene i Norge. Kommuner er store organisasjoner finansiert av fellesskapet. Samlede driftsinntekter var 598 milliarder kroner i 2023, opp fra 400 milliarder i 2015, se figur 1. 386 milliarder kroner var skatt og rammetilskudd, resten var eiendomsskatt (18 milliarder) og driftsinntekter i tjenestene (salgsinntekter, øremerkede tilskudd og refusjoner).



Figur 1: Kommunenes brutto driftsinntekter. Kilde: KOSTRA 2023, SSB tabell 12364: Finansielle grunnlagsdata, kommune konsern, etter region, regnskapsbegrep, statistikkvariabel og år

Våre anbefalinger om tre sentrale finansielle handlingsregler (netto driftsresultat, disposisjonsfond og netto lånegjeld), viser at det i 2023 bare er 61 kommuner som følger alle tre anbefalingene i 2023, se figuren under. Netto driftsresultat er betydelig forverret i de fleste kommunene i 2023.



Figur 2: Finansielle nøkkeltall for kommunene 2020-2023. Kilde: KOSTRA, juni 2024



## 2.1 Hva er kommunenes hovedoppgaver?

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 områder som i stor grad er styrt av lovbestemte oppgaver: barnehage, barnevern, boliger, brann, grunnskole, helse, landbruk, plan/byggesak, pleie og omsorg, sosial og administrasjon. De fire tjenestene som er minst styrt av lovbestemte oppgaver 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 2 viser vi at 94,1 prosent av kommunenes netto driftsutgifter i 2023 gikk til de tjenesteområdene som er mest styrt av lovpålagte oppgaver. I tillegg viser vi her at pleie og omsorg med 32,2 prosent av de totale utgiftene er det klart største tjenesteområdet og deretter grunnskolen med 21,8 prosent. Ser vi samlet på de to største sektorene utgjør de omtrent 73,3 prosent av utgiftene (grunnskole/barnehage 35,3 prosent og pleie og omsorg/helse 38 prosent).

Tabell 2: Netto utgifter 2023 fordelt på ulike oppgaver i milliarder kroner. Alle kommuner. Tjenester som er merket med blått, er minst styrt av lovpålagte tjenester. Kilde SSB 12367: Detaljerte regnskapstall driftsregnskapet, kommune konsern og -kasse, etter region, funksjon, statistikkvariabel, regnskapsomfang, art og år eksklusiv inntekter under Vann, avløp og renovasjon og fellesutgifter

Tjeneste	Netto driftsutgift i mrd i 2023	Prosentvis fordeling 2023
Administrasjon	32,2	7,1 %
Barnehage	61,1	13,5 %
Barnevern	16,2	3,6 %
Bolig	2,7	0,6 %
Brann og redning	6,2	1,4 %
Grunnskole	98,9	21,8 %
Helse	26,2	5,8 %
Kirke	3,8	0,8 %
Kultur	18,4	4,1 %
Landbruk	0,8	0,2 %
Næring	-3,3	-0,7 %
Plan mm	6,9	1,5 %
Pleie og omsorg	145,9	32,2 %
Samferdsel	7,8	1,7 %
Sosial	29,3	6,5 %
<b>Totalsum</b>	<b>453,0</b>	

Kommuner 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. 2,7 milliarder kroner i 2023. Det samme gjelder myndighetsoppgavene (men de kommer ikke fram i regnskapet).

## 2.2 Hva er god styring av kommuner?

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 skjønnsmessig vurdering:

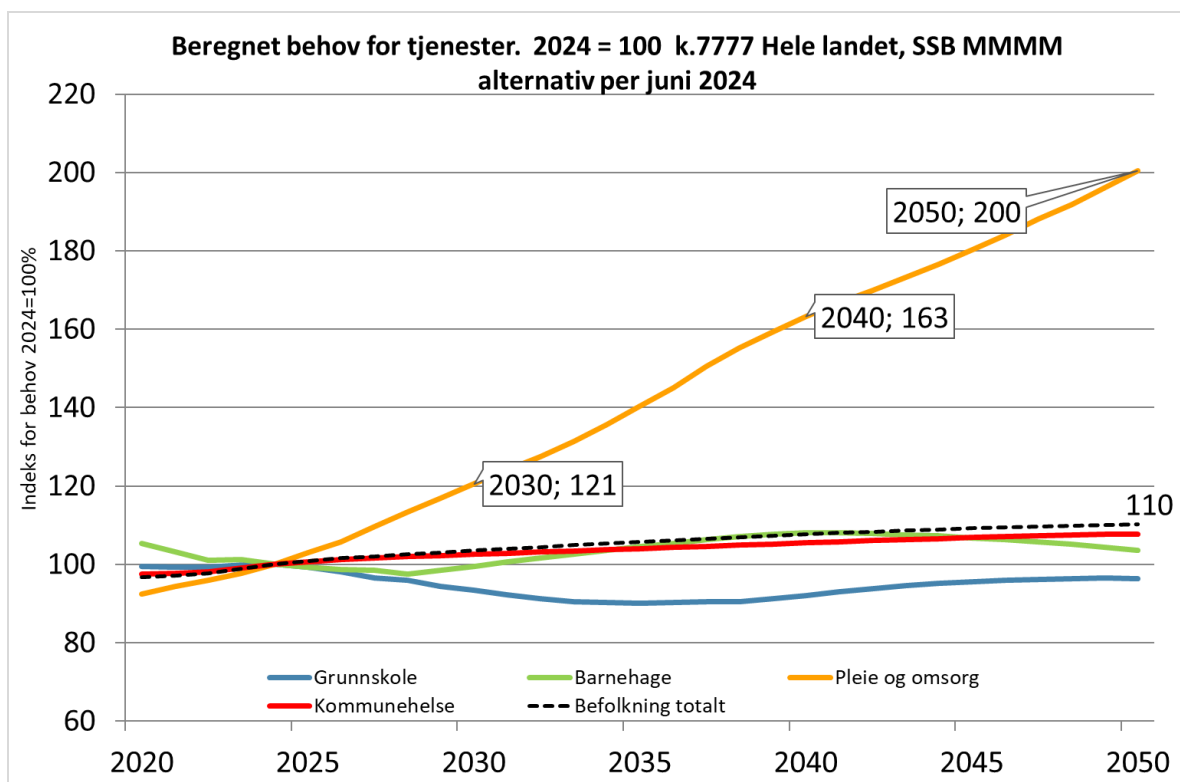
- ▶ Tjenestekvaliteten er det viktigste for brukerne.
- ▶ Finansene er det viktigste for kommuneledelsen.
- ▶ Kostnadene i tjenestene er det som påvirker finansene mest.

## 2.3 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.

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 videre fram til 2050 dersom vi fortsetter som i dag og setter 2024 som 0-punkt (=100).



Figur 3: Beregnet behov for tjenester mellom de største sektorene i kommunen 2020–2050 basert på dagens praksis. Kilde: SSB, framskrivning MMMM juni 2024 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 (110 = 10 prosent vekst) og sammensetning i innbyggersammensetningen, forventes det en dobling av tjenestebehovet fram til 2050 innenfor pleie- og omsorgstjenestene (200 = 100 prosent vekst). Det vil være helt avgjørende at alle sektorene i kommunene bidrar for å sikre et bærekraftig helsetilbud med innovasjon og en god og helhetlig bolig- og stedsutvikling.

Godt ledet og styrte kommuner kjennetegnes ved kommunens evne til å gjøre gode proaktive tjenestevalg på tvers av kommunalområdene i møte med innbyggernes behov og innbyggernes evne til å gjøre tidlige og gode nok valg for å mestre eget liv når de møter utfordringer.

# 3 Kommuneindeksen 2024

Kommuneindeksen 2024 rangerer Norges best styrte kommuner ved å legge like stor vekt på kvalitet, kostnader og finanser. Kommuneindeksen presenteres for fjerde år på rad og er et gjennomsnitt av delindekser for kvalitet, kostnader og finanser.

**Lavest kostnad:** Kostnadsindeksen sammenligner behovskorrigerede netto driftsutgifter i 13 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 84 indikatorer med data hovedsakelig fra 2023 og beskrives mer detaljert i rapporten «Norges best styrte kommuner – Kvalitetsindeksen 2024».

**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 13 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 delrapporten «Norges best styrte kommuner - Kvalitetsindeksen 2024».

## 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. For tiden gjelder det private skoler og vertskommunetilskudd for nedlagte 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 2023. Kommunen brukte 61.566 kroner pr. innbygger til den samlede tjenesteproduksjonen (uten AGA). Enebakk, Klepp og Lørenskog kommer på plassene deretter. Se tabellen under.

Det er ikke slik at lave kostnader skyldes tilfeldigheter det enkelte året. Tabellen under viser at 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.

Tabell 3: Kostnadsindeksen 2024, topp 20. Behovskorrigerede netto driftsutgifter i 2021-23 pr. innbygger. Kilde: SSB KOSTRA.

## Kostnadsindeksen - topp 25

Kommune	Utgift per innbygger alle tjenester	Indeks kostnad	Rang kostnad	Rang kostnad i fjor	Rang kostnad i forfjor
3036 Nannestad	61566	1,41	1	1	4
3028 Enebakk	63499	1,29	2	5	10
1120 Klepp	63791	1,27	3	6	5
3029 Lørenskog	63901	1,26	4	12	27
1119 Hå	64975	1,20	5	4	2
3023 Nesodden	65264	1,18	6	16	31
3027 Rælingen	65457	1,17	7	18	14
4204 Kristiansand	65802	1,14	8	45	33
3017 Råde	65831	1,14	9	3	68
3034 Nes	65896	1,14	10	10	6
5028 Melhus	66037	1,13	11	63	24
3801 Horten	66127	1,12	12	37	28
3030 Lillestrøm	66467	1,10	13	15	42
3020 Nordre Follo	66502	1,10	14	24	49
3805 Larvik	66718	1,08	15	9	15
1121 Time	66826	1,08	16	22	18
3053 Jevnaker	66831	1,08	17	17	19
3804 Sandefjord	66974	1,07	18	34	17
3442 Østre Toten	67092	1,06	19	32	39
1531 Sula	67208	1,05	20	11	13
3019 Vestby	67397	1,04	21	20	12
3021 Ås	67671	1,02	22	28	32
3033 Ullensaker	67706	1,02	23	8	8
3026 Aurskog-Høland	67709	1,02	24	13	11
3005 Drammen	67858	1,01	25	33	64

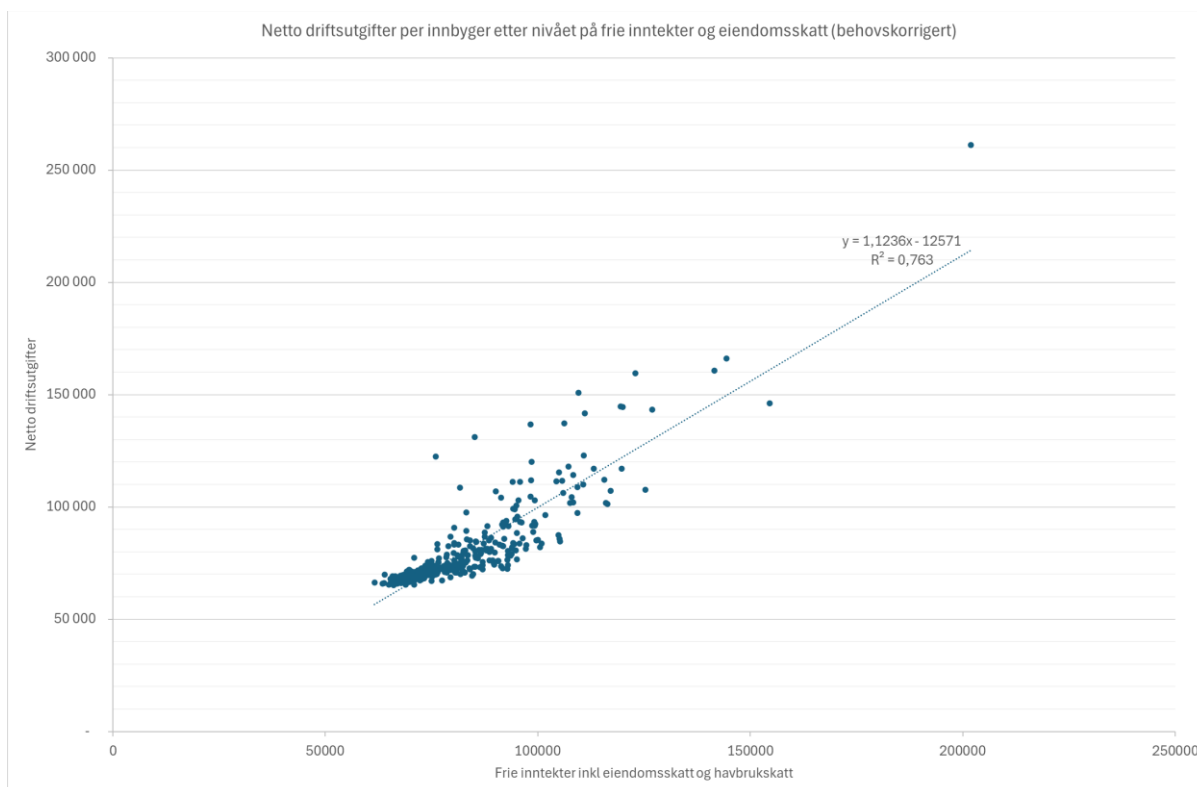
Alle kommunene leverer de samme tjenestene til sine innbyggere. Det er likevel enorme kostnadsforskjeller mellom de billigste og dyreste kommunene. Kommunen med de høyeste utgiftene (Bykle) har tre ganger så høye behovskorrigerede utgifter som kommunen med de laveste utgiftene. Forskjellen fra gjennomsnittet er 7,5 standardavvik.

Tabell 4: Kommunene med de høyeste behovskorrigerte utgifter pr. innbygger 2023. Kilde: KOSTRA

Kommune	Utgift per innbygger alle tjenester	Indeks kostnad	Rang kostnad	Rang kostnad i fjor	Rang kostnad i forfjor
3824 Tokke	113152	-1,89	331	321	327
3454 Vang	115649	-2,05	332	311	319
5434 Måsøy	115953	-2,07	333	333	328
5406 Hammerfest	116393	-2,10	334	339	336
5432 Loppa	117139	-2,14	335	332	334
4221 Valle	119524	-2,30	336	338	341
3044 Hol	119739	-2,31	337	330	323
1134 Suldal	119947	-2,32	338	341	329
4224 Åseral	122968	-2,52	339	340	332
5043 Raarvihke - Røyrvik	125267	-2,66	340	337	337
3825 Vinje	126863	-2,77	341	336	325
4629 Modalen	141535	-3,70	342	343	342
4619 Eidfjord	144435	-3,89	343	342	343
4228 Sirdal	154574	-4,54	344	344	344
4222 Bykle	201920	-7,57	345	345	345

Kommunene med de laveste utgiftene er også kommuner med de laveste frie inntektene. Figur 7 viser sammenhengen mellom frie inntekter (inkludert eiendomsskatt og havbrukskatt) pr. innbygger og netto driftsutgifter i 2023.

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.



Figur 4: Frie inntekter (inkludert eiendomsskatt) pr. innbygger og netto driftsutgifter, 2023. Kilde: KOSTRA, KDD og Agenda Kaupang.

Nannestad har vært på topp på listen over lave kostnader i mange år. Nannestad hadde behovskorrigerede frie inntekter inkl. eiendomsskatt på 66.000 kroner pr. innbygger i 2023. Det er 9 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 korrigeret 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 behovskorrigerede netto driftsutgifter på 200.000 kroner pr. innbygger, mens andre kommuner klarer seg med 61.000 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 486 millioner kroner. Økningen utgjør omtrent halvparten av samlede netto driftsutgifter i Nannestad i 2023.

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



Tabell 5: Kostnadsforskjeller mellom Nannestad kommune og andre kommuner i 2023 i millioner kroner. Netto driftsutgifter uten AGA.

Kommune navn	Stavanger	Oslo	Tromsø	Alta	Bodø	Fredrikstad
Barnehage	- 14	- 37	- 15	- 17	- 21	- 13
Grunnskole	- 14	- 84	- 33	- 68	- 12	- 8
Kultur	- 49	- 42	- 16	- 14	- 33	- 9
Kirke	- 3	3	0	- 4	- 3	- 1
Pleie og omsorg	- 74	- 110	- 165	- 243	- 112	- 73
Helse	11	13	7	- 22	2	14
Sosial	- 52	- 58	- 46	- 85	- 43	- 40
Barnevern	13	18	12	- 11	11	- 2
Administrasjon	- 30	5	- 6	19	16	6
Brann og redning	7	3	2	- 7	- 3	2
Plan mm	- 21	- 14	- 10	- 11	- 12	- 4
Samferdsel	12	10	- 5	6	- 11	7
Bolig	- 2	- 17	- 13	- 23	- 5	2
Næring	3	- 5	- 2	- 3	- 2	5
Utenom	-	-	-	-	-	-
Landbruk	0	- 6	- 1	- 3	- 2	1
Sum funksjon 100-393	- 213	- 322	- 291	- 486	- 229	- 114

Hvis alle kommuner drev tjenestene med samme utgiftsnivå pr. innbygger som Nannestad i 2023, 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 (Fredrikstad kommune), ville utgiftene i kommunene synke med 30 milliarder kroner. Hvis alle kommunene brukte like mye som Alta, ville utgiftene stige med 111 milliarder kroner.

### 3.2 Beste kvalitet

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

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

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

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

Tabellen under viser Kvalitetsindeksen 2024 med de 25 kommunene med best kvalitet i 2023. Bykle, Nesbyen og Gloppen er på topp og har alle tre ligget høyt på denne listen de siste tre årene. I gjennomsnitt er Bykle noe mer enn et halvt standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner (0,57). Dette er en betydelig forskjell. I en normalfordeling vil 30 prosent av målingene være bedre enn dette. Bykle er bedre enn gjennomsnittet i 9 av 13 tjenester.

Tabell 6: Kvalitetsindeksen 2024, Topp 25 kommuner. Data fra 2023

Kvalitetsindeks				
Region	Indeks kvalitet	Rang kvalitet	Rang kvalitet i fjor	Rang kvalitet i forfjor
4222 Bykle	0,57	1	1	2
3040 Nesbyen	0,45	2	11	5
4650 Gloppen	0,45	3	2	1
4629 Modalen	0,43	4	7	32
1133 Hjelmeland	0,39	5	19	8
3434 Lom	0,35	6	25	10
1151 Utsira	0,35	7	3	3
1121 Time	0,31	8	21	47
3439 Ringebu	0,29	9	15	27
3822 Nissedal	0,29	10	6	63
4619 Eidfjord	0,28	11	167	303
1114 Bjerkreim	0,27	12	173	70
4644 Luster	0,27	13	9	7
3039 Flå	0,26	14	103	14
4224 Åseral	0,26	15	13	24
3006 Kongsberg	0,25	16	18	46
3016 Rakkestad	0,25	17	78	118
3425 Engerdal	0,24	18	74	108
1516 Ulstein	0,24	19	16	45
4640 Sogndal	0,23	20	34	113
4202 Grimstad	0,23	21	90	15
4648 Bremanger	0,23	22	59	66
4227 Kvinesdal	0,23	23	5	39
4649 Stad	0,23	24	92	128
3405 Lillehammer	0,22	25	67	93

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. Hasvik er bedre enn gjennomsnittet i tre av 13 tjenester.

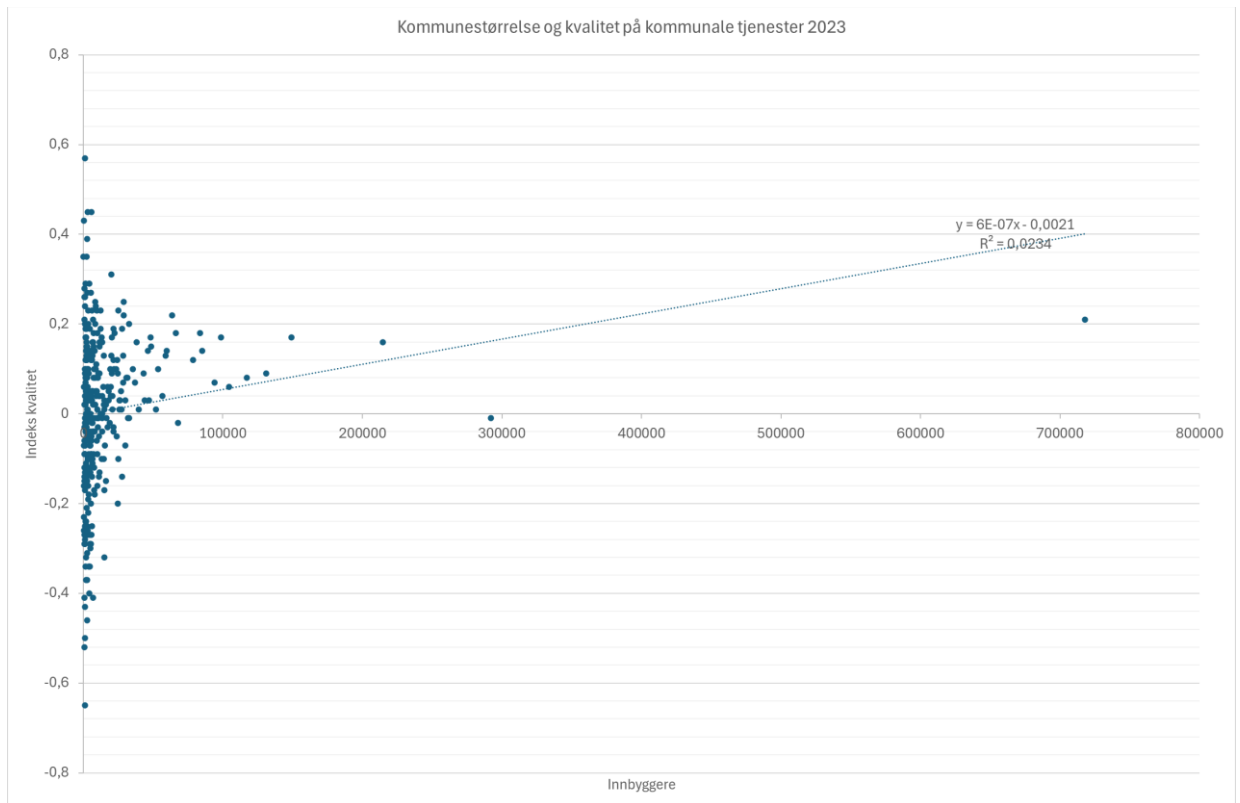
Tabell 7: Kvalitetsindeksen 2024, 10 kommuner på bunnen av listen

Kvalitetsindeks Region	Indeks kvalitet	Rang kvalitet	Rang kvalitet i fjor	Rang kvalitet i forfjor
3051 Rollag	-0,34	341	273	273
3417 Grue	-0,34	342	228	211
1875 Hamarøy	-0,37	343	329	345
5443 Båtsfjord	-0,37	344	346	356
1815 Vega	-0,39	345	331	339
5412 Tjeldsund	-0,40	346	347	332
1535 Vestnes	-0,41	347	323	334
1857 Værøy	-0,41	348	354	355
5439 Gamvik	-0,43	349	238	350
5437 Kárašjohka-Karasjok	-0,46	350	350	352
4620 Ulvik	-0,50	351	310	315
1874 Moskenes	-0,52	352	348	349
5430 Guovdageaidnu-Kautokeino	-0,53	353	351	337
1856 Røst	-0,53	354	353	353
5441 Deatnu-Tana	-0,60	355	344	306
1859 Flakstad	-0,65	356	330	343

Hva kommer god kvalitet av? De fleste kommunene med god tjenestekvalitet i 2023 har også gjort det godt årene før. Noen kommuner har gjort store hopp fra 2022 til 2023. 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.

Resultatene i kvalitetsindeksen viser ingen tydelig sammenheng mellom tjenestekvalitet og kommunestørrelse. Figur 8 viser innbyggertall og kvalitetsindeks for alle de 356 kommunene i 2023. 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 5: Norske kommuner etter innbyggertall og rangering i Kvalitetsindeksen 2024

### 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 i effektivitetsindeksen for 2024, basert på den metoden som er beskrevet. Både regnskap og kvalitetsdata er fra 2023. Lørenskog, Time, Nordre Follo og Horten kommuner er øverst på listen. Kommunene på listen er i gjennomsnitt 0,6 standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner. Det er liten forskjell mellom de 25 beste.

Tabell 8: Resultater Agenda Kaupangs Effektivitetsindeks 2024, de 25 mest effektive kommunene, data fra 2023

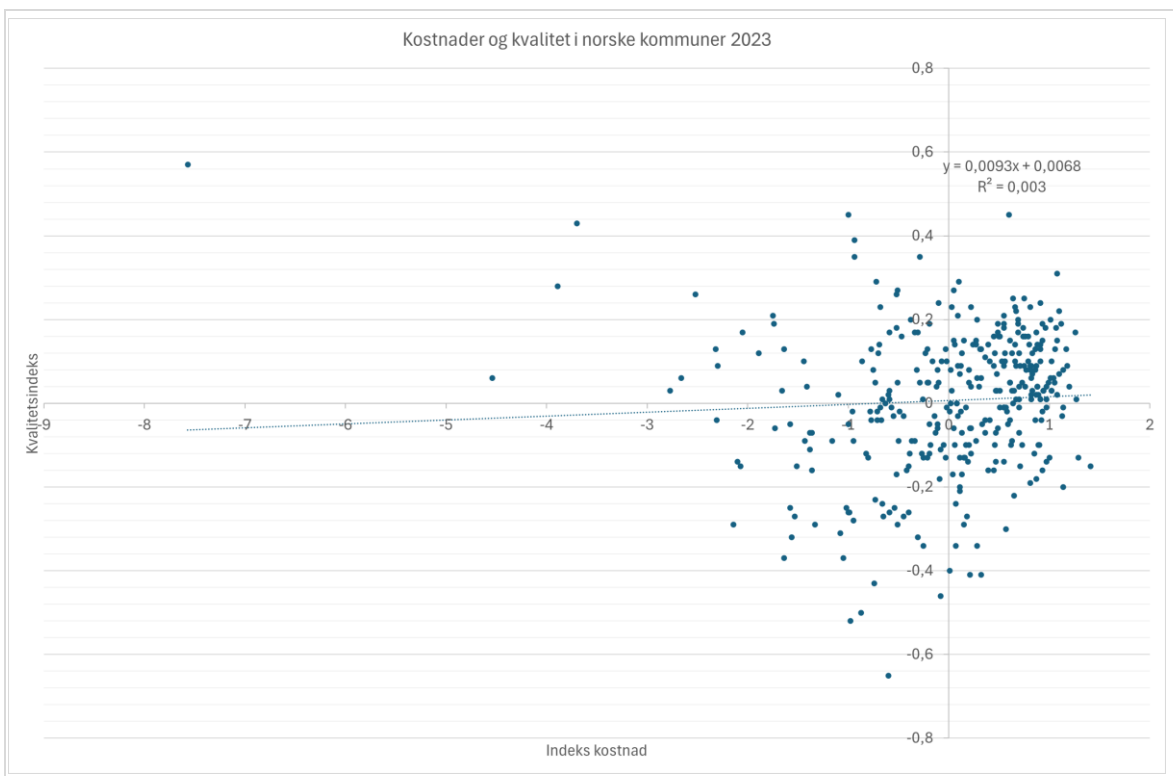
Region	Indeks effektivitet	Rang effektivitet	Rang effektivitet i fjor	Rang effektivitet i forfjor
3029 Lørenskog	0,72	1	4	16
1121 Time	0,70	2	3	10
3020 Nordre Follo	0,66	3	10	30
3801 Horten	0,65	4	17	9
3027 Rælingen	0,65	5	7	7
1120 Klepp	0,64	6	16	4
3036 Nannestad	0,63	7	2	6
3023 Nesodden	0,63	8	32	45
3804 Sandefjord	0,62	9	23	8
3805 Larvik	0,62	10	5	5
1119 Hå	0,62	11	8	3
4204 Kristiansand	0,61	12	40	31
1532 Giske	0,60	13	26	18
3442 Østre Toten	0,60	14	12	24
3030 Lillestrøm	0,59	15	28	49
3028 Enebakk	0,58	16	24	44
1516 Ulstein	0,58	17	14	40
1108 Sandnes	0,57	18	13	26
3017 Råde	0,57	19	21	92
3021 Ås	0,56	20	30	12
3413 Stange	0,56	21	31	39
5028 Melhus	0,55	22	74	27
3019 Vestby	0,55	23	29	32
1531 Sula	0,55	24	34	29
3053 Jevnaker	0,55	25	11	28

Tabellen viser at det er mulig å få til god tjenestekvalitet i kommuner med lave kostnader. 21 av de 25 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 2023. 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 0,3 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 budsjetterrammer 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 6: Resultater Agenda Kaupangs Effektivitetsindeks 2024. Norske kommuner etter rangering av kostnader og kvalitet, datagrunnlag 2023

### 3.4 Beste finanser

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

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

Agenda Kaupang legger vekt på tre finansielle nøkkeltall:

- ▶ Netto driftsresultat i prosent av driftsinntektene. Netto driftsresultat er driftsinntekter minus driftsutgifter og finansposter. Teknisk beregningsutvalg anbefaler en driftsmargin på minst 1,75 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 kommuneloven pålegger kommunene en plikt til å vedta finansielle handlingsregler. Det vil si vedta mål 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.

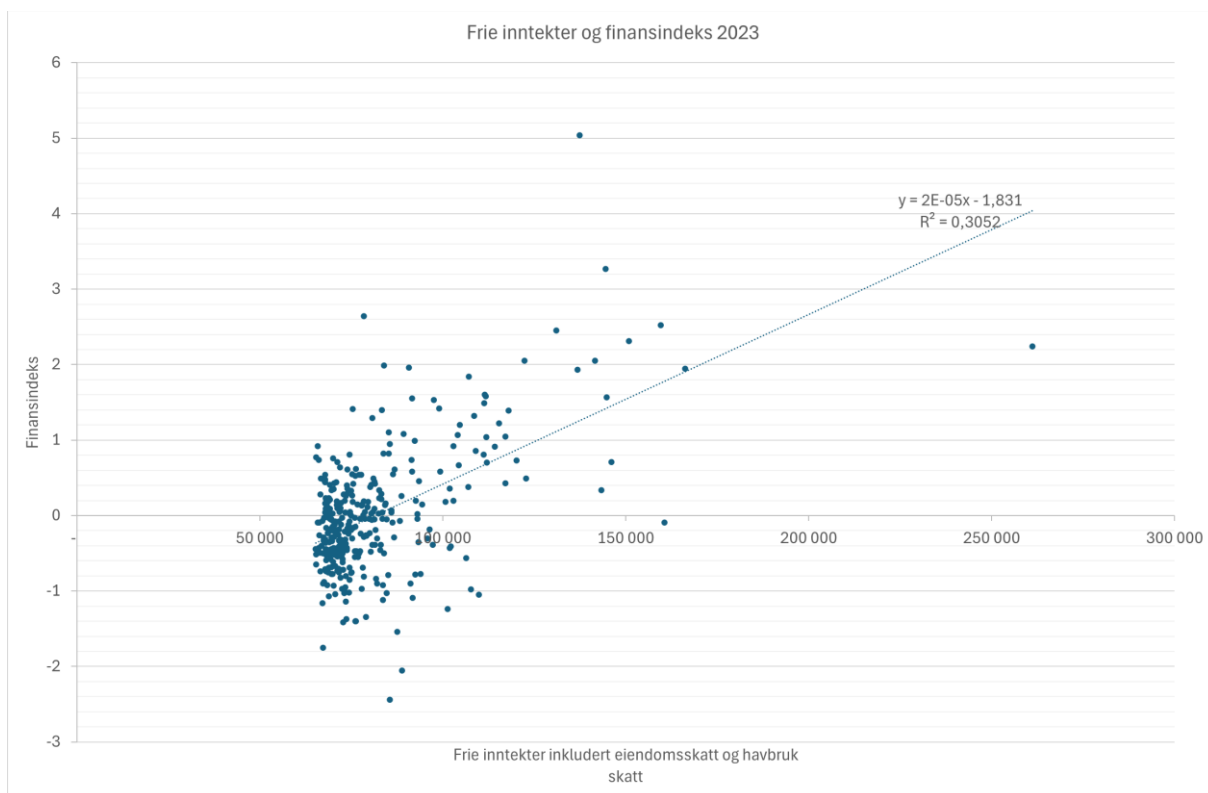
Tabellen under viser resultatene på finansindeksen i 2024. Aukra, Suldal og Ål er på toppen av listen. Det er naturlig nok mange kraftkommuner på listen. Aukra har et disposisjonsfond som er større enn ett års driftsinntekter. Det er enorme forskjeller mellom kommunene på topp og bunn på finansindeksen.



Tabell 9: Finansindeksen 2024. Topp 20 kommuner. Data fra 2023.

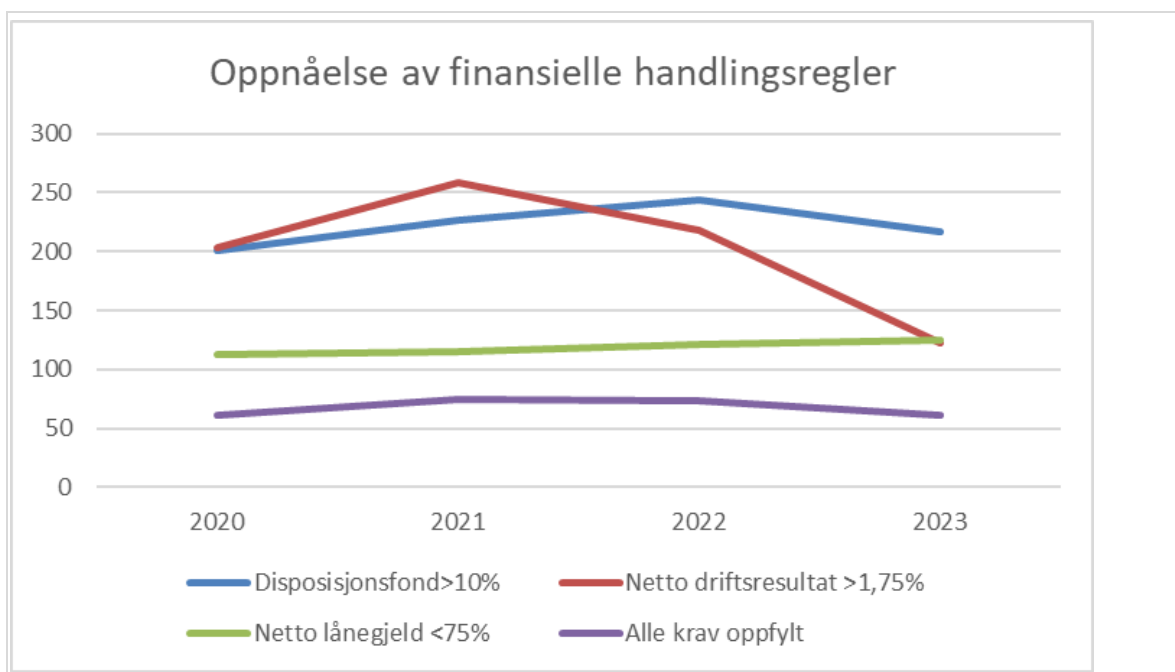
Region	Indeks finans	Rang finans ▲	Rang finans i fjor	Rang finans i forfjor
1547 Aukra	5,04	1	2	1
1134 Suldal	3,27	2	1	2
3043 Ål	2,64	3	29	161
4224 Åseral	2,52	4	74	8
4628 Vaksdal	2,45	5	137	147
4641 Aurland	2,31	6	3	20
4222 Bykle	2,24	7	6	4
5033 Tydal	2,05	8	10	29
1135 Sauda	2,05	9	146	144
3424 Rendalen	1,99	10	20	14
4218 Iveland	1,96	11	33	30
4619 Eidfjord	1,95	12	5	10
1151 Utsira	1,93	13	4	23
5432 Loppa	1,84	14	51	123
3823 Fyresdal	1,60	15	49	51
3818 Tinn	1,58	16	34	21
4221 Valle	1,57	17	88	238
3434 Lom	1,55	18	17	48
4227 Kvinesdal	1,53	19	84	80
4634 Masfjorden	1,49	20	32	7
1811 Bindal	1,42	21	22	38
3046 Krødsherad	1,41	22	11	22
4642 Lærdal	1,40	23	122	68
5044 Namsskogan	1,39	24	48	60
1144 Kvitsøy	1,32	25	8	19

Det er en tendens til at høye inntekter gir gode finanser i kommunene i 2023. Figur 10 viser behovskorrigerte frie inntekter (inkludert eiendomsskatt og havbrukskatt) 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 30 prosent av spredningen i finansindeks. Figuren tyder på at god ledelse er viktigere enn høye inntekter for å holde finansene under kontroll.



Figur 7: Frie inntekter og finansindeks i norske kommuner 2023

Det er mulig våre anbefalinger om finansielle handlingsregler er urealistiske. Det er bare 61 kommuner som følger alle tre anbefalingene i 2023, se figuren under. Netto driftsresultat er betydelig forverret i de fleste kommuner i 2023.



Figur 8: Finansielle nøkkeltall for kommunene 2020-2023. Kilde: KOSTRA

### 3.5 Best styrt

Godt styrt betyr i Kommuneindeksen 2024 lave kostnader, høy tjenestekvalitet og gode finanser. Vi legger like stor vekt på disse tre kravene til god styring. Tabellen under viser de 25 best styrte kommunene basert på data fra 2023 etter denne definisjonen. Aukra, Sauda og Vaksdal kommer på topp på listen.

Tabell 10: Kommuneindeksen 2024. Topp 25 kommuner. Data fra 2023.

Region	Kommune indeks	Rang kommune indeks	Rang kommune indeks i fjor	Rang kommune indeks i forfjor
1547 Aukra	1,23	1	5	99
1135 Sauda	0,91	2	180	197
4628 Vaksdal	0,72	3	224	223
3046 Krødsherad	0,72	4	1	5
3804 Sandefjord	0,72	5	10	3
3424 Rendalen	0,72	6	15	20
4218 Iveland	0,70	7	49	87
1120 Klepp	0,67	8	7	4
1119 Hå	0,67	9	6	6
3043 Ål	0,67	10	70	253
4227 Kvinesdal	0,60	11	103	115
1124 Sola	0,57	12	12	70
3017 Råde	0,54	13	27	103
1114 Bjerkreim	0,54	14	9	10
3434 Lom	0,54	15	24	53
3053 Jevnaker	0,52	16	11	16
1108 Sandnes	0,52	17	29	23
1160 Vindafjord	0,49	18	25	54
1557 Gjemnes	0,48	19	142	247
3442 Østre Toten	0,48	20	51	57
3023 Nesodden	0,47	21	36	50
1144 Kvitsøy	0,46	22	3	51
3034 Nes	0,46	23	18	13
1121 Time	0,45	24	20	22
1151 Utsira	0,44	25	8	181

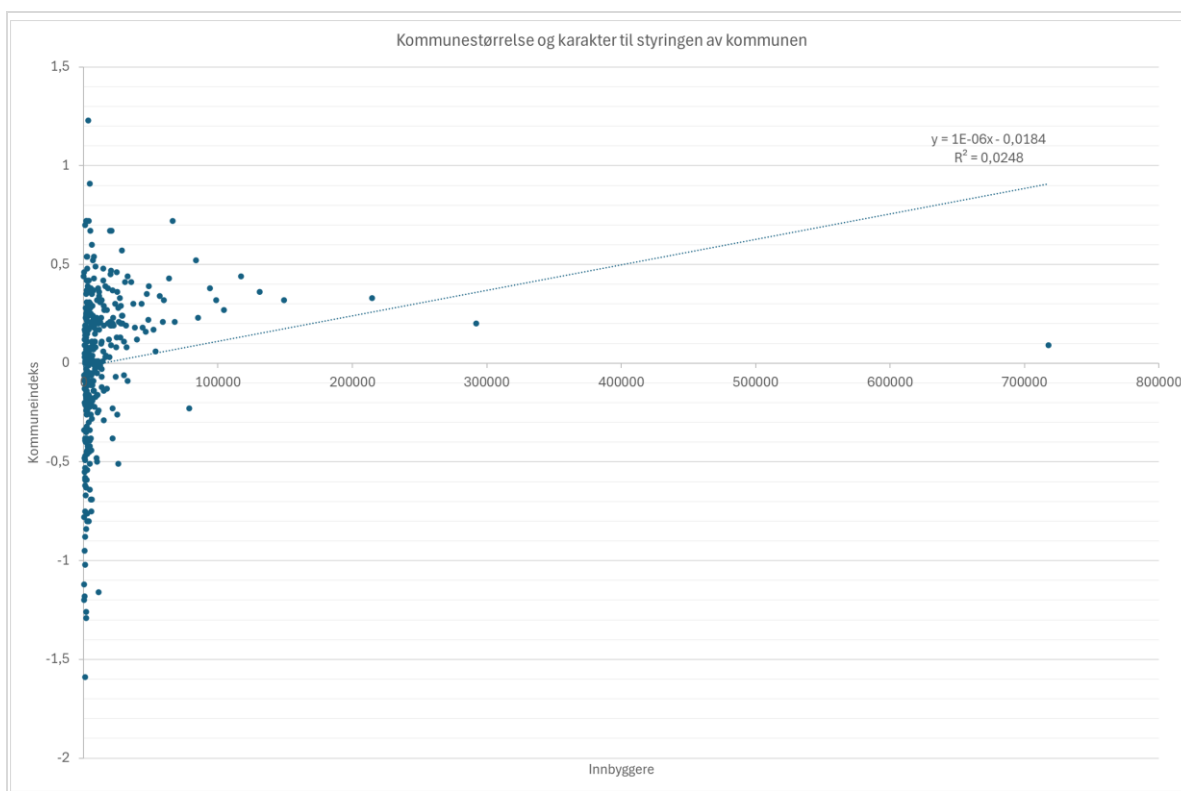
Vi sammenligner kommuner for å stimulere til utvikling i kommunal sektor. Man kan lære av dem som får det til. Hvilke kommuner er det i så fall som ser ut til å utvikle seg i riktig retning eller har stabilt gode resultater? Tabellene overviser rangeringen i Kommuneindeksen i 2022, 2023 og 2024. 15 av kommunene på topp 25-listen i 2024 var også på listen i 2023. Aukra var nummer fem i 2023 og vinner i år.

Tabellen under viser hvilken rang de best styrte kommunene hadde innen kvalitet, kostnader og finanser. Karakterene/standardavvikene viser at Aukra har middels kvalitet, høye kostnader og meget gode finanser. Alle kommunene på listen har bedre finanser enn gjennomsnittet. Det er et mer blandet bilde når det gjelder kvalitet og kostnader.

Tabell 11: Rangering innen finans, kostnader og kvalitet for de best styrte kommunene i Kommuneindeksen 2024.

Kommune	Rang best styrt	Rang kostnad	Rang kvalitet	Rang finans
1547 Aukra	1	319	145	1
1135 Sauda	2	132	54	9
4628 Vaksdal	3	218	318	5
3046 Krødsherad	4	111	38	22
3804 Sandefjord	5	18	42	36
3424 Rendalen	6	165	267	10
4218 Iveland	7	168	277	11
1120 Klepp	8	3	158	47
1119 Hå	9	5	197	44
3043 Ål	10	274	125	3
4227 Kvinesdal	11	204	39	19
1124 Sola	12	58	92	50
3017 Råde	13	9	257	65
1114 Bjerkreim	14	202	70	26
3434 Lom	15	242	10	18
3053 Jevnaker	16	17	168	68
1108 Sandnes	17	33	102	78
1160 Vindafjord	18	110	94	42
1557 Gjemnes	19	85	263	53
3442 Østre Toten	20	19	53	97
3023 Nesodden	21	6	169	115
1144 Kvitsøy	22	183	304	25
3034 Nes	23	10	307	72
1121 Time	24	16	47	153
1151 Utsira	25	298	3	13

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 2023. Det er ingen sterk sammenheng. Kommunestørrelse forklarer bare 3 prosent av variasjonen i karakter for styringen.



Figur 9: Innbyggertall og samlet rangering, Kommuneindeksen 2024. Data fra 2023.

Blant de 10 kommunene på bunnen av listen er det to kommuner med flere enn 2.000 innbyggere. Det er én kommune med flere enn 10.000 innbyggere (Hammerfest).

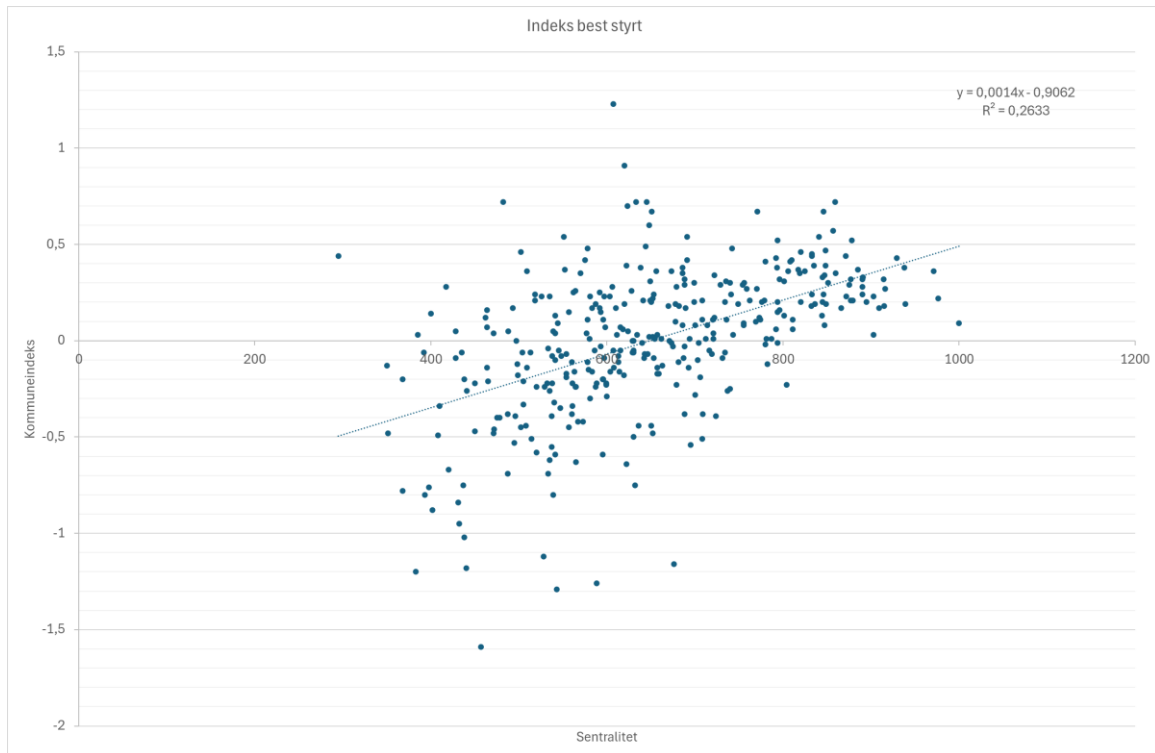
Vi har en hypotese om at god ledelse er det viktigste for å komme på toppen av listene. Det betyr ikke at kommunene på bunnen nødvendigvis har dårlig ledelse. Bykle kommune har enorme inntekter og må bruke opp pengene på en eller annen måte. Hammerfest har brukt opp alle pengene uten å oppnå god tjenestekvalitet.

Tabell 12: Kommuneindeksen 2024. De 10 kommunene på bunnen av listen. Data fra 2023.

Kommune	Rang best styrt	Rang kostnad	Rang kvalitet	Rang finans
5434 Måsøy	336	333	295	243
5440 Berlevåg	337	328	300	330
5413 lbestad	338	313	177	342
4629 Modalen	339	342	32	172
5406 Hammerfest	340	334	317	336
1874 Moskenes	341	302	349	344
5043 Raarvihke - Rø	342	340	331	324
4228 Sirdal	343	344	55	49
5443 Båtsfjord	344	308	356	345
4222 Bykle	345	345	2	7

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 mindre sentrale strøk, uavhengig av kommunestørrelse.

Denne hypotesen stemmer med data fra 2023. Det er en positiv sammenheng mellom sentralitet og god styring. Sammenhengen er ganske sterk. Sentralitetsindeksen til SSB forklarer 26 prosent av variasjonen i Kommuneindeksen. I fjor var denne sammenhengen svakere (16%).



Figur 10: Sentralitet og Kommuneindeks. Kilde: SSB og Agenda Kaupang. Data fra 2023.

### 3.6 Hvordan gjør de store kommunene det?

Vi har valgt å lage en egen sammenligning av de 24 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 Kristiansand som kommer best ut i Kommuneindeksen 2024. Sandefjord har betydelig lavere kostnader, betydelig bedre finanser og bedre kvalitet enn gjennomsnittet av kommunene.

Vi har sett at det er liten/ingen sammenheng mellom kommunestørrelse og resultater på Kommuneindeksen. De aller største kommunene skiller seg likevel positivt ut. Av de 24 store kommunene er det bare Tromsø som er dårligere enn gjennomsnittet på 273. plass.

Tabell 13: Kommuneindeksen 2024, kommuner med mer enn 45.000 innbyggere, datagrunnlag 2023.

Kommune	Rang best styrt	Rang kostnad	Rang kvalitet	Rang finans
3804 Sandefjord	5	18	42	36
1108 Sandnes	17	33	102	78
4204 Kristiansand	27	8	135	128
3020 Nordre Follo	28	14	52	152
3805 Larvik	37	15	29	168
3030 Lillestrøm	41	13	143	156
3024 Bærum	49	143	71	63
3014 Indre Østfold	51	34	265	130
3807 Skien	56	77	64	102
5001 Trondheim - Tråante	58	76	56	135
3025 Asker	59	91	58	124
1103 Stavanger	61	131	30	90
3003 Sarpsborg	62	44	13	176
3005 Drammen	80	25	91	205
3004 Fredrikstad	93	52	20	217
3029 Lørenskog	99	4	95	306
3803 Tønsberg	103	42	37	237
1507 Ålesund	107	37	166	212
4601 Bergen	115	119	40	132
3002 Moss	131	88	156	194
4203 Arendal	135	72	69	252
0301 Oslo	157	191	4	155
1804 Bodø	168	145	59	222
5401 Tromsø	273	182	164	321



# 4 Effektivitet i de store tjenestene

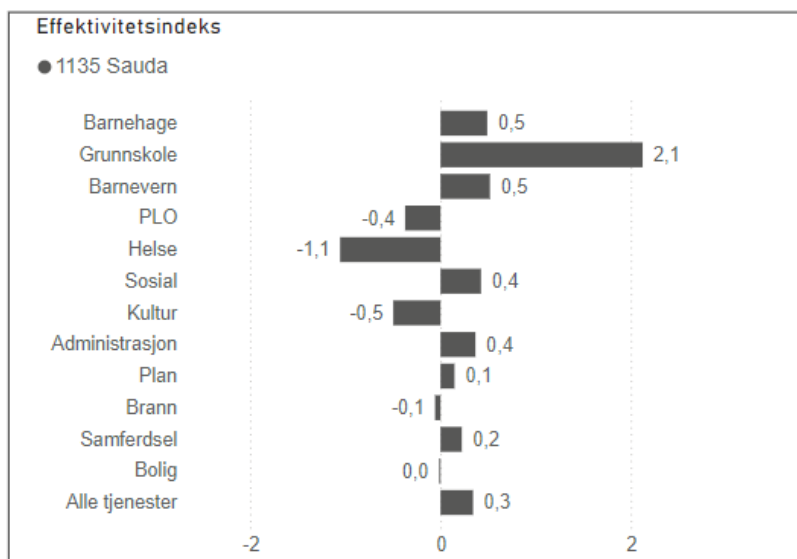
## 4.1 Effektivitetsindeksen per kommune

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 rapportmal i PowerBI-format som kan utarbeides for hver enkelt kommune som etterspør dette. 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? To eksempler fra Sandefjord og Nordre Follo kommune, presenteres som egne vedlegg til denne rapporten og er tilgjengelig på hjemmesiden til Agenda Kaupang.

### 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 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. Både regnskap og kvalitetsdata er fra 2023.

Figuren nedenfor viser et eksempel på hvordan vi framstiller effektiviteten for de 13 kommunale tjenestene for en enkelt kommune.



Figur 11: Effektivitetsindeksen 2024 for en enkelt kommune, kvalitet og kostnad teller likt

Analysen viser en oppsummering av resultatene for Sauda kommune målt i standardavvik sammenlignet med gjennomsnittet for alle landets kommuner. Kommunen leverer bedre effektivitet på de fleste tjenesteområdene bortsett fra inne pleie og omsorg (PLO), helse, kultur og brann.

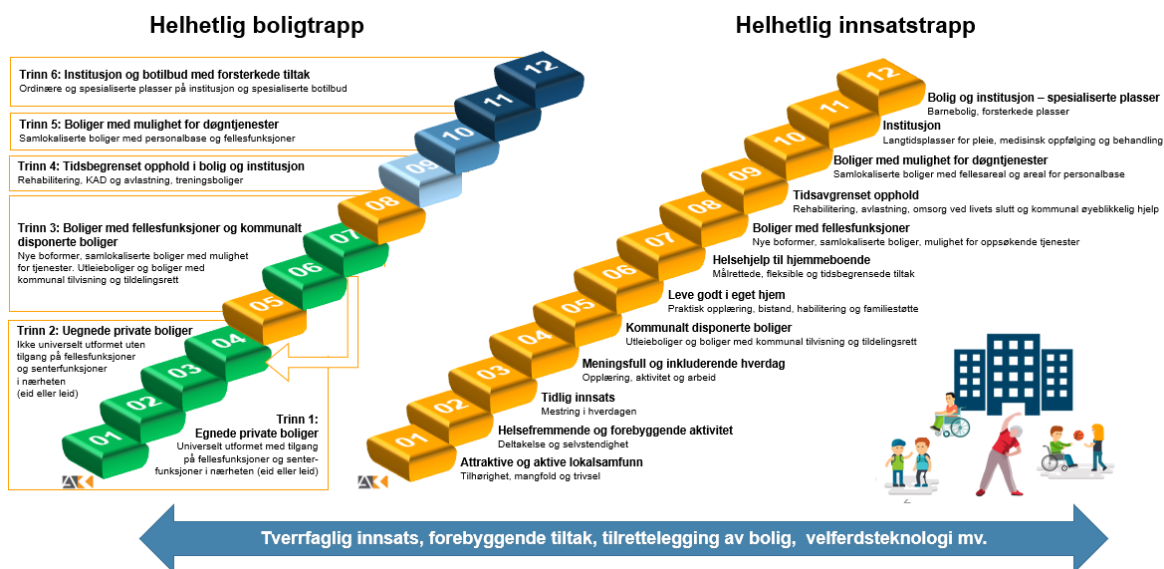
## Tre hovedstrategier i omstillingsarbeidet

Vår erfaring er at en slik analyserapport tilpasset den enkelte kommune, gir høyest nytteverdi i det kontinuerlige endringsarbeidet kommunene står i og flytter et ensidig fokus fra kostnader til også å drøfte hvordan utvikle kvaliteten i tjenestene. Denne diskusjonen har vi erfaring med at politikerne også kan være med på. En god dialog om effektivitet på tjenestenivå sikrer en presis og god dialog mellom politikk og administrativ ledelse. I mange kommuner har dette ført til nyttige diskusjoner om prioriteringer og strategi.

Analysene i Kommuneindeksen 2024 viser at lave kostnader ikke står i veien for god kvalitet. Lave kostnader er samtidig nøkkelen til gode finanser. Hva gjør kommunene i dag for å effektivisere driften?

Det er tre hovedstrategier:

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



Figur 12: 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

## 4.2 Effektivitet i de tre største tjenesteområdene

De tre største tjenesteområdene i norske kommuner målt i netto driftsutgifter i 2023 er pleie- og omsorgstjenestene (32,2 prosent), grunnskole (21,8 prosent) og barnehage (13,5 prosent).

Disse tjenestene utgjør samlet gjennomsnittlig ca. 68 prosent av kommunens netto driftsutgifter innen tjenesteytingen til innbyggerne i 2023. I dette kapittelet viser vi en rangering av hvilke kommuner som driver mest effektivt innenfor disse tre største tjenesteområdene som en inspirasjon til kommuner i det nødvendige og kontinuerlige omstillingsarbeidet de står ovenfor.

### 4.2.1 Grunnskole

Grunnskolen omfatter KOSTRA-funksjonene 202 Grunnskole (undervisningen), 213 Voksenopplæring, 215 SFO, 222 Skolelokaler og 223 Skoleskyss.

Resultatene i grunnskolen teller 20 prosent i den totale rangeringen i Kommuneindeksen..

#### Kvalitetsindikatorene

Vi ønsker å måle utbyttet for brukeren. Grunnskolen er en av tjenestene der dette er mulig. Vi kan måle både læringsutbyttet og læringsmiljøet. Indikatorene som er valgt, er blant de indikatorene som skal være med i den årlige, lovpålagte tilstandsrapporten for grunnskolen.

Læringsutbytte måles ved hjelp av grunnskolepoeng, nasjonale prøver og skolebidraget. Det er viktig at resultatene blir sett i sammenheng med elevenes sosiale bakgrunn. Skolebidragsindikatorene bidrar til dette. Skolen får en karakter over 0 dersom resultatene er bedre enn elevenes utgangspunkt tilsier.

Læringsmiljø måles med elevundersøkelsen, som er lovpålagt på 7. og 10. trinn. Vi bruker gjennomsnittet av alle spørsmålene.

Kompetanse måler om lærerne har godkjent kompetanse. Det gjelder både generell lærerkompetanse og fordypning i de viktigste fagene (norsk, matte og engelsk). Fordypning er pålagt fra 2024. Kravet er 30 vekttall i barneskolen og 60 vekttall på ungdomsskolen.

Vi har latt læringsutbyttet, læringsmiljø og lærernes kompetanse telle omtrent like mye. Kommuneindeksen 2024 har prioritert 14 kvalitetsindikatorer med følgende vektning:

Læringsmiljø 35 %:

- ▶ Læringsmiljø: Gjennomsnitt på elevundersøkelsen, 7. trinn. Vekt 15 %.
- ▶ Læringsmiljø: Gjennomsnitt på elevundersøkelsen, 10. trinn. Vekt 15 %.
- ▶ Fravær på 10. trinn. 5 %

Læringsutbytte 45 %:

- ▶ Læringsutbytte: Grunnskolepoeng. Vekt 5 %
- ▶ Læringsutbytte: gjennomsnitt på nasjonale prøver i 5. trinn. Vekt 5 %
- ▶ Læringsutbytte: Gjennomsnitt på nasjonale prøver, 8. trinn. Vekt 5 %
- ▶ Læringsutbytte: Gjennomsnitt på nasjonale prøver, 9. trinn. Vekt 5 %
- ▶ Læringsutbytte: Skolebidrag 1–4. trinn. Vekt 7,5 %
- ▶ Læringsutbytte: Skolebidrag 5–7. trinn. Vekt 7,5 %
- ▶ Andel elever som gjennomfører VGS innen fem år. 5 %

Prosess 5 %:

- ▶ Andel av spesialundervisningen brukt på 1–4. trinn. 5 %

Kompetanse 15 %:

- ▶ Kompetanse: Andel lærertimer gitt av lærere med godkjent utdanning. 5 %
- ▶ Kompetanse: Andel lærere i norsk, engelsk og matte på trinn 1–7 med 30 vektall i faget. 5 %
- ▶ Kompetanse: Andel lærere i norsk, engelsk og matte på trinn 8–10 med 60 vektall i faget. 5 %

## Datagrunnlag

Grunnskole	Nytte for brukeren	Gjennomsnittlig grunnskolepoeng (antall)	5,0 %	20,0 %	1,0 %	Ja	Kostra	12232	Ingen
	Nytte for brukeren	Elevundersøkelsen 7.trinn, snitt	15,0 %	20,0 %	3,0 %	Ja	Udir		Ingen
	Nytte for brukeren	Elevundersøkelsen 10.trinn, snitt	15,0 %	20,0 %	3,0 %	Ja	Udir		Ingen
	Nytte for brukeren	Nasjonale prøver 5.trinn	5,0 %	20,0 %	1,0 %	Ja	Udir		Ingen
	Nytte for brukeren	Nasjonale prøver 8.trinn	5,0 %	20,0 %	1,0 %	Ja	Udir		Ingen
	Nytte for brukeren	Nasjonale prøver 9.trinn	5,0 %	20,0 %	1,0 %	Ja	Udir		Ingen
	Nytte for brukeren	Skolebidrag 1-4.trinn	7,5 %	20,0 %	1,5 %	Ja	Udir		Ingen
	Nytte for brukeren	Skolebidrag 5-7.trinn	7,5 %	20,0 %	1,5 %	Ja	Udir		Ingen
	Kompetanse	Fordypning 1-7.trinn	5,0 %	20,0 %	1,0 %	Ja	GSI		Ingen
	Kompetanse	Fordypning 8-10.trinn	5,0 %	20,0 %	1,0 %	Ja	GSI		Ingen
	Kompetanse	Lærere med lærerutdanning	5,0 %	20,0 %	1,0 %	Ja	Udir		Ingen
	Nytte for brukeren	Gjennomføring VGS	10,0 %	20,0 %	2,0 %	Ja	FHI		Ingen
	Prosess	Andel spesialundervisning 1-4.trinn	5,0 %	20,0 %	1,0 %	Ja	Kostra	12222	Ingen
	Prosess	Fravær 10.klasse	5,0 %	20,0 %	1,0 %	Nei	Kostra	12232	Ingen

## Rangering av effektiviteten i grunnskolen i Kommuneindeksen 2024

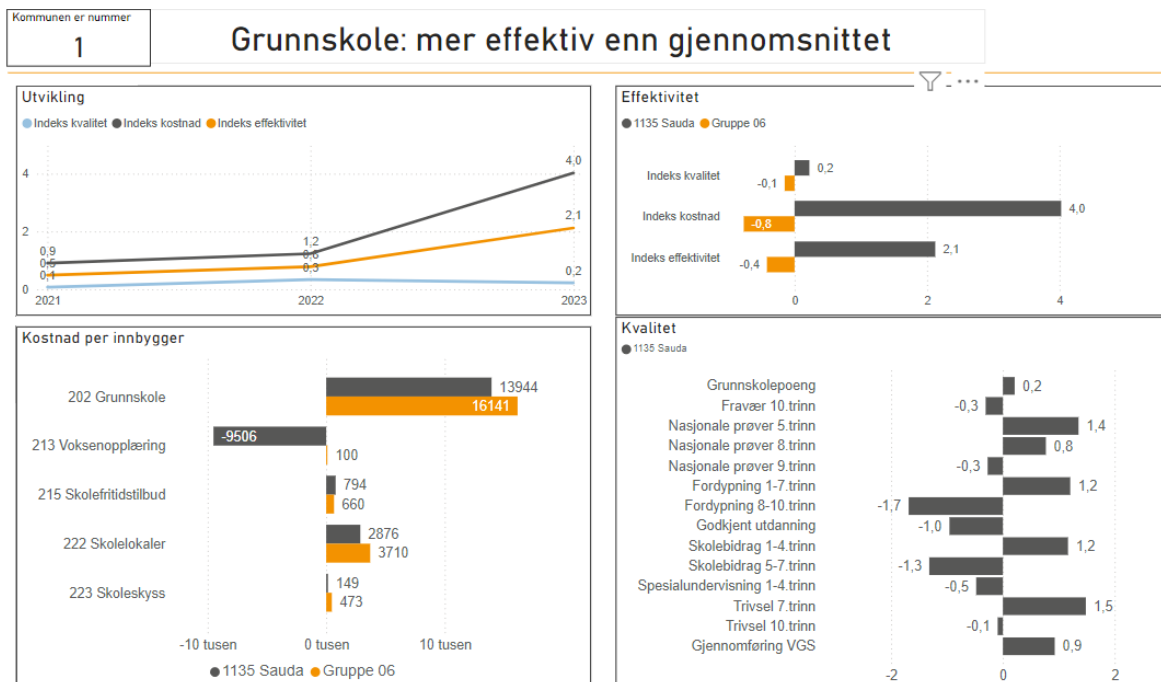
Sauda, Rindal og Kvitsøy kommer på topp av vår liste i Effektivitetsindeksen 2024 innen grunnskole. Sauda har Norges mest kostnadseffektive grunnskole med forholdsvis god kvalitet, rangert som nr. 105. De 25 kommunene med best samlet resultat framgår av tabellen under.

Tabell 14: Effektivitetsindeksen 2024 innen grunnskole. Topp 25 kommuner. Data fra 2023.

Kommune	Rang effektivitet grunnskole	Rang kostnad grunnskole	Rang kvalitet grunnskole
1135 Sauda	1	1	105
5061 Rindal	2	2	35
1144 Kvitsøy	3	9	21
3434 Lom	4	73	3
3020 Nordre Follo	5	10	40
1127 Randaberg	6	7	51
4637 Hyllestad	7	59	6
3046 Krødsherad	8	28	17
3017 Råde	9	3	177
4212 Vegårshei	10	8	79
3005 Drammen	11	6	105
3024 Bærum	12	19	32
3048 Øvre Eiker	13	13	102
1122 Gjesdal	14	12	115
3428 Alvdal	15	27	35
3022 Frogn	16	23	55
3031 Nittedal	17	20	74
1106 Haugesund	18	30	43
1531 Sula	19	4	216
4624 Bjørnafjorden	20	5	212
3023 Nesodden	21	49	31
4650 Gloppen	22	63	23
1505 Kristiansund	23	42	54
3450 Etnedal	24	35	60
4219 Evje og Hornnes	25	29	87

## Detaljert resultat innen effektivitet i grunnskole for Sauda

Sauda rangeres som nr. 2 totalt sett i Kommuneindeksen 2024. Kommunen kommer på 1. plass på effektivitetsindeksen innen grunnskole (kostnader og kvalitet vektes likt). Detaljerte resultater innen kvalitet og kostnader for grunnskole vises i figuren nedenfor.



Figur 13: Kommuneindeksen 2024, kommunevise resultater innen effektivitet i grunnskole, data fra 2023

### Hovedfunn

- ▶ Sauda har en kvalitet som kun er 0,2 standardavvik bedre enn landsgjennomsnittet. Gjennomsnittet for kommunegruppe 6, som er sammenlignbare kommuner med Sauda, er på -0,1 standardavvik dårligere enn landsgjennomsnittet
- ▶ Sauda driver grunnskolen med et betydelig lavere kostnadsnivå enn både kommunegruppe 6 og landsgjennomsnittet, spesielt innenfor undervisning, grunnskole (202)
- ▶ Kommunen har hatt sterke resultater de siste tre årene, men har allikevel klart å få en positiv utvikling fra 2021 til 2023 innen både kostnader og effektivitet, samtidig som kommunen har klart å holde et forholdsvis stabilt kvalitetsnivå
- ▶ På tross av sterke resultater, har kommunen utfordringer og dårligere resultater enn landsgjennomsnittet av norske kommuner i 2023 innen flere av kvalitetsindikatorene.
- ▶ Resultatene og datagrunnlaget i figuren nedenfor er sammenlignet med gjennomsnitt for kommunegruppe 6 og ligger som vedlegg i de kommunevise rapportene

Tabell 15: Datagrunnlaget for utviklingen de siste tre årene innen kvalitetsindikatorerne for grunnskole i Sauda og kommunegruppe 6 i Kvalitetsindeksen 2024

Grunnskole				Gruppe 06			
Region	2021	2022	2023				
1135 Sauda				Grunnskolepoeng	42,11	43,64	41,95
Grunnskolepoeng	43,70	44,80	42,30	Fravær dager 10.trinn	5,58	9,38	6,09
Fravær dager 10.trinn	3,40	5,80	6,30	Nasjonale prøver 5.trinn	48,3	48,5	48,3
Nasjonale prøver 5.trinn	51,0	50,3	51,7	Nasjonale prøver 8.trinn	48,69	48,93	48,93
Nasjonale prøver 8.trinn	50,00	48,00	50,00	Nasjonale prøver 9.trinn	52,71	52,69	52,76
Nasjonale prøver 9.trinn	52,00	54,00	52,00	Skolebidrag 1-4.trinn	-0,99	-1,20	-1,03
Skolebidrag 1-4.trinn	1,00	0,80	1,10	Skolebidrag 5-7.trinn	0,55	0,36	0,54
Skolebidrag 5-7.trinn	0,70	-0,60	-1,50	Andel lærere med godkjent utdanning	92	90	90
Andel lærere med godkjent utdanning	92	94	86	Andel lærere 1-7 med fordypning	80 %	79 %	81 %
Andel lærere 1-7 med fordypning	95 %	100 %	98 %	Andel lærere 8-10 med fordypning	76 %	74 %	75 %
Andel lærere 8-10 med fordypning	25 %	64 %	56 %	Trivsel 7.trinn	3,94	3,93	3,75
Trivsel 7.trinn	3,97	4,11	4,09	Trivsel 10.trinn	3,65	3,65	3,60
Trivsel 10.trinn	3,60	3,70	3,60	Andel spesialundervisning 1-4. trinn	26,0 %	25,9 %	25,3 %
Andel spesialundervisning 1-4. trinn	18,5 %	18,5 %	20,0 %	Gjennomføring VGS	76,68	76,50	76,50
Gjennomføring VGS	84,00	84,00	84,00				

## 4.2.2 Barnehage

Barnehage omfatter KOSTRA-funksjonene 201 Barnehage (det ordinære tilbudet), 211 Styrkingstiltak og 221 Barnehagelokaler. Private barnehager står for 50 % av plassene. Tilskudd til private barnehager utbetales som kjøp av tjenester i funksjon 201.

Resultatene i barnehagen teller 13 prosent i den totale rangeringen i Kommuneindeksen..

### Kvalitetsindikatorer

Barnehagene er første etappe i det kommunale læringsløpet. Barnehagen skal bidra til barns sosiale evner og språkferdigheter. Det mangler data om resultater for brukerne i barnehagene. Utbyttet av tjenesten måles ikke. Det er noen indikatorer for strategi, kompetanse og bemanning.

Kommuneindeksen 2024 har prioritert seks kvalitetsindikatorer:

- ▶ Foreldrenes tilfredshet med tilbudet: Den årlige foreldreundersøkelsen er det nærmeste vi kommer å måle resultatet for brukerne. Undersøkelsen er frivillig, og gjennomføres i de fleste kommuner.
- ▶ Tilsyn siste år: Tilsyn fra den lokale barnehagemyndigheten er et tiltak for å sikre kvaliteten i tilbudet. Tilsyn er ekstra viktig når det mangler data om resultater for brukerne.
- ▶ Dekningsgrad blant flyktningbarn: Barnehager er ansett som et viktig verktøy i arbeidet med integrering av flyktninger. Mange kommuner jobber aktivt for å trekke flyktningbarn til barnehagene. Konsekvensene av dårlig integrering er store.
- ▶ Andel barnehagelærere: Kompetanse er viktig i barnehager, dersom tilbudet skal utvikle barns sosiale og kognitive evner. Norske barnehager har ifølge OECD vært preget av lav kompetanse. Loven krever maksimalt 14 unger over tre år eller 7 unger under tre år per barnehagelærer.
- ▶ Bemanningsfaktor på avdelingen: Loven krever en ansatt per seks barn over tre år (eller tre barn under tre år). Høy bemanningsfaktor oppfattes som en kvalitet i barnehager.
- ▶ Lekeareal per barn: Staten anbefaler minst 5,3 kvm for barn under 3 år og 4 kvm for barn over tre år. Nye barnehager bygges med 4 kvm for barn over 3 år og 8 kvm for barn under tre år.

Kommunen er lokal barnehagemyndighet og har ansvar for å påse at alle barnehager følger lovens minstekrav til kompetanse og bemanning. Vi måler derfor kompetanse og bemanningsfaktor for både kommunale og private barnehager. Kommunene kan ikke pålegge private barnehager høyere bemanning eller kompetanse enn loven krever.

## Datagrunnlag

Tjeneste	Tema	Indikator	Vekt i tjenesten	Vekt tjenestene	Vekt totalt	Er høyt= godt?	Datakilde	Tabell nr
Barnehage	Nytte for brukeren	Foreldreundersøkelsen	20,0 %	13,0 %	2,6 %	Ja	Udir	
	Struktur	Plasser per ansatt	5,0 %	13,0 %	0,7 %	Nei	Kostra	13502
	Kompetanse	Andel barnehagelærere	40,0 %	13,0 %	5,2 %	Ja	Kostra	13502
	Strategi	Dekningsgrad minoriteter	10,0 %	13,0 %	1,3 %	Ja	Kostra	13502
	Struktur	Lekeareal per barn	5,0 %	13,0 %	0,7 %	Ja	Kostra	12055
	Prosess	Barnehager med tilsyn		20,0 %	13,0 %	2,6 %	Ja	Udir

## Rangering av effektiviteten i barnehagen i Kommuneindeksen 2024

Engerdal, Gjerstad og Nordre Land kommer på topp av vår liste i Effektivitetsindeksen 2024 innen barnehage. Engerdal har Norges nest mest kostnadseffektive barnehage og samtidig utrolig god kvalitet, rangert som nr. 9. De 25 kommunene med best samlet resultat framgår av tabellen under.

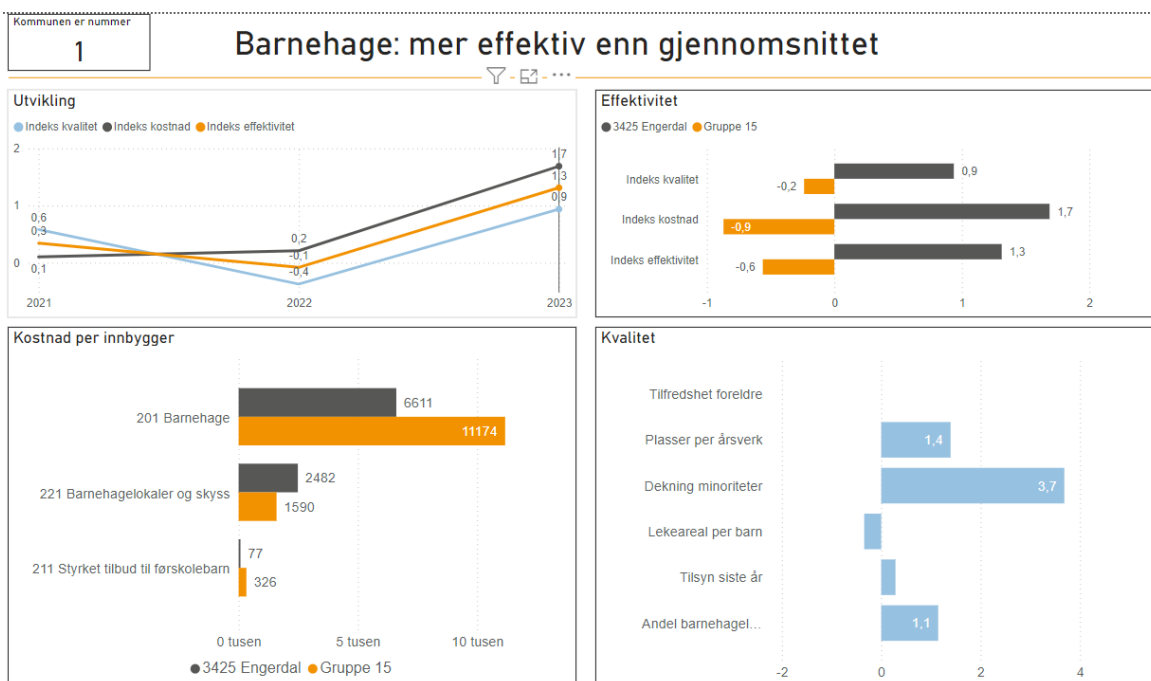
Tabell 16: Effektivitetsindeksen 2024 innen barnehage. Topp 25 kommuner. Data fra 2023.

Kommune	Rang effektivitet barnehage	Rang kostnad barnehage	Rang kvalitet barnehage
3425 Engerdal	1	2	9
4211 Gjerstad	2	8	63
3448 Nordre Land	3	23	27
4651 Stryn	4	72	8
3817 Midt-Telemark	5	37	23
4219 Evje og Hornnes	6	4	175
4202 Grimstad	7	35	34
4649 Stad	8	61	15
3018 Våler (Viken)	9	7	175
1820 Alstahaug	10	56	26
4212 Vegårshei	11	119	10
3029 Lørenskog	12	5	219
1121 Time	13	25	66
3405 Lillehammer	14	55	36
4225 Lyngdal	15	6	228
3020 Nordre Follo	16	20	91
3435 Vågå	17	13	163
1108 Sandnes	18	31	88
4204 Kristiansand	19	26	96
1520 Ørsta	20	131	15
3011 Hvaler	21	123	19
5418 Målselv	22	45	74
3805 Larvik	23	30	114
5036 Frosta	24	28	115
3037 Hurdal	25	9	254



## Detaljert resultat innen effektivitet i barnehage for Engerdal

Engerdal rangeres som nr. 171 totalt sett i Kommuneindeksen 2024. Kommunen kommer på 1. plass på effektivitetsindeksen innen barnehage (kostnader og kvalitet vektet likt). Detaljerte resultater innen kvalitet og kostnader for barnehage vises i figuren nedenfor.



Figur 14: Kommuneindeksen 2024, kommunevise resultater innen effektivitet i barnehage, data fra 2023

### Hovedfunn

- ▶ Engerdal har en kvalitet som er 0,9 standardavvik bedre enn landsgjennomsnittet. Gjennomsnittet for kommunegruppe 15 som er sammenlignbare kommuner med Engerdal er på -0,2 standardavvik dårligere enn landsgjennomsnittet
- ▶ Engerdal driver barnehagetjenesten med et betydelig lavere kostnadsnivå enn både kommunegruppe 15 og landsgjennomsnittet, spesielt innenfor ordinær barnehagetjeneste
- ▶ Kommunen har hatt vekslende resultater de siste tre årene, men har hatt en betydelig positiv utvikling fra 2022 til 2023 innen både kostnader, kvalitet og effektivitet
- ▶ Kommunen mangler data på 1 av de 6 kvalitetsindikatorene.
- ▶ Det er kun innen «Lekeareal per barn» kommunen leverer dårligere resultater enn landsgjennomsnittet av norske kommuner i 2023
- ▶ Resultatene og datagrunnlaget i figuren nedenfor er sammenlignet med gjennomsnitt for kommunegruppe 15 og ligger som vedlegg i de kommunevise rapportene



Tabell 17: Datagrunnlaget for utviklingen de siste tre årene innen kvalitetsindikatorerne for barnehage i Engerdal og kommunegruppe 15 i Kvalitetsindeksen 2024

Barnehage				
Region		2021	2022	2023
3425 Engerdal				
	Andel barnehagelærere	55,70	40,70	50,30
	Andel barnehager med tilsyn	0 %	0 %	33 %
	Dekning minoriteter barnehage		40 %	143 %
	Lekeareal per barn	8,60	6,50	6,60
	Plasser per årsverk i alle barnehager	4,10	4,40	4,40
	Tilfredshet foreldre			
Gruppe 15				
	Andel barnehagelærere	39,35	36,21	33,16
	Andel barnehager med tilsyn	20 %	16 %	16 %
	Dekning minoriteter barnehage	81 %	81 %	84 %
	Lekeareal per barn	11,36	11,05	10,91
	Plasser per årsverk i alle barnehager	4,51	4,66	4,59
	Tilfredshet foreldre	4,30	4,14	4,32

### 4.2.3 Pleie og omsorg (PLO)

Pleie og omsorg omfatter funksjonene 234 Aktiviserings- og servicetjenester til eldre og personer med funksjonsnedsettelse mv., 253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon, 254 Helse- og omsorgstjenester for hjemmeboende, 256 Øyeblikkelig hjelp døgntilbud og 261 Institusjonslokaler.

Resultatene i pleie og omsorg teller 30 prosent i den totale rangeringen i Kommuneindeksen.

#### Kvalitetsindikatorerne

Pleie og omsorg er den største tjenesten i norske kommuner. Tjenesten er i sterk vekst, på grunn av demografiske endringer, lovfesting av tjenester og endrede forventninger til kommunens tjenestetilbud. Pleie- og omsorgstjenestene er i sterk endring i retning mer hjemmebasert omsorg med fokus på tidlige trinn i den helhetlige innsatstrappen (lavere andel med heldøgns tjenester) og med vekt på mestring (hjelp til selvhjelp).

- ▶ Tjenesten omfatter både eldre og yngre brukere (utviklingshemming/utviklingsforstyrrelser og psykisk helse/rus). Gruppen «andre brukere i hovedsak eldre» omfatter ofte 65–70 % av ressursinnsatsen. Det er viktig å måle kvaliteten i tilbudet til både eldre og yngre brukere.
- ▶ Tjenesten omfatter en helhetlig innsatstrapp med flere trinn. Det er viktig å måle kvalitet på enkeltrinnene og på trappen som helhet.
- ▶ Det er få og svakt utviklede indikatorer for resultat kvalitet. Vi klarer ikke å måle direkte effekt for de forskjellige brukergruppene. Derfor må vi i større grad måle prosesskvalitet (kvalitet i tjenesteutførelsen) og innsatsfaktorer (kompetanse, bemanning mv.).

Kommuneindeksen 2024 har basert på tilgjengelige nasjonale tall prioritert 20 indikatorer. Alle teller 5 % hver innenfor pleie og omsorg.

Resultatkvaliteter:

- ▶ Andel innbyggere 80 år og eldre som ikke mottar tjenester 5 %
- ▶ Andel innbyggere 80 år og eldre som ikke er på langtidsopphold på sykehjem 5 %

## Prosesskvaliteter:

- ▶ Andel oppholdsdøgn korttid på sykehjem 5 %
- ▶ Andel med langtidsopphold på sykehjem med kartlagt ernæringsstatus siste 12 måneder 5 %
- ▶ Andel som mottar helsetjenester i hjemmet med kartlagt ernæringsstatus siste 12 måneder 5 %
- ▶ Andel sykehjemsbeboere vurdert av lege siste 12 måneder 5 %
- ▶ Andel sykehjemsbeboere vurdert av tannlege siste 12 måneder 5 %
- ▶ Andel hjemmeboende med demens som har vedtak om dagaktivitetstilbud 5 %
- ▶ Andel personer med psykisk utviklingshemming med vedtak om dagaktivitetstilbud 5 %
- ▶ Andel brukere med bistand til å delta i arbeid og utdanning 5 %
- ▶ Andel brukere med bistand til å delta i organisasjonsarbeid, kultur- og fritidsaktiviteter 5 %

## Struktur:

- ▶ Andel brukerrettede årsverk i omsorgstjenesten med helseutdanning 5 %
- ▶ Andel brukerrettede årsverk med relevant 3-årig høyskoleutdanning 5 %
- ▶ Årsverk psykisk helse/rus per 1000 innbygger 5 %
- ▶ Årsverk med videreutdanning i psykisk helse/rus per 1000 innbygger 5 %
- ▶ Geriatrisk sykepleier per 1000 innbyggere 80 år og eldre 5 %
- ▶ Ergoterapeut per 1000 innbygger 80 år og eldre 5 %
- ▶ Timer fysioterapeut per uke per sykehjemsbeboer 5 %
- ▶ Fysioterapeuter per 1000 innbygger 5 %
- ▶ Andel døgntjenester levert med velferdsteknologi

## Datagrunnlag

Tjeneste	Tema	Indikator	Vekt i tjenesten	Vekt tjeneste	Vekt totalt	Er høyt= godt?	Datakilde	Tabell nr	Korriger
Pleie og omsorg	Kompetanse	Andel ansatte med fagutdanning	5,0 %	30,0 %	1,5 %	ja	Kostra	12209	Ingen
		Andel ansatte med høyskoleutdanning 3 år	5,0 %	30,0 %	1,5 %	ja	Kostra	11924	Ingen
	Nytte for brukeren	Andel innbyggere over 80+ år som ikke mottar tjenester	5,0 %	30,0 %	1,5 %	ja	Kostra	12209	Ingen
	Nytte for brukeren	Andel innbyggere 80+ som ikke er på sykehjem	5,0 %	30,0 %	1,5 %	ja	Kostra	12209	Ingen
	Struktur	Timer fysioterapeut per uke per sykehjemsbeboer	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Kostra	12293	Ingen
	Prosess	Andel sykehjemsbeboere vurdert av lege siste år	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Kostra	12293	Ingen
	Struktur	Geriatrisk sykepleier per 1000 innbygger 80+	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Kostra	11924	Ingen
	Struktur	Ergoterapeut per 1000 innbygger 80+	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Kostra	11924	Ingen
	Strategi	Andel oppholdsdøgn korttid på sykehjem	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Kostra	11644	Ingen
	Prosess	Andel av beboere på langtidsopphold i institusjon som er vurdert av tannhelsepersonell siste 12 måneder	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Hdir		Ingen
	Prosess	Andel beboere (67 år og eldre) på langtidsopphold i institusjon som har fått kartlagt sin ernæringsstatus i løpet av siste 12 måneder.	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Hdir		Ingen
	Nytte for brukeren	Andel hjemmeboende med demens som har vedtak om et dagaktivitetstilbud	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Hdir		Ingen
	Prosess	Andel personer (67 år og eldre) som mottar helsetjenester i hjemmet som har fått kartlagt sin ernæringsstatus i løpet av siste 12 måneder.	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Hdir		Ingen
	Nytte for brukeren	Andel personer med psykisk utviklingshemming med vedtak om dagaktivitetstilbud	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Hdir		Ingen
	Nytte for brukeren	Andel søkere/tjenestemottakere med innfridde behov og ønsker om bistand til å delta i arbeid og utdanning.	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Hdir		Ingen
	Nytte for brukeren	Andel søkere/tjenestemottakere med innfridde behov og ønsker om bistand til å delta i organisasjonsarbeid, kultur og fritidsaktiviteter.	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Hdir		Ingen
	Struktur	Årsverk psykisk helse/rus per 1000 innbygger	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Sintef		Ingen
	Struktur	Årsverk med videreutdanning i psyk/rus per 1000 innbygger	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Sintef		Ingen
	Struktur	Brukere med velferdsteknologi per 1000 innbygger	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Kostra	11642	Ingen
	Struktur	Fysioterapeut per 10.000innbyggere	5,0 %	30,0 %	1,5 %	Ja	Kostra	12209	Ingen

## Rangering av effektiviteten i pleie- og omsorgstjenesten i Kommuneindeksen 2024

Dovre, Søndre Land og Enebakk kommer på topp av vår liste i Effektivitetsindeksen 2024 innen pleie og omsorg. Dovre har Norges mest kostnadseffektive pleie- og omsorgstjeneste og samtidig veldig god kvalitet, rangert som nr. 44. De 25 kommunene med best samlet resultat framgår av tabellen under.

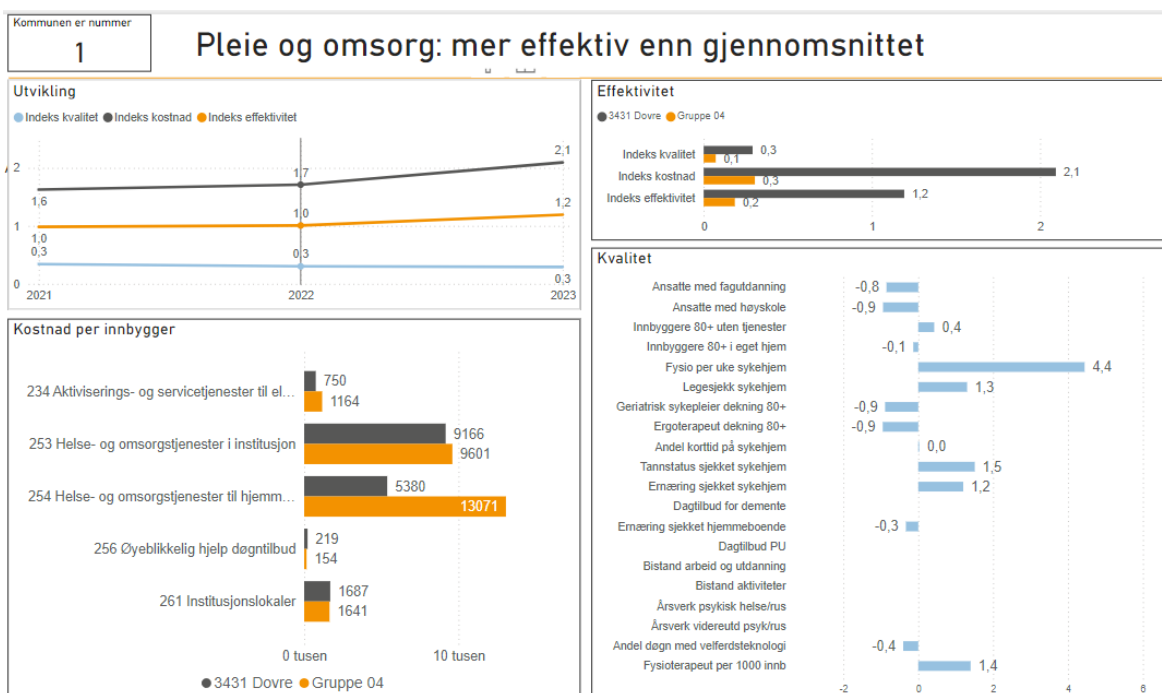
Tabell 18: Effektivitetsindeksen 2024 innen pleie og omsorg. Topp 25 kommuner. Data fra 2023

Kommune	Rang effektivitet PLO	Rang kostnad PLO	Rang kvalitet PLO
3431 Dovre	1	1	44
3447 Søndre Land	2	8	17
3028 Enebakk	3	3	116
3450 Etnedal	4	17	14
1557 Gjemnes	5	6	105
4218 Iveland	6	16	22
5046 Høylandet	7	11	35
3036 Nannestad	8	2	256
3053 Jevnaker	9	5	156
3029 Lørenskog	10	13	55
5053 Inderøy	11	68	2
5037 Levanger	12	35	10
1516 Ulstein	13	15	88
3424 Rendalen	14	4	286
3426 Tolga	15	14	126
5411 Kvæfjord	16	9	223
5036 Frosta	17	10	197
3041 Gol	18	7	276
5029 Skaun	19	19	114
1528 Sykkylven	20	40	27
3415 Sør-Odal	21	34	39
3801 Horten	22	26	62
3443 Vestre Toten	23	37	39
5026 Holtålen	24	12	242
3030 Lillestrøm	25	43	44

## Detaljert resultat innen effektivitet i pleie og omsorg for Dovre

Dovre kommune rangeres som nr. 82 totalt sett i Kommuneindeksen 2024. Kommunen kommer på 1. plass på effektivitetsindeksen innen pleie og omsorg, men på 229. plass tilsvarende innen helsetjenestene med god kvalitet, men et høyt kostnadsnivå (kostnader og kvalitet vektet likt). Agenda Kaupang anbefaler kommunen og se på pleie og omsorg og helsetjenestene samlet når man vurderer utfordringsbildet og behovet for utvikling.

Detaljerte resultater innen kvalitet og kostnader for pleie og omsorg vises i figuren nedenfor.



Figur 15: Kommuneindeksen 2024, kommunevis resultater innen effektivitet i pleie og omsorg, data fra 2023

### Hovedfunn

- ▶ Dovre har en kvalitet som er 0,3 standardavvik bedre enn landsgjennomsnittet. Gjennomsnittet for kommunegruppe 4 som er sammenlignbare kommuner med Dovre er på 0,1 standardavvik bedre enn landsgjennomsnittet.
- ▶ Dovre driver pleie- og omsorgstjenestene med et betydelig lavere kostnadsnivå enn både kommunegruppe 4 og landsgjennomsnittet, spesielt innenfor helse- og omsorgstjenestene til hjemmeboende.
- ▶ Kommunen har hatt sterke resultater de siste tre årene, men har allikevel klart å få en positiv utvikling fra 2021 til 2023 innen både kostnader og effektivitet, samtidig som kommunen har klart å holde et stabilt kvalitetsnivå.
- ▶ Kommunen mangler innrapportering på 6 av de 20 kvalitetsindikatorerne. På tross av sterke resultater, har kommunen utfordringer og dårligere resultater enn landsgjennomsnittet av norske kommuner i 2023 innen flere av kvalitetsindikatorerne. Resultatene og datagrunnlaget i parentes er sammenlignet med gjennomsnittet for kommunegruppe 4.
  - Andel brukerrettede årsverk i omsorgstjenesten med helseutdanning (72 vs. 79 %)
  - Andel brukerrettede årsverk med relevant 3-årig høyskoleutdanning (26,6 vs. 31 %)
  - Andel innbyggere 80 år og eldre som ikke er på langtidsopphold på sykehjem (11,2 vs. 9,5 %)
  - Geriatrisk sykepleier per 1000 innbyggere 80 år og eldre
  - Ergoterapeut per 1000 innbygger 80 år og eldre (1,5 vs. 3,9)
  - Andel som mottar helsetjenester i hjemmet med kartlagt ernæringsstatus siste 12 måneder (17,89 vs. 29,59)
  - Andel døgn tjenester levert med velferdsteknologi (0,49 vs. 0,55)

# 5 Vedlegg: Kommuneindeksen 2024

Rang best styrt	Kommune	Innbyggere	Rang kostnad	Rang kvalitet	Rang finans
1	1547 Aukra	3 678	319	99	1
2	1135 Sauda	4 572	132	35	9
3	4628 Vaksdal	3 852	218	311	5
4	3046 Krødsherad	2 241	111	64	22
5	3804 Sandefjord	66 231	18	44	36
6	3424 Rendalen	1 837	165	242	10
7	4218 Iveland	1 380	168	241	11
8	1120 Klepp	20 900	3	192	47
9	1119 Hå	19 827	5	155	44
10	3043 Ål	5 007	274	196	3
11	4227 Kvinesdal	6 192	204	23	19
12	1124 Sola	28 685	58	80	50
13	3017 Råde	7 883	9	200	65
14	1114 Bjerkreim	2 892	202	12	26
15	3434 Lom	2 212	242	6	18
16	3053 Jevnaker	7 037	17	184	68
17	1108 Sandnes	83 702	33	41	78
18	1160 Vindafjord	8 938	110	152	42
19	1557 Gjemnes	2 700	85	115	53
20	3442 Østre Toten	14 840	19	82	97
21	3023 Nesodden	20 521	6	121	115
22	1144 Kvitsøy	544	183	247	25
23	3034 Nes	24 645	10	313	72
24	1121 Time	19 910	16	8	153
25	1151 Utsira	215	298	7	13
26	3403 Hamar	32 879	92	30	73
27	4204 Kristiansand	116 986	8	128	128
28	3020 Nordre Follo	63 560	14	26	152
29	3412 Løten	7 929	60	277	61
30	3428 Alvdal	2 526	121	37	64
31	4219 Evje og Hornnes	3 967	79	117	74
32	3047 Modum	14 665	47	271	69
33	3407 Gjøvik	30 903	68	126	88
34	3411 Ringsaker	35 612	46	102	103
35	3036 Nannestad	16 126	1	295	173
36	3438 Sør-Fron	3 119	211	106	29
37	3805 Larvik	48 715	15	61	168
38	4225 Lyngdal	10 835	55	120	108
39	3436 Nord-Fron	5 586	205	167	30
40	3026 Aurskog-Høland	18 058	24	177	129
41	3030 Lillestrøm	94 201	13	133	156
42	3032 Gjerdrum	7 398	41	228	98
43	3413 Stange	21 605	38	38	151
44	4642 Lærdal	2 160	256	54	23
45	4202 Grimstad	24 969	71	21	133
46	3045 Sigdal	3 526	157	33	56
47	4612 Sveio	5 742	49	264	92
48	1134 Suldal	3 889	338	87	2
49	3024 Bærum	130 921	143	116	63
50	3028 Enebakk	11 482	2	281	175
51	3014 Indre Østfold	47 006	34	165	130
52	4217 Åmli	1 802	206	124	35
53	3441 Gausdal	6 177	100	173	83
54	3018 Våler (Viken)	6 145	59	224	100
55	1146 Tysvær	11 570	160	65	55
56	3807 Skien	56 619	77	160	102
57	3802 Holmestrand	26 872	28	150	163
58	5001 Trondheim - Tråante	214 565	76	55	135
59	3025 Asker	98 815	91	50	124
60	3446 Gran	13 593	51	157	140
61	1103 Stavanger	149 048	131	49	90
62	3003 Sarpsborg	59 771	44	77	176
63	4206 Farsund	9 876	80	43	145
64	3439 Ringebu	4 413	190	9	62
65	3812 Siljan	2 382	98	71	120
66	1122 Gjesdal	12 362	93	34	142
67	4205 Lindesnes	23 690	126	105	93
68	3440 Øyer	5 124	134	170	80
69	3806 Porsgrunn	37 193	135	135	85
70	1149 Karmøy	43 306	96	114	121
71	3037 Hurdal	3 041	27	287	149
72	3448 Nordre Land	6 510	142	58	94
73	3801 Horten	27 939	12	40	249
74	1101 Eigersund	15 221	104	174	107
75	3041 Gol	4 986	137	249	71
76	1811 Bindal	1 399	282	96	21
77	4615 Fitjar	3 203	66	136	161
78	3031 Nittedal	25 882	30	186	182
79	5028 Melhus	17 560	11	220	209
80	3005 Drammen	104 487	25	141	205
81	4223 Vennesla	15 452	90	252	113
82	3431 Dovre	2 503	215	103	45
83	1525 Stranda	4 348	62	176	171
84	5061 Rindal	1 958	136	179	95
85	4644 Luster	5 371	260	13	34
86	3049 Lier	28 470	61	132	188
87	3013 Marker	3 658	70	312	126
88	1111 Sokndal	3 347	166	279	54
89	3038 Hole	6 989	74	59	198
90	3432 Lesja	1 983	236	94	41

Resultater for alle kommunene er oppsummert i dette vedlegget.

Kvalitetsmålingen er gjort ved hjelp av Agenda Kaupangs kvalitetsindeks som ble utviklet i 2022. Metode og datagrunnlag for kvalitetsindeksen er presentert i delrapporten «Norges best styrt kommuner – Kvalitetsindeksen 2024».

Kvalitetsrapporten og datagrunnlaget for hele analysen kan hentes på [www.agendakaupang.no](http://www.agendakaupang.no)



Rang best styrt	Kommune	Innbyggere	Rang kostnad	Rang kvalitet	Rang finans
91	3006 Kongsberg	28848	78	16	211
92	4649 Stad	9610	99	24	189
93	3004 Fredrikstad	85230	52	76	217
94	4651 Stryn	7271	75	129	184
95	3021 Ås	22005	22	104	246
96	4617 Kvinnherad	13089	243	46	40
97	4641 Aurland	1800	327	178	6
98	4634 Masfjorden	1694	291	229	20
99	3029 Lørenskog	48188	4	51	306
100	4211 Gjerstad	2444	39	63	239
101	1133 Hjeltnes	2643	297	5	28
102	4624 Bjørnafjorden	26080	36	172	221
103	3803 Tønsberg	59174	42	88	237
104	3019 Vestby	19493	21	140	253
105	3427 Tynset	5692	155	86	105
106	4640 Sogndal	12319	164	20	112
107	1507 Ålesund	67866	37	211	212
108	1532 Giske	8691	26	32	282
109	3035 Eidsvoll	27916	32	290	197
110	5021 Oppdal	7389	199	73	77
111	3401 Kongsvinger	18058	109	145	165
112	3420 Elverum	21761	63	90	224
113	3405 Lillehammer	28768	95	25	208
114	1531 Sula	9720	20	154	264
115	4601 Bergen	291940	119	210	132
116	1577 Volda	11093	50	161	219
117	3007 Ringerike	31581	57	127	228
118	5038 Verdal	15193	45	194	223
119	4647 Sunnfjord	22450	123	45	180
120	4650 Gloppen	5926	112	3	258
121	3048 Øvre Eiker	20779	31	158	242
122	3450 Etnedal	1366	156	162	99
123	3027 Rælingen	20099	7	81	299
124	3033 Ullensaker	43814	23	169	269
125	1106 Hugesund	38292	129	60	179
126	1528 Sykkylven	7617	73	108	227
127	5036 Frosta	2645	84	294	154
128	1127 Randaberg	11742	130	56	183
129	4226 Hægebostad	1776	161	70	125
130	5033 Tydal	773	330	27	8
131	3002 Moss	52051	88	190	194
132	4207 Flekkefjord	9279	149	98	141
133	3435 Vågå	3531	192	119	89
134	4611 Etne	4072	153	83	136
135	4203 Arendal	46355	72	69	252
136	5049 Flatanger	1116	258	261	31
137	4616 Tysnes	2922	180	62	116
138	3821 Kviteseid	2458	187	315	60
139	3016 Rakkestad	8420	102	17	250
140	5042 Lierne	1301	227	109	67
141	5035 Stjørdal	24717	65	111	270
142	3433 Skjåk	2141	246	47	59
143	3811 Færder	27501	67	193	247
144	5020 Osen	898	138	289	139
145	5059 Orkland	18793	114	212	193
146	4626 Øygarden	39768	94	191	220
147	3415 Sør-Odal	8112	54	310	226
148	3449 Sør-Aurdal	2836	184	122	122
149	5055 Heim	6093	220	146	82
150	4214 Frøland	6236	86	95	267
151	1130 Strand	13703	81	57	281
152	4627 Askøy	30145	35	171	285
153	5029 Skaun	8484	64	182	273
154	3808 Notodden	13266	107	263	196
155	5053 Inderøy	6938	120	29	251
156	5037 Levanger	20574	56	53	300
157	0301 Oslo	717710	191	28	155
158	4224 Åseral	923	339	15	4
159	3001 Halden	31935	29	204	293
160	4216 Birkenes	5480	117	93	241
161	1516 Ulstein	8861	43	19	317
162	4623 Samnanger	2502	178	285	101
163	1505 Kristiansund	24404	106	92	274
164	1539 Rauma	7299	105	255	218
165	3818 Tinn	5533	317	156	16
166	1818 Herøy (Nordland)	1842	207	195	109
167	5034 Meråker	2454	241	147	76
168	1804 Bodø	53712	145	110	222
169	5031 Malvik	14783	53	185	294
170	1145 Bokn	883	273	180	46
171	3425 Engerdal	1361	219	18	148
172	5436 Porsanger - Porsá?gu	3889	196	340	79
173	1576 Aure	3408	213	78	144
174	4648 Bremanger	3392	279	22	57
175	5041 Snåase - Snåsa	2114	141	304	185
176	5418 Målselv	6714	170	268	147
177	4621 Voss	16471	176	206	158
178	5032 Selbu	4216	128	166	248
179	3022 Frogn	16244	48	181	311
180	3042 Hemsedal	2666	278	231	43

Rang best styrt	Kommune	Innbyggere	Rang kostnad	Rang kvalitet	Rang finans
181	4614 Stord	19287	97	100	287
182	3422 Åmot	4289	224	164	114
183	1857 Værøy	683	169	348	91
184	5027 Midtre Gauldal	6140	82	143	298
185	4212 Vegårshei	2268	139	89	275
186	3447 Søndre Land	5587	147	75	265
187	4625 Austevoll	5300	151	239	201
188	3054 Lunner	9357	87	163	292
189	3419 Våter (Innlandet)	3615	146	302	195
190	1520 Ørsta	10958	69	112	314
191	3012 Aremark	1347	188	280	137
192	3817 Midt-Telemark	10904	127	208	262
193	3813 Bamble	14269	158	139	216
194	1860 Vestvågøy	11619	167	159	203
195	1563 Sunndal	7227	264	42	87
196	1841 Fauske - Fuossko	9827	133	245	245
197	3823 Fyresdal	1256	312	332	15
198	1870 Sortland - Suortá	10618	193	219	170
199	4613 Bømlo	12268	103	197	286
200	4630 Osterøy	8200	108	226	283
201	3015 Skiptvet	3919	140	266	236
202	4215 Lillesand	11523	124	118	288
203	4622 Kvam	8496	223	130	162
204	3452 Vestre Slidre	2112	232	149	134
205	1824 Vefsn	13469	194	198	186
206	4639 Vik	2551	304	233	37
207	1851 Lødingen	2060	197	318	143
208	3421 Trysil	6566	208	213	181
209	5054 Indre Fosen	10023	40	303	319
210	3820 Seljord	2979	239	188	127
211	5411 Kvæfjord	2845	233	283	111
212	3414 Nord-Odal	4992	116	336	240
213	3437 Sel	5756	175	262	202
214	1112 Lund	3226	174	330	169
215	4631 Alver	29986	150	246	255
216	5046 Høylandet	1222	249	31	150
217	5052 Leka	604	253	301	81
218	5438 Lebesby	1215	299	331	33
219	5415 Loabák - Lavangen	986	230	275	123
220	1579 Hustadvika	13437	144	225	280
221	4632 Austrheim	2881	195	199	206
222	4220 Bygland	1180	314	251	27
223	5006 Steinkjer	24032	113	237	302
224	3039 Flå	1115	262	14	146
225	3822 Nissedal	1471	285	10	110
226	3426 Tolga	1604	229	36	204
227	1506 Molde	32816	125	203	309
228	4201 Risør	6825	171	151	271
229	1820 Alstahaug	7421	200	67	256
230	1535 Vestnes	7147	152	347	190
231	5044 Namsskogan	810	320	298	24
232	1840 Saltdal	4880	212	286	178
233	4213 Tvedestrand	6323	122	291	291
234	4638 Høyanger	3879	300	254	48
235	3451 Nord-Aurdal	6562	234	79	200
236	3051 Rollag	1395	238	341	96
237	5422 Balsfjord	5571	179	334	191
238	5419 Sørreisa	3485	101	316	305
239	3429 Follidal	1532	186	134	277
240	3443 Vestre Toten	13691	89	202	331
241	4602 Kinn	17349	154	138	303
242	4636 Solund	750	266	222	104
243	1813 Brønnøy	7826	181	308	230
244	4635 Gulen	2234	301	216	58
245	5404 Vardø	1972	252	299	119
246	3418 Åsnes	7339	148	232	297
247	5007 Namsos - Nåavmesjer	15083	203	305	215
248	5045 Grong	2322	240	278	166
249	5057 Ørland	10522	115	201	329
250	3819 Hjørtedal	1630	289	131	106
251	5060 Nærøysund	9968	247	260	164
252	5047 Overhalla	3924	201	240	261
253	3417 Grue	4532	159	342	244
254	1515 Herøy (Møre og Romsc	8968	118	107	335
255	5417 Salangen	2069	287	148	117
256	1812 Sømna	1976	271	48	177
257	1554 Averøy	5955	162	258	295
258	3816 Nome	6539	217	273	231
259	1514 Sande	2438	173	293	284
260	1839 Beiarn	1062	283	218	118
261	4643 Årdal	5239	281	68	157
262	5432 Loppa	864	335	335	14
263	1566 Surnadal	5953	231	235	229
264	4221 Valle	1205	336	113	17
265	4645 Askvoll	2986	222	234	260
266	1866 Hadsel	8236	163	72	328
267	3052 Nore og Uvdal	2486	326	84	39
268	1868 Øksnes	4569	214	269	272
269	4646 Fjaler	2869	177	284	290
270	1573 Smøla	2159	237	288	210



Rang best styrt	Kommune	Innbyggere	Rang kostnad	Rang kvalitet	Rang finans
271	5412 Tjeldsund	4281	209	346	207
272	1806 Narvik	21580	226	221	268
273	5401 Tromsø	78745	182	97	321
274	3453 Øystre Slidre	3298	251	324	159
275	5427 Skjervøy	2794	265	321	131
276	3824 Tokke	2212	331	91	32
277	5026 Holtålen	2035	235	153	276
278	4618 Ullensvang	11017	324	238	38
279	5437 Kárásjohka-Karasjok	2565	216	350	192
280	3814 Kragerø	10445	172	125	326
281	5056 Hitra	5323	189	314	289
282	5402 Harstad	25056	198	265	301
283	5423 Karlsøy	2237	303	326	70
284	3416 Eidskog	6040	185	214	320
285	5421 Senja	14894	244	338	199
286	5416 Bardu	3986	259	144	254
287	3423 Stor-Elvdal	2276	255	223	259
288	5425 Storfjord - Omasvuotn	1825	293	282	160
289	1832 Hemnes	4485	294	274	174
290	4633 Fedje	519	286	317	167
291	1845 Sørfold	1858	329	39	66
292	1517 Hareid	5322	83	267	343
293	5403 Alta	21708	284	227	233
294	4637 Hyllestad	1268	295	101	232
295	1578 Fjord	2492	292	217	225
296	3011 Hvaler	4787	225	250	323
297	5414 Gratangen	1070	280	209	266
298	3454 Vang	1645	332	52	51
299	1825 Grane	1447	276	319	214
300	1838 Gildeskål	1958	322	339	52
301	5428 Nordreisa	4794	254	329	278
302	1560 Tingvoll	3041	228	270	325
303	5025 Røros - Rosse	5685	221	243	334
304	1867 Bø	2634	269	323	257
305	3040 Nesbyen	3301	306	2	307
306	5058 Åfjord	4339	267	205	304
307	1822 Leirfjord	2352	250	276	313
308	5424 Lyngen	2743	270	189	310
309	1826 Hattfjelldal - Aarborte	1284	315	248	138
310	5442 Unjárga-Nesseby	859	311	259	187
311	1865 Vågan	9793	210	207	341
312	5433 Hasvik	979	321	327	84
313	5439 Gamvik	1070	288	349	213
314	5444 Sør-Varanger	10063	277	187	312
315	1871 Andøy	4553	261	333	296
316	1833 Rana	25994	268	175	322
317	5420 Dyrøy	1073	263	306	316
318	3050 Flesberg	2781	245	123	340
319	4619 Eidfjord	968	343	11	12
320	1859 Flakstad	1229	272	356	263
321	4620 Ulvik	1089	296	351	234
322	5022 Rennebu	2484	290	85	333
323	1853 Evenes - Evenássi	1330	248	256	339
324	3430 Os	1891	257	215	338
325	3044 Hol	4496	337	230	75
326	1827 Dønna	1427	310	183	318
327	1837 Meløy	6180	307	320	308
328	5014 Frøya	5453	318	257	279
329	5429 Kvænangen	1157	323	322	238
330	5405 Vadsø	5807	275	328	337
331	1848 Steigen	2672	309	337	315
332	1816 Vevelstad	480	305	325	332
333	3825 Vinje	3851	341	168	86
334	1875 Hamarøy - Hábmer	2729	325	343	235
335	5426 Gáivuotna - Kåfjord - K	1974	316	272	327
336	5434 Måsøy	1113	333	297	243
337	5440 Berlevåg	892	328	244	330
338	5413 Ibestad	1311	313	300	342
339	4629 Modalen	384	342	4	172
340	5406 Hammerfest	11338	334	292	336
341	1874 Moskenes	954	302	352	344
342	5043 Raarvike - Røyrvik	423	340	137	324
343	4228 Sirdal	1873	344	142	49
344	5443 Båtsfjord	2113	308	344	345
345	4222 Bykle	1011	345	1	7





## 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.