



Norges best styrte kommuner – Kommuneindeksen 2026

RAPPORT 12. AUGUST 2026

STOREBRAND LIVSFORSIKRING AS

AGENDA
KAUPANG

OPPDRAKSGIVER: Storebrand Livsforsikring AS

RAPPORTNUMMER: 1023535

RAPPORTENS TITTEL: Norges best styrte kommuner – Kommuneindeksen 2026

ANSVARLIG KONSULENT: Bjørn A. Brox

KVALITETSSIKRET AV: Rune Holbæk

FOTOGRAFI I RAPPORT: Shutterstock.com

DATO: 12.8.2026

Forord

Man kan lære av andre. Kommuner kan lære av hverandre. I Kommuneindeksen 2026 trekker vi fram de kommunene som har vist best styring i året som gikk, 2025, 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 detaljert. 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 som er presentert på Arendalsuka de siste fem årene. Kommuneindeksen til Agenda Kaupang er under kontinuerlig 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 eget vedlegg «Kommuneindeksen 2026 – metodebeskrivelse». Metodebeskrivelsen og datagrunnlaget for hele analysen kan hentes på www.agendakaupang.no.

Oslo, august 2026

Agenda Kaupang

Innhold

1	Sammendrag	4
2	Hva er god styring av kommuner?	6
2.1	<i>Hva er kommunenes hovedoppgaver?</i>	6
2.2	<i>Hva er god styring av kommuner?</i>	7
2.3	<i>Aldrende befolkning stiller store krav til omstilling mellom sektorene i kommunene</i>	8
3	Kommuneindeksen 2026.....	9
3.1	<i>Laveste kostnader</i>	10
3.2	<i>Beste kvalitet</i>	14
3.3	<i>Mest effektiv</i>	17
3.4	<i>Beste finanser</i>	20
3.5	<i>Best styrt</i>	23
3.6	<i>Hvordan gjør de store kommunene det?</i>	27
4	Bli kommunene mer effektive?	29
5	Effektivitet i de store tjenestene	31
5.1	<i>Effektivitetsindeksen per kommune</i>	31
5.2	<i>Effektivitet i de tre største tjenesteområdene</i>	33
6	Vedlegg: Kommuneindeksen 2026	45

1 Sammen drag

Kommuneindeksen 2026 som presenteres i denne rapporten, sammenligner styringen av norske kommuner basert på de sist oppdaterte nasjonale data fra 2025. Vi prøver å identifisere de best styrte kommunene, for at andre kommuner skal kunne lære av dem. Dette er femte 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. Kommunene skal produsere gode tjenester i tilstrekkelig mengde uten å knekke nakken finansielt. Vår måling legger like stor vekt på hhv. kostnader, kvalitet og finanser. Forventninger om bedre tjenester, stadig eldre innbyggere og mangel på arbeidskraft understreker behovet for å effektivisere offentlig sektor i årene som kommer.

Vi har beregnet kostnader og finanser ved hjelp av de endelige regnskapstallene for 2025 i KOSTRA. Kvalitetsmålingen er gjort på grunnlag av Agenda Kaupangs egenutviklede kvalitetsindeks med data for 2025. Sandefjord, Klepp og Rendalen kommer på topp av vår liste i Kommuneindeksen 2026. De 25 kommunene med best samlet resultat framgår av tabellen under.

Tabell 1: Kommuneindeksen 2026. Topp 25 kommuner. Data fra 2025.

	Kommune indeks	Rang kommune indeks ▲	Rang kommune indeks i fjor	Rang kommune indeks i forfjor
3907 Sandefjord	0,73	1	1	5
1120 Klepp	0,67	2	2	3
3424 Rendalen	0,62	3	5	6
1121 Time	0,62	4	21	17
3236 Jevnaker	0,61	5	7	10
5052 Leka	0,61	6	351	226
1119 Hå	0,60	7	3	4
4204 Kristiansand	0,59	8	18	14
3909 Larvik	0,58	9	10	27
1122 Gjesdal	0,57	10	24	37
3201 Bærum	0,57	11	40	36
3403 Hamar	0,57	12	52	25
5001 Trondheim	0,56	13	19	54
4205 Lindesnes	0,56	14	71	56
3228 Nes	0,56	15	17	20
3316 Modum	0,54	16	31	26
3431 Dovre	0,54	17	49	49
3301 Drammen	0,53	18	34	57
4612 Sveio	0,53	19	60	31
1124 Sola	0,52	20	13	9
3220 Enebakk	0,51	21	29	38
3216 Vestby	0,50	22	51	91
3412 Løten	0,50	23	8	29
3450 Etnedal	0,50	24	192	125
4218 Iveland	0,48	25	20	7

Sandefjord har god kvalitet (nr. 107), veldig lave kostnader (nr. 17) og veldig gode finanser (nr. 39). Sandefjord har ligget blant de 10 beste kommunene de tre siste årene. Det har også Klepp på andreplass og Rendalen på tredjeplass.

Kommuneindeksen måler avstanden mellom kommunene i tillegg til å rangere dem. Sandefjord er 0,73 standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner. Det er et meget godt resultat.

Hva er årsaken til at noen kommuner får til mer enn andre?

Vi har brukt datamaterialet i Kommuneindeksen til noen statistiske analyser.

Ytre faktorer: Vi har ikke klart å finne enkle ytre kjennetegn ved de flinke kommunene. Det er både små og store kommuner på listen. Rike kommuner ligger både på topp og bunn. De nye dataene fra 2025 viser at:

- ▶ Det er ingen positiv sammenheng mellom kostnader og kvalitet. Det er tvert imot en tendens til at kommuner med høye kostnader (lav kostnadsindeks) har lav kvalitet. Kostnadsnivå forklarer 12 prosent av variasjonen i kvalitet.
- ▶ Det er en betydelig sammenheng mellom kommunestørrelse og kvalitet. Kommunestørrelse forklarer 19 prosent av variasjonen i kvalitet. I tidligere rapporter har vi undervurdert betydningen av kommunestørrelse.
- ▶ Det er en klar sammenheng mellom sentralitet og god styring. Sentralitet forklarer 46 prosent av variasjonen i samlet Kommuneindeks.
- ▶ Flertallet av kommunene med god styring i år hadde det også i fjor.

Indre faktorer: Når ytre faktorer som kommunestørrelse og høye kostnader ikke forklarer mye av variasjonen i kvalitet og god styring, må vi spørre om indre faktorer kan forklare variasjonen. Det vil blant annet dreie seg om kompetanse, teknologi, organisering og ledelse. Dette er faktorer som kommunen selv kan påvirke. Kommunedataene viser at:

- ▶ Kommuner med lavt sykefravær, lite deltid og lav turnover har litt bedre tjenestekvalitet enn andre kommuner. Arbeidsmiljødataene forklarer 5 prosent av variasjonen i kvalitet.

Kommunestatistikken viser at gode resultater i kommunene ikke kommer av mye penger eller stordriftsfordeler. Vår hypotese er at god ledelse og hardt arbeid er nødvendig for å få til gode resultater i kommunene. Arbeidet med heltidskultur, kontinuitet og nærvær må prioriteres. Det er mulig at distriktskommuner strever mer enn andre med å tiltrekke seg tilstrekkelig kompetanse.

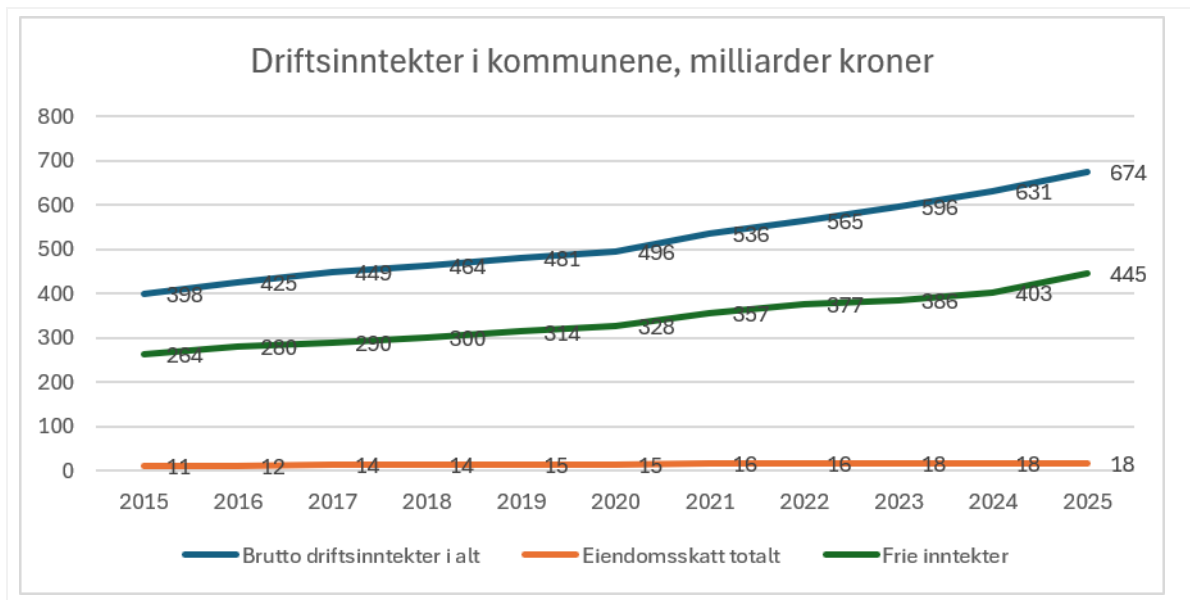
Hvordan kan Kommuneindeksen brukes i utviklingsarbeidet i enkeltkommuner?

Effektivisering av kommunale tjenester skjer i hver enkelt tjeneste. Vi har utviklet en egen rapport i Power BI-format som vi lager for enkeltkommuner. Rapporten sammenligner kostnadsnivå og kvalitet i 12 ulike tjenesteområder med kommunegruppen og andre kommuner. Rapporten 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 slike rapporter for Time og Jevnaker kommune er tilgjengelig på hjemmesiden til Agenda Kaupang.

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 effektive 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 2025. I kapittel 5 oppsummerer vi resultatene for de tre delindeksene for alle de 357 norske kommunene i Kommuneindeksen 2026.

2 Hva er god styring av kommuner?

Det er viktig å ha god styring i kommunene i Norge. Kommuner er store organisasjoner finansiert av fellesskapet. Samlede driftsinntekter var 674 milliarder kroner i 2025, opp fra 400 milliarder i 2015, se figur 1. 445 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 2025, SSB tabell 12364: Finansielle grunnlagsdata, kommunekonsern, etter region, regnskapsbegrep, statistikkvariabel og år

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 velferdstjenester som i stor grad er styrt av loven: 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
- ▶ Det er ingen krav til kommunalt næringsarbeid.

I tabell 2 viser vi at 93 prosent av kommunenes netto driftsutgifter i 2025 gikk til de tjenesteområdene som er mest styrt av loven. Pleie og omsorg er det klart største tjenesteområdet, med 32 prosent av utgiftene. Deretter kommer grunnskolen med 22 prosent og barnehage med 14 prosent. Disse tre tjenestene utgjør to tredeler av kommunenes driftsutgifter.

Tabell 2: Netto driftsutgifter 2025 fordelt på ulike oppgaver i milliarder kroner. Alle kommuner, konsern, alle tjenester utenom VAR (Vann-avløp-renovasjon). Tjenester som er merket med blått, er minst styrt av lovpålagte tjenester. Kilde Kostra/SSB tabell 12367.

Tjeneste	Sum netto utgift	Andel, prosent
Administrasjon	33,8	7
Barnehage	62,7	14
Barnevern	17,0	4
Bolig	2,6	1
Brann og redning	6,3	1
Grunnskole	101,8	22
Helse	26,8	6
Kirke	3,8	1
Kultur	18,8	4
Landbruk	0,8	0
Næring	0,7	0
Plan mm	6,8	1
Pleie og omsorg	148,0	32
Samferdsel	7,8	2
Sosial	26,4	6
Totalsum	464,2	100

Kommuner har et *sørge for-ansvar* for de kommunale tjenestene. De skal sørge for at innbyggerne får tjenester, men de trenger ikke produsere tjenestene 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 funksjon 100 Politisk styring er små, ca. 2,7 milliarder kroner i 2025. 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. Kommunene må produsere gode tjenester i tilstrekkelig mengde uten å knekke nakken finansielt.

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.

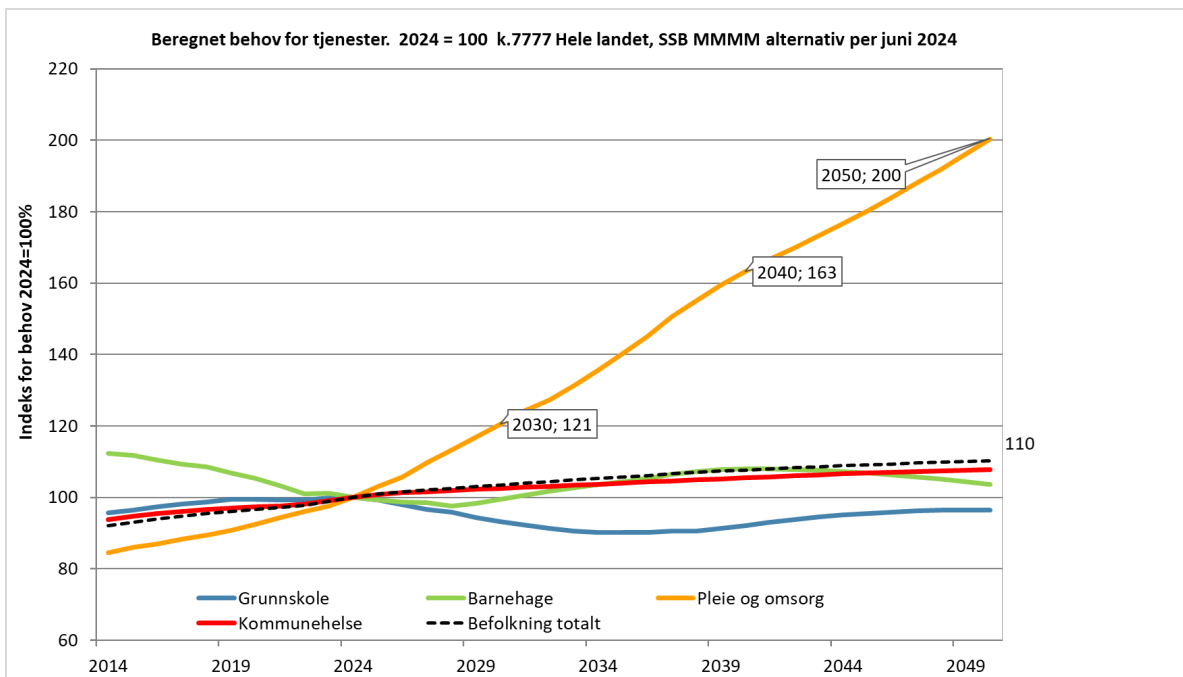
Vår hypotese er at gode resultater i kommunene kommer av hardt arbeid og god ledelse. Det er derfor det er viktig å vite hvilke kommuner som får det til. Det er dem man kan lære mest av.

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 2025 som 0-punkt (=100).



Figur 2: Beregnet behov for tjenester mellom de største sektorene i kommunen 2020–2050 basert på dagens praksis. Kilde: SSB, framskriving 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 innbyggersammensetning, forventes det en doubling 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 2026

Kommuneindeksen 2026 rangerer Norges best styrte kommuner ved å legge like stor vekt på kvalitet, kostnader og finanser. Kommuneindeksen er et gjennomsnitt av delindekser for kvalitet, kostnader og finanser.

Lavest kostnad: Kostnadsindeksen sammenligner behovskorrigerte 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 80 indikatorer med data hovedsakelig fra 2025.

Mest effektiv: Effektivitet er forholdet mellom kostnader og resultater. Vi gjør en egen sammenligning av effektivitet. Høyere effektivitet er et viktig mål for de fleste kommunale ledere. Vi har utviklet en egen rapport som kan bestilles per kommune som sammenligner effektiviteten med kommunegruppen innenfor 12 kommunale tjenesteområder.

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

Best styrt: Best styrt måles med Kommuneindeksen, som er hovedindeksen vår. Best styrt måles med gjennomsnittet av indeksene for kvalitet, kostnad og finans.

Kommuneindeksen rangerer kommunene, men måler i tillegg avstanden mellom dem. Indeksen uttrykker avstanden fra kommunegjennomsnittet, målt i 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)

Metoden i analysen er nærmere forklart i delrapporten «Norges best styrte kommuner - Kvalitetsindeksen».

Vi har gjort noen endringer i metoden i år:

Vi har byttet ut noen kvalitetsindikatorer:

- ▶ Tidlig innsats i grunnskolen: Vi har droppet indikatoren «andel av spesialundervisningen brukt i trinn 1-4». Vi har i stedet valgt indikatoren «andel elever med spesialundervisning». Alle kommuner forsøker å redusere omfanget av spesialundervisning/individuell tilpasset opplæring. Flest mulig elever skal få tilpasset undervisning uten vedtak. Vi tar denne målsettingen på alvor i årets utgave av Kommuneindeksen. Vi antar at kommuner med lite spesialundervisning har kommet nærmest målet om tilpasset undervisning.
- ▶ Sykefravær i pleie og omsorg, grunnskole og barnehage. Vi har tatt inn legemeldt sykefravær som en kvalitetsindikator i de største tjenestene. Vi tror høyt sykefravær skader kvaliteten i de kommunale tjenestene. Høyt sykefravær betyr vanligvis mange tilfeldige vikarer, lavere kompetanse og redusert kapasitet hos lederne til utvikling av tjenesten.

Endringene er gjort med effekt for alle tre årene i analysen. Det betyr at resultatene for 2024 og 2023 endres litt for alle kommuner.

Vi planlegger å ta inn VAR-sektoren i analysen. Gebyrnivået per innbygger vil bli brukt som kostnad. Vi håper også å få inn flere kvalitetsindikatorer med personaldata per sektor (turnover og andel heltidsansatte).

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 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 distriktsdepartementet gjør ved beregning av rammetilskudd i inntektssystemet til kommunene. Korrigeringen gjelder de seks viktigste velferdstjenestene (skole, barnehage, pleie og omsorg, barnevern, helse og sosial), pluss landbruk 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 i inntektssystemet er empirisk, ikke normativ. Den bygger på en analyse av faktisk ressursbruk i norske kommuner. Det er ingen korreksjon for tekniske tjenester og kultur. I disse tjenestene antas behovet for tjenester pr. innbygger å være det samme for alle innbyggere i landet.
- ▶ Vi korrigerer for spesielle forhold som kompenseres over statsbudsjettet. For tiden gjelder det private skoler og vertskommunetilskudd for nedlagte PU-institusjoner.
- ▶ Vi prøver å korrigere for selvvalgte forskjeller i utgifter til integrering av flyktninger. Integreringstilskuddet føres som finansinntekt i kommuneregnskapet, mens utgiftene til integrering spres i tjenesteregnskapet. Vi prøver å redusere de selvvalgte forskjellene ved å ta bort funksjon 275 Introduksjonsordningen og redusere 252 Plasseringer i barnevernet tilsvarende kommunens tilskudd til bosetting av enslige mindreårige flyktninger.
- ▶ Vi tar med aktiviteten i hele kommune konsernet etter SSBs definisjon. Det omfatter kommunekassen («rådmannskommunen»), kommunale foretak og interkommunale selskaper.
- ▶ Arbeidsgiveravgiften (AGA) varierer fra 0–14,1 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, Telemarksforsking, Framsikt og Agenda Kaupang benytter omtrent samme metode.

Vi tar forbehold om regnskapsfeil. Vi har på eget initiativ korrigert regnskapet i en kommune (Indre Fosen).

Aurskog-Høland har rapportert de laveste netto driftsutgiftene i 2025. Kommunen brukte 66.636 kroner pr. innbygger til den samlede tjenesteproduksjonen (uten AGA). Lørenskog, Enebakk og

Rælingen kommer på plassene deretter. Nordre Follo på plass nummer 25 brukte 72.300 kroner. De 25 kommunene med laveste kostnader i 2025 framgår av tabellen under.

Tabell 3: Kostnadsindeksen 2026, topp 25. Behovskorrigerte netto driftsutgifter i 2022-2025 pr. innbygger. Kilde: SSB KOSTRA.

	Indeks kostnad	Rang kostnad ▲	Rang kostnad i fjor	Rang kostnad i forfjor
3226 Aurskog-Høland	1,38	1	11	24
3222 Lørenskog	1,37	2	9	4
3220 Enebakk	1,31	3	3	2
3224 Rælingen	1,25	4	4	7
3301 Drammen	1,22	5	24	22
3909 Larvik	1,20	6	8	15
1120 Klepp	1,19	7	1	3
3228 Nes	1,16	8	7	9
3212 Nesodden	1,15	9	5	6
3238 Nannestad	1,12	10	2	1
5028 Melhus	1,11	11	59	11
1532 Giske	1,10	12	15	26
4204 Kristiansand	1,10	13	23	8
3901 Horten	1,09	14	12	13
3218 Ås	1,09	15	22	23
3205 Lillestrøm	1,09	16	20	12
3907 Sandefjord	1,09	17	19	18
3101 Halden	1,09	18	26	30
1121 Time	1,08	19	27	17
3114 Våler	1,07	20	73	56
5054 Indre Fosen	1,06	21	82	39
3118 Indre Østfold	1,06	22	32	36
3216 Vestby	1,06	23	18	21
1531 Sula	1,05	24	37	20
3207 Nordre Follo	1,05	25	21	14

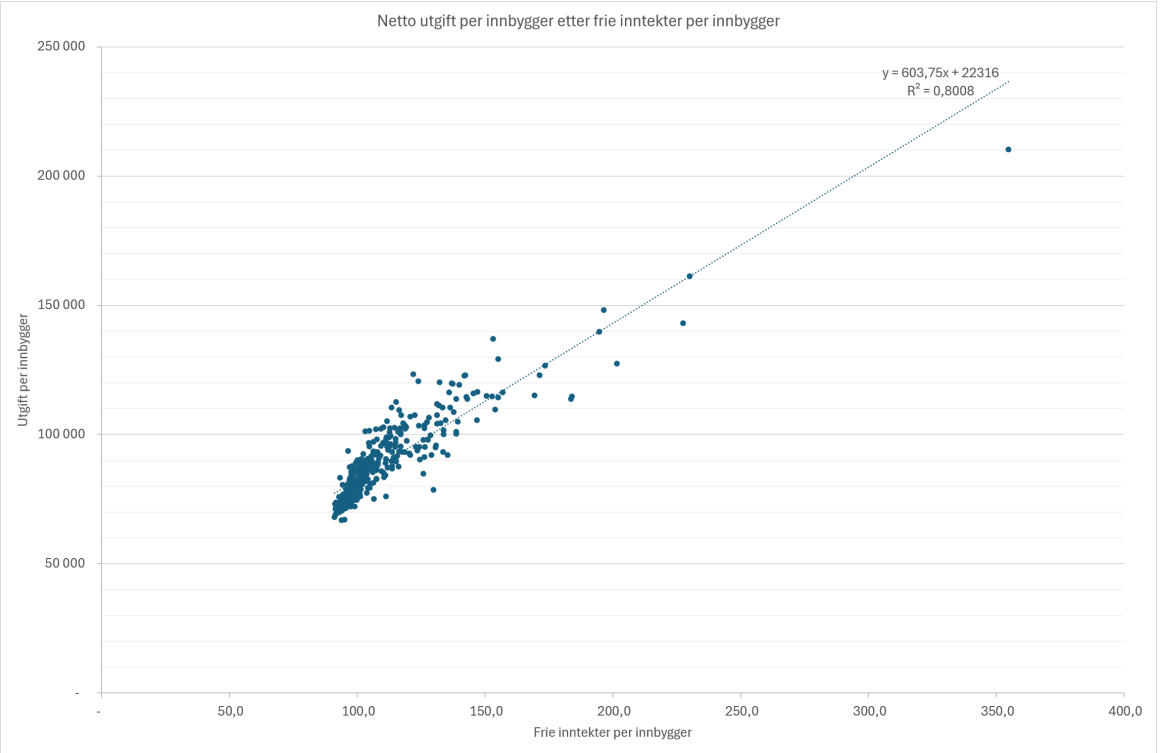
Det er ikke slik at lave kostnader skyldes tilfeldigheter det enkelte året. Tabellen over viser at de 10 billigst drevne kommunene i 2025 har vært på listen alle tre år. Tallene tyder på at lave kostnader kommer som et resultat av hard jobbing gjennom mange år.

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 behovskorrigerte netto driftsutgifter som kommunen med de laveste utgiftene. I analysen er indeks for kostnader begrenset til 2,0 standardavvik.

Tabell 4: Kommunene med de høyeste behovskorrigerte utgifter pr. innbygger 2025. Kilde: KOSTRA og Kostnadsindeksen 2026

	Indeks kostnad	Rang kostnad ▲	Rang kostnad i fjor	Rang kostnad i forfjor
5636 Nesseby	-1,90	343	330	323
1838 Gildeskål	-1,93	344	343	334
1134 Suldal	-2,00	345	344	343
1151 Utsira	-2,00	345	341	311
3454 Vang	-2,00	345	344	343
4036 Vinje	-2,00	345	344	343
4221 Valle	-2,00	345	344	343
4222 Bykle	-2,00	345	344	343
4224 Åseral	-2,00	345	344	343
4228 Sirdal	-2,00	345	344	343
4619 Eidfjord	-2,00	345	344	343
4629 Modalen	-2,00	345	344	343
5033 Tydal	-2,00	345	344	341
5043 Røyrvik	-2,00	345	344	343
5546 Kvænan	-2,00	345	328	335

Kommunene med de laveste utgiftene er også kommuner med de laveste frie inntektene. Figuren under viser sammenhengen mellom frie inntekter (inkludert eiendomsskatt og havbruksavgift) pr. innbygger og netto driftsutgifter i 2025. Figuren viser en klar sammenheng mellom inntektsnivå og utgiftsnivå. Samtidig ser vi stor variasjon i utgifter for kommuner med samme inntektsnivå.



Figur 3: Behovskorrigerte frie inntekter (inkludert eiendomsskatt mm) pr. innbygger (prosent av landsgjennomsnittet) og behovskorrigerte netto driftsutgifter, 2025. Kilde: KOSTRA, KDD og Agenda Kaupang

Aurskog-Høland hadde de laveste behovskorrigerte netto driftsutgiftene per innbygger i 2025. Aurskog-Høland hadde behovskorrigerte frie inntekter inkl. eiendomsskatt mm på 76.000 kroner pr. innbygger i 2025. Det er 24 kommuner som har lavere frie inntekter. Aurskog-Høland har 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 behovskorrigerte utgiftsnivå. Alle kommuner har de samme oppgavene. Når enkelte kommuner har behovskorrigerte netto driftsutgifter på 210.000 kroner pr. innbygger, mens andre kommuner klarer seg med 66.000 kroner, så er forskjeller i inntekter den eneste åpenbare grunnen.

I prinsippet burde alle kommuner kunne drive tjenestene like billig som Aurskog-Høland. Tabellen under sammenligner kostnadene i Aurskog-Høland med Stavanger, Oslo, Tromsø, Alta, Bodø og Fredrikstad. Tabellen viser hvor mange millioner kroner utgiftene i Aurskog-Høland ville reduseres dersom Aurskog-Høland la seg på kostnadsnivået i de andre kommunene. Utgiftene i Aurskog-Høland ville øke med 587 millioner kroner, hvis Aurskog-Høland kopierte kostnadsnivået i Alta. Økningen utgjør omtrent halvparten av samlede netto driftsutgifter i Aurskog-Høland i 2025.

Tabellen viser også hvilke tjenester kostnadsforskjellene er i. Mer enn halvparten av forskjellen mellom Aurskog-Høland 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 problemer med å styre.

Tabell 5: Kostnadsforskjeller mellom Aurskog-Høland kommune og andre kommuner i 2025 i millioner kroner. Netto driftsutgifter uten AGA.

Kommune navn	Stavanger	Oslo	Tromsø	Alta	Bodø	Fredrikstad
Barnehage	-14	-21	-16	-19	-20	-8
Grunnskole	34	-17	15	19	13	23
Kultur	-49	-40	-11	-11	-26	-1
Kirke	2	9	5	-0	0	4
Pleie og omsorg	-71	-94	-188	-374	-135	-101
Helse	-18	-11	-17	-53	-27	-3
Sosial	-40	-47	-18	-57	-18	-9
Barnevern	-30	-9	-18	-42	-26	-27
Adm og landbruk	-2	10	1	2	26	19
Brann og redning	4	5	-0	-11	-4	3
Plan mm	-12	-4	-6	-8	-11	-3
Samferdsel	-12	7	-24	-2	-30	-1
Bolig	-16	-4	-19	-28	-9	-5
Næring	2	-11	-3	-3	-12	4
Sum funksjon 100-393 skattefinansiert	-223	-228	-298	-587	-279	-105

Hvis alle kommuner drev tjenestene med samme utgiftsnivå pr. innbygger som Aurskog-Høland i 2025, ville samlede netto driftsutgifter i kommunene reduseres med rundt 70 milliarder kroner. Hvis alle brukte like mye pr. innbygger som kommune nr. 38 på listen (Fredrikstad kommune), ville utgiftene i kommunene synke med 35 milliarder kroner. Hvis alle kommunene brukte like mye som Alta, ville utgiftene stige med 120 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 kvalitetsstegn 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 kvalitetsindikatorne 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 80 indikatorer. Det inneholder de viktigste kvalitetsindikatorne for de kommunale tjenestene. Vi måler kommunenes resultater som avvik fra gjennomsnittet blant kommunene. Totalresultatet er et vektet avvik for 80 indikatorer. De 13 kommunale tjenestene er vektet etter omfang i regnskapet. I hver tjeneste er det et varierende antall indikatorer med ulik vekt. I en egen metoderapport er kvalitetsindikatorne 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 2026 med de 25 kommunene med best kvalitet i 2026. Gjesdal, Hjelmeland og Kongsberg er på topp og har alle tre ligget høyt på denne listen de siste tre årene. I gjennomsnitt er Gjesdal et halvt standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner (0,50). Dette er en betydelig forskjell. I en normalfordeling vil 30 prosent av målingene være bedre enn dette. Gjesdal er bedre enn gjennomsnittet i 8 av 13 tjenester.

Tabell 6: Kvalitetsindeksen 2026, Topp 25 kommuner. Data fra 2025

	Gjennomsnitt på Indeks kvalitet	Rang kvalitet ▲	Rang kvalitet i fjor	Rang kvalitet i forfjor
1122 Gjesdal	0,50	1	14	5
3303 Kongsberg	0,45	2	4	4
1133 Hjelmeland	0,44	3	2	2
1135 Sauda	0,44	4	3	3
1516 Ulstein	0,42	5	27	14
1151 Utsira	0,37	6	46	57
1121 Time	0,37	7	5	6
4650 Gloppen	0,35	8	1	1
3403 Hamar	0,33	9	30	50
4643 Årdal	0,31	10	10	40
4611 Etne	0,29	11	7	34
4227 Kvinesdal	0,29	12	42	17
4639 Vik	0,29	13	32	192
1103 Stavanger	0,29	14	21	33
3430 Os	0,28	15	84	211
3207 Nordre Follo	0,28	16	17	25
4204 Kristiansand	0,28	17	23	29
4202 Grimstad	0,28	18	29	66
4640 Sogndal	0,27	19	47	19
0301 Oslo	0,27	20	34	42
1124 Sola	0,27	21	15	38
1108 Sandnes	0,27	22	36	47
4644 Luster	0,27	23	39	130
4205 Lindesnes	0,26	24	68	51
1547 Aukra	0,26	25	120	165

Listen i tabellen over inneholder mange små kommuner. Det kan se ut som om små kommuner får til 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. Båtsfjord er bedre enn gjennomsnittet i tre av 13 tjenester.

Tabell 7: Kvalitetsindeksen 2026, kommunene på bunnen av listen

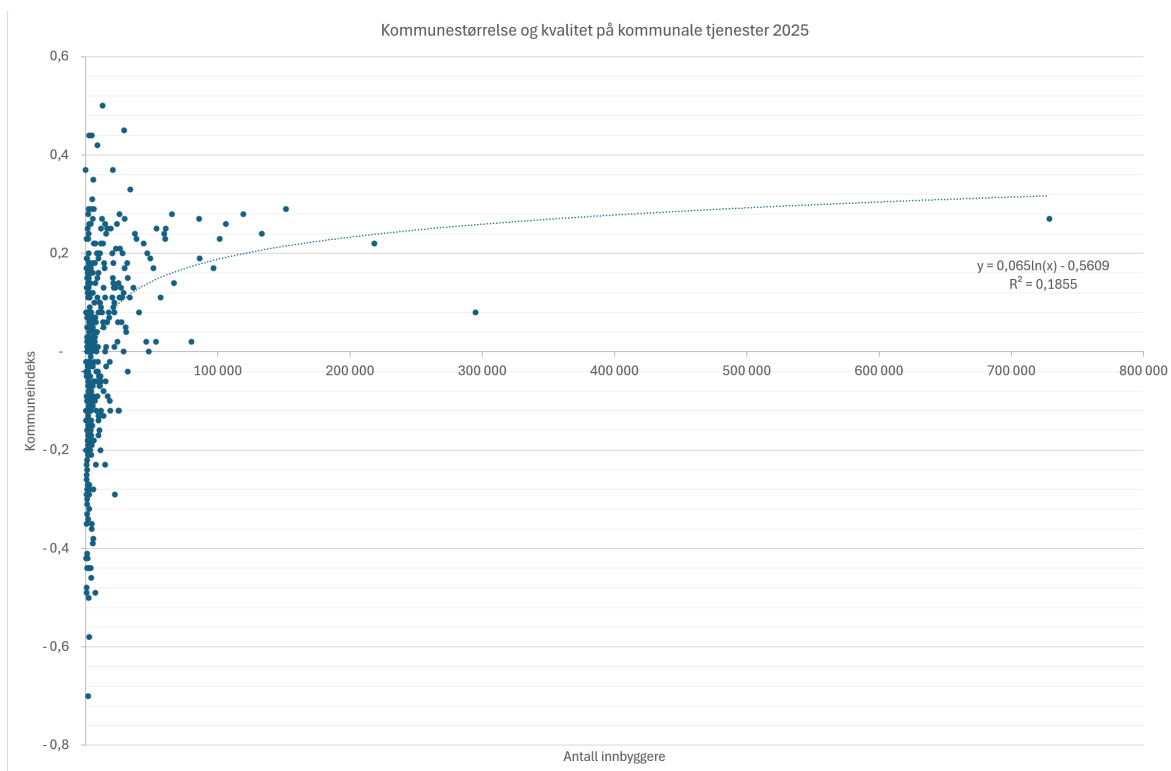
	Gjennomsnitt på Indeks kvalitet	Rang kvalitet ▲	Rang kvalitet i fjor	Rang kvalitet i forfjor
3320 Flå	-0,30	334	335	244
1836 Rødøy	-0,31	335	300	308
5542 Skjervøy	-0,32	336	350	349
1859 Flakstad	-0,33	337	351	346
1838 Gildeskål	-0,34	338	346	354
1874 Moskenes	-0,35	339	352	347
1868 Øksnes	-0,35	340	331	332
5544 Nordreisa	-0,36	341	339	333
1837 Meløy	-0,38	342	329	323
5532 Balsfjord	-0,39	343	340	338
5618 Måsøy	-0,41	344	357	328
3336 Rollag	-0,42	345	336	341
1856 Røst	-0,42	346	349	357
5512 Tjeldsund	-0,44	347	343	336
1867 Bø	-0,44	348	344	344
5534 Karlsøy	-0,44	349	323	353
5546 Kvænangen	-0,44	350	342	331
1871 Andøy	-0,46	351	334	337
5614 Loppa	-0,48	352	347	352
1535 Vestnes	-0,49	353	319	334
5616 Hasvik	-0,49	354	356	348
5610 Karasjok	-0,50	355	354	350
5628 Tana	-0,58	356	345	351
5632 Båtsfjord	-0,70	357	355	355

Hva kommer god kvalitet av? De fleste kommunene med god tjenestekvalitet i 2025 har også gjort det godt årene før. Noen kommuner har gjort store hopp fra 2023 til 2025. 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 i noen kommuner. Det er bare halvparten av dataene som foreligger for Utsira. Når en kommune ikke har levert data for en indikator, får kommunen gjennomsnittskarakter (0). I gjennomsnitt har kommunene levert 85 prosent av datamaterialet.

Resultatene i kvalitetsindeksen viser en tydelig sammenheng mellom tjenestekvalitet og kommunestørrelse. I figuren under vises innbyggertall og kvalitetsindeks for alle de 357 kommunene i 2025. Størrelse forklarer 19 prosent av variasjonen i kvalitet. Vi konkluderer med at det er en tydelig sammenheng mellom kommunestørrelse og tjenestekvalitet i norske kommuner.

Agenda Kaupang har undervurdert sammenhengen mellom kommunestørrelse og tjenestekvalitet i tidligere analyser. Vi har uten grunn insistert på en lineær sammenheng mellom de to indikatorene. En logaritmisk funksjon forklarer mer. Effekten av kommunestørrelse er størst i de minste kommunene.



Figur 4: Norske kommuner etter innbyggertall og rangering i Kvalitetsindeksen 2026

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 penger bruker vi på å løse oppgaven? Produktivitet er et mer nærsynt begrep. Det betyr produksjonskostnader pr. enhet, uavhengig av nytteverdien.

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 produksjonskostnaden, men en tilnærming som gjør det mulig å se på mange kommunale tjenester med samme metode. Behovskorrigeringen fanger opp tjenestebehovet i stor grad.

Vi bruker gjennomsnittet av indeksene for 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 25 mest effektive kommunene i effektivitetsindeksen for 2025, basert på den metoden som er beskrevet. Både regnskap og kvalitetsdata er fra 2025. Lørenskog, Drammen og Time kommuner er øverst på listen. Kommunene på listen er i gjennomsnitt omtrent 0,65 standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner. Det er liten forskjell mellom de 25 beste.

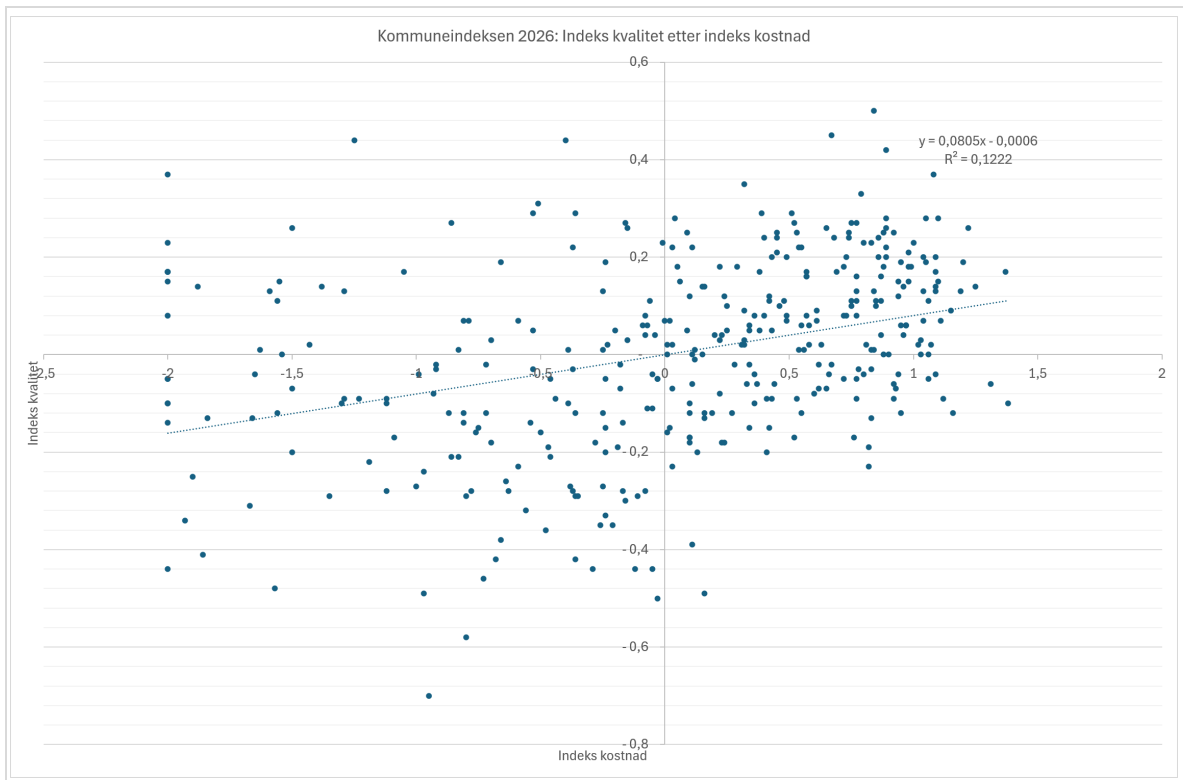
Tabell 8: Resultater Agenda Kaupangs Effektivitetsindeks 2026, de 25 mest effektive kommunene, Data fra 2025

	Indeks effektivitet	Rang effektivitet ▲	Rang effektivitet i fjor	Rang effektivitet i forfjor
3222 Lørenskog	0,77	1	10	3
3301 Drammen	0,74	2	18	20
1121 Time	0,72	3	3	2
3224 Rælingen	0,70	4	4	8
3909 Larvik	0,69	5	2	13
4204 Kristiansand	0,69	6	12	4
1122 Gjesdal	0,67	7	13	39
3207 Nordre Follo	0,66	8	8	5
1120 Klepp	0,66	9	1	1
1516 Ulstein	0,66	10	56	16
3901 Horten	0,65	11	17	10
3226 Aurskog-Høland	0,64	12	40	50
3205 Lillestrøm	0,63	13	20	14
3220 Enebakk	0,63	14	23	21
1532 Giske	0,63	15	9	7
1119 Hå	0,62	16	5	6
3212 Nesodden	0,62	17	6	12
1531 Sula	0,62	18	19	30
3218 Ås	0,61	19	14	15
3907 Sandefjord	0,61	20	24	19
3905 Tønsberg	0,61	21	37	40
3232 Nittedal	0,60	22	54	33
5028 Melhus	0,59	23	89	36
3314 Øvre Eiker	0,59	24	36	27
4202 Grimstad	0,59	25	53	56

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. Figuren under viser kostnadsindeks og kvalitetsindeks for alle norske kommuner i 2025. 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, men sammenhengen er tydelig. Kostnadsnivå forklarer 12 prosent av variasjonen i kvalitet.

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 høy ressursbruk, 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.

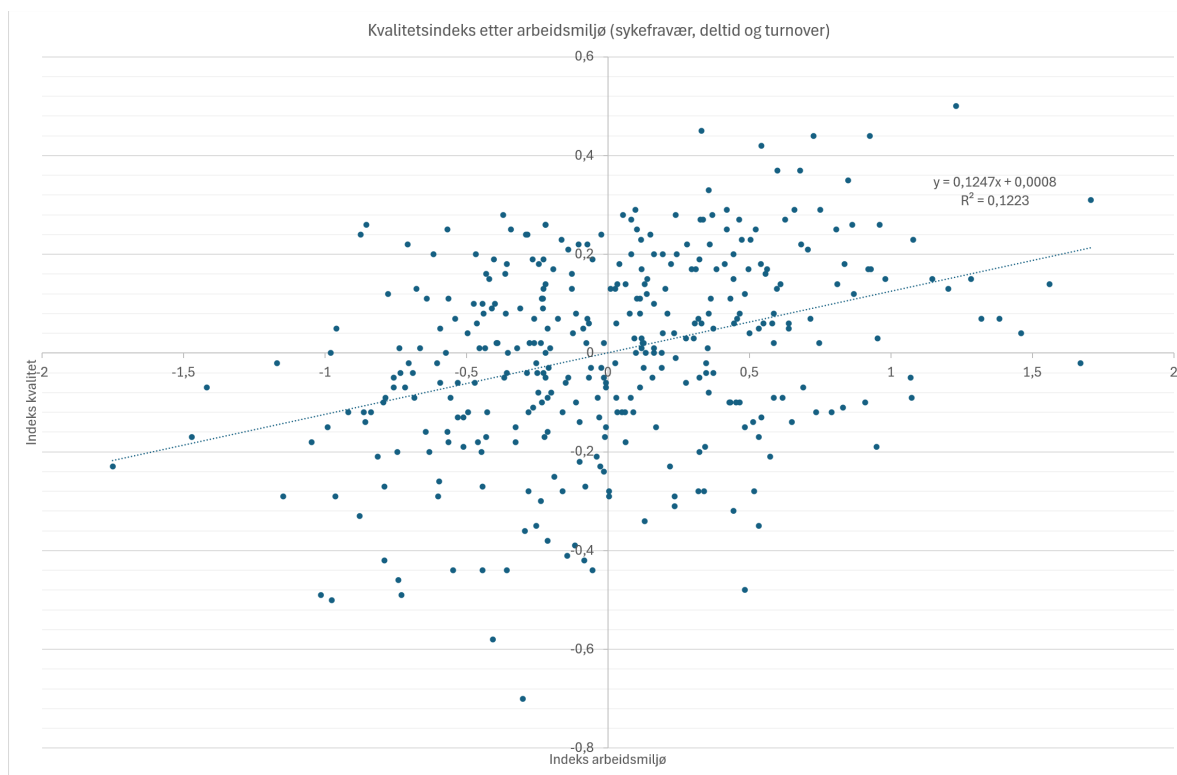
Man kan også snu på det: Lave kostnader kommer ikke av lav kvalitet. Kanskje er det slik at lave kostnader kommer av høy kvalitet? Det er jo ikke sikkert at kostnadene er den uavhengige variabelen.



Figur 5: Indeks for kvalitet etter indeks for kostnader 2025. Kilde: Kommuneindeksen 2026.

Hvilke indre faktorer kan påvirke kvaliteten?

I vårt arbeid med omstilling i enkeltkommuner er vi blitt mer og mer opptatt av betydningen av et godt arbeidsmiljø. Høy turnover, mye deltid og høyt sykefravær ser ut til å være uheldig for organisasjonens evne til å utvikle seg. Alle krefter brukes på drift og brannslukning. Organisasjonen (driftsenheten) går inn i krisemodus. Våre data fra 2025 motsier ikke denne hypotesen. Kommuner med lavt fravær, lite deltid og lav turnover har bedre tjenestekvalitet enn andre kommuner. Arbeidsmiljødataene forklarer 12 % av variasjonen i kvalitet.



Figur 6: Arbeidsmiljøfaktorer og tjenestekvalitet i norske kommuner 2025. Kilde: Kommuneindeksen. Indeks for arbeidsmiljø er gjennomsnittet av indeksene for heltid, sykefravær og turnover.

3.4 Beste finanser

Det er ikke nok å være effektiv hvis finansene er dårlige. Kommunen må klare å levere gode tjenester i tilstrekkelig volum uten å miste kontrollen over finansene. 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 vekter netto driftsresultat 50 prosent, netto lånegjeld 25 prosent og disposisjonsfondet 25 prosent i vår finansindeks.

Vi har i år tatt inn en ny finansindikator:

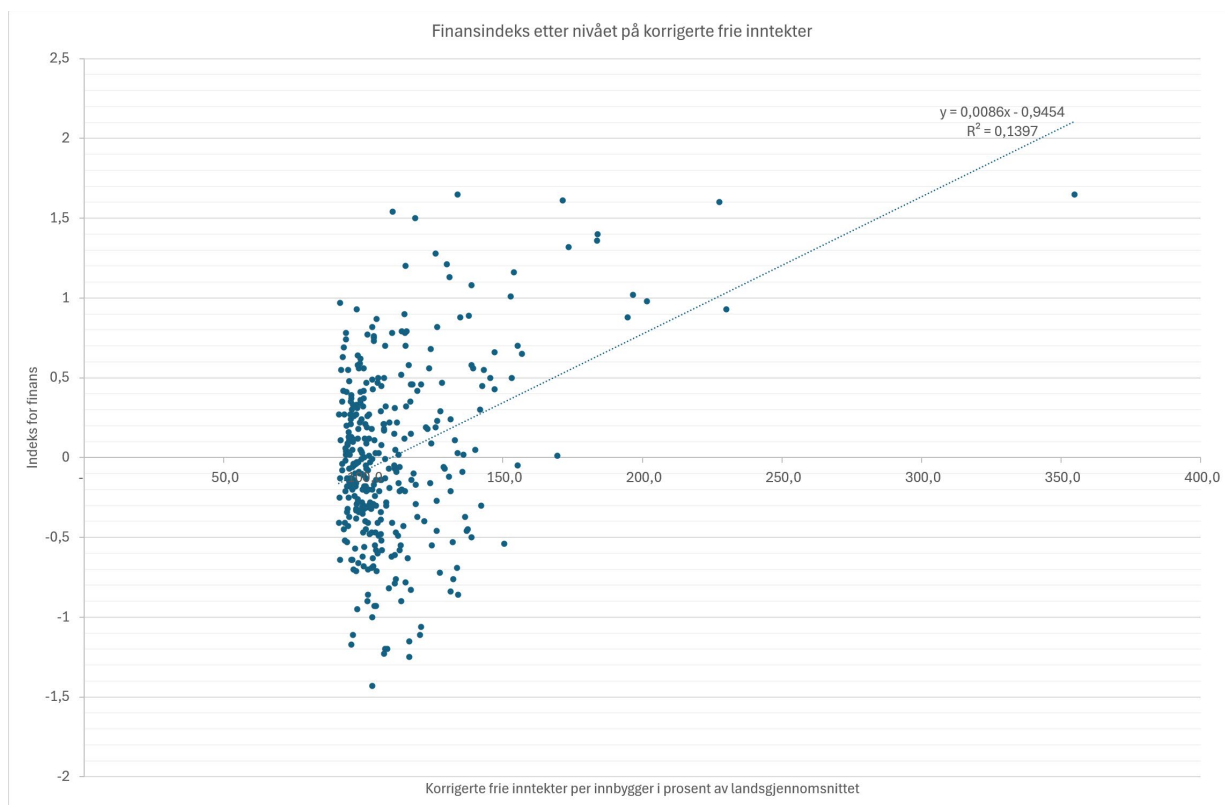
- Antall måneder på Robek i løpet av året. Kommuner på Robek har mistet kontrollen over finansene. De har udekket driftsunderskudd eller klarer ikke å få saldert budsjettene. Dette er den eneste finansielle indikatoren i Kommuneindeksen som fanger opp framtiden for kommunen.

Tabellen under viser resultatene på finansindeksen i 2026. Lurøy, Bykle og Suldal er på toppen av listen. Det er naturlig nok mange kraftkommuner og kommuner med inntekt fra havbruksfond på listen. Det er enorme forskjeller mellom kommunene på topp og bunn på finansindeksen.

Tabell 9: Finansindeksen 2026. Topp 25 kommuner. Data fra 2025.

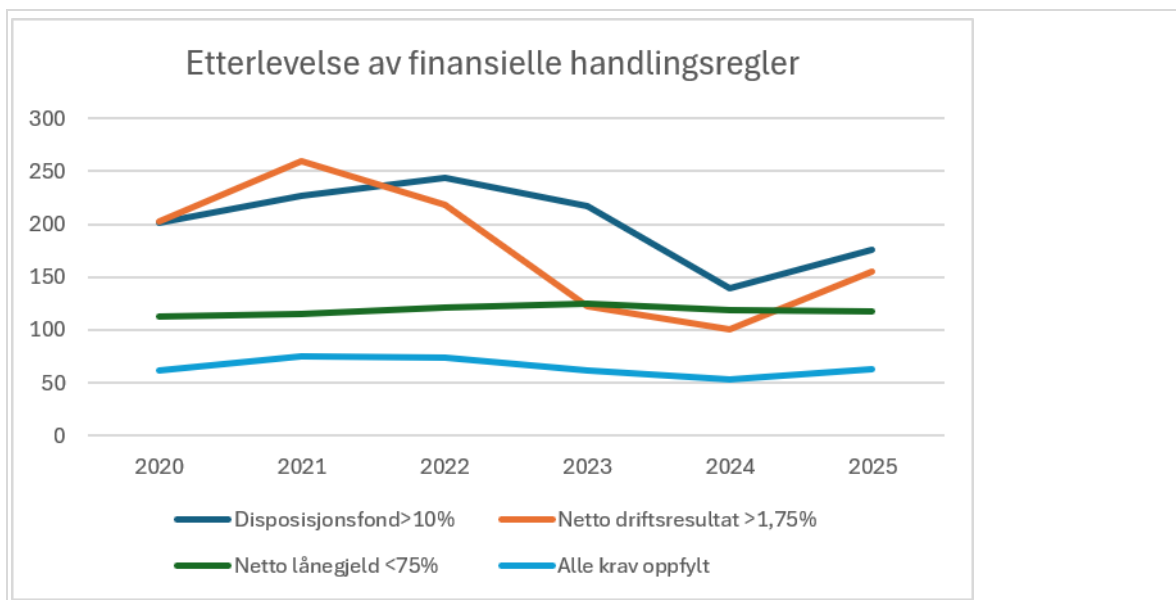
	Indeks finans ▼	Rang finans	Rang finans i fjor	Rang finans i forfjor
1834 Lurøy	1,65	1	1	3
4222 Bykle	1,65	1	8	8
1134 Suldal	1,61	3	1	1
4224 Åseral	1,60	4	3	4
3424 Rendalen	1,54	5	12	7
4218 Iveland	1,50	6	15	6
4641 Aurland	1,40	7	9	11
1547 Aukra	1,36	8	13	16
5033 Tydal	1,32	9	5	2
1144 Kvitsøy	1,28	10	4	24
5052 Leka	1,21	11	304	81
3436 Nord-Fron	1,20	12	49	32
1133 Hjelmeland	1,16	13	16	30
1135 Sauda	1,13	14	10	14
1835 Træna	1,08	15	148	278
4619 Eidfjord	1,02	16	32	5
5044 Namsskogan	1,01	17	20	23
4221 Valle	0,98	18	17	20
3907 Sandefjord	0,97	19	38	38
4228 Sirdal	0,93	20	33	51
3431 Dovre	0,93	21	48	47
1826 Hattfjelldal	0,90	22	71	148
4032 Fyresdal	0,89	23	53	21
4629 Modalen	0,88	24	29	173
4634 Masfjorden	0,88	25	18	18

Det er en tendens til at høye inntekter gir gode finanser i kommunene i 2025. Figuren nedenfor viser behovskorrigererte frie inntekter (inkludert eiendomsskatt og havbrukskatt) pr. innbygger og kommunens rangering på finansindeksen. Sammenhengen mellom høye inntekter og gode finanser er tydelig, selv om spredningen omkring forventningskurven (den blå linjen) er stor. Inntektsnivået forklarer 31 prosent av spredningen i finansindeks. Figuren tyder på at god ledelse er viktigere enn høye inntekter for å holde finansene under kontroll.



Figur 7: Korrigerte frie inntekter og finansindeks i norske kommuner. Data for 2025. Kilde: KDD (frie inntekter) og Kommuneindeksen 2026.

Det er mulig våre anbefalinger om finansielle handlingsregler er urealistiske. Det er bare 63 kommuner som følger alle tre anbefalingene i 2025, se figuren under. Netto driftsresultat er betydelig forbedret i de fleste kommuner i 2025.



Figur 8: Finansielle nøkkeltall for kommunene 2020-2025. Kilde: KOSTRA.

Det har vært et stort fall i antall kommuner med akseptabelt netto driftsresultat i perioden fra 2020 til 2025. Kun 155 kommuner hadde mer enn 1,75 % driftsresultat i 2025. Antall kommuner med et redusert disposisjonsfond under 10 % har økt på grunn av underskudd i mange kommuner de siste

årene. Det har skjedd en stabilisering av antall kommuner med akseptabelt gjeldsnivå. Det er ikke blitt flere kommuner med høy lånegjeld.

3.5 Best styrt

Godt styrt betyr i Kommuneindeksen 2026 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 2025 etter denne definisjonen. Sandefjord, Klepp og Rendalen kommer på toppen av listen.

Kommuneindeksen måler avstanden mellom kommunene i tillegg til å rangere dem. Sandefjord er 0,74 standardavvik bedre enn gjennomsnittet av norske kommuner. Det er et meget godt resultat.

Tabell 10: Kommuneindeksen 2026. Topp 25 kommuner. Data fra 2025.

	Kommune indeks	Rang kommune indeks ▲	Rang kommunein deks i fjor	Rang kommuneind eks i forfjor
3907 Sandefjord	0,73	1	1	5
1120 Klepp	0,67	2	2	3
3424 Rendalen	0,62	3	5	6
1121 Time	0,62	4	21	17
3236 Jevnaker	0,61	5	7	10
5052 Leka	0,61	6	351	226
1119 Hå	0,60	7	3	4
4204 Kristiansand	0,59	8	18	14
3909 Larvik	0,58	9	10	27
1122 Gjesdal	0,57	10	24	37
3201 Bærum	0,57	11	40	36
3403 Hamar	0,57	12	52	25
5001 Trondheim	0,56	13	19	54
4205 Lindesnes	0,56	14	71	56
3228 Nes	0,56	15	17	20
3316 Modum	0,54	16	31	26
3431 Dovre	0,54	17	49	49
3301 Drammen	0,53	18	34	57
4612 Sveio	0,53	19	60	31
1124 Sola	0,52	20	13	9
3220 Enebakk	0,51	21	29	38
3216 Vestby	0,50	22	51	91
3412 Løten	0,50	23	8	29
3450 Etnedal	0,50	24	192	125
4218 Iveland	0,48	25	20	7

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? Tabellen over viser rangeringen i Kommuneindeksen 2024, 2025 og 2026. 14 av kommunene på topp 25-listen i 2026 var også på listen i 2025. Sandefjord var nummer en i 2025 og vinner i år også.

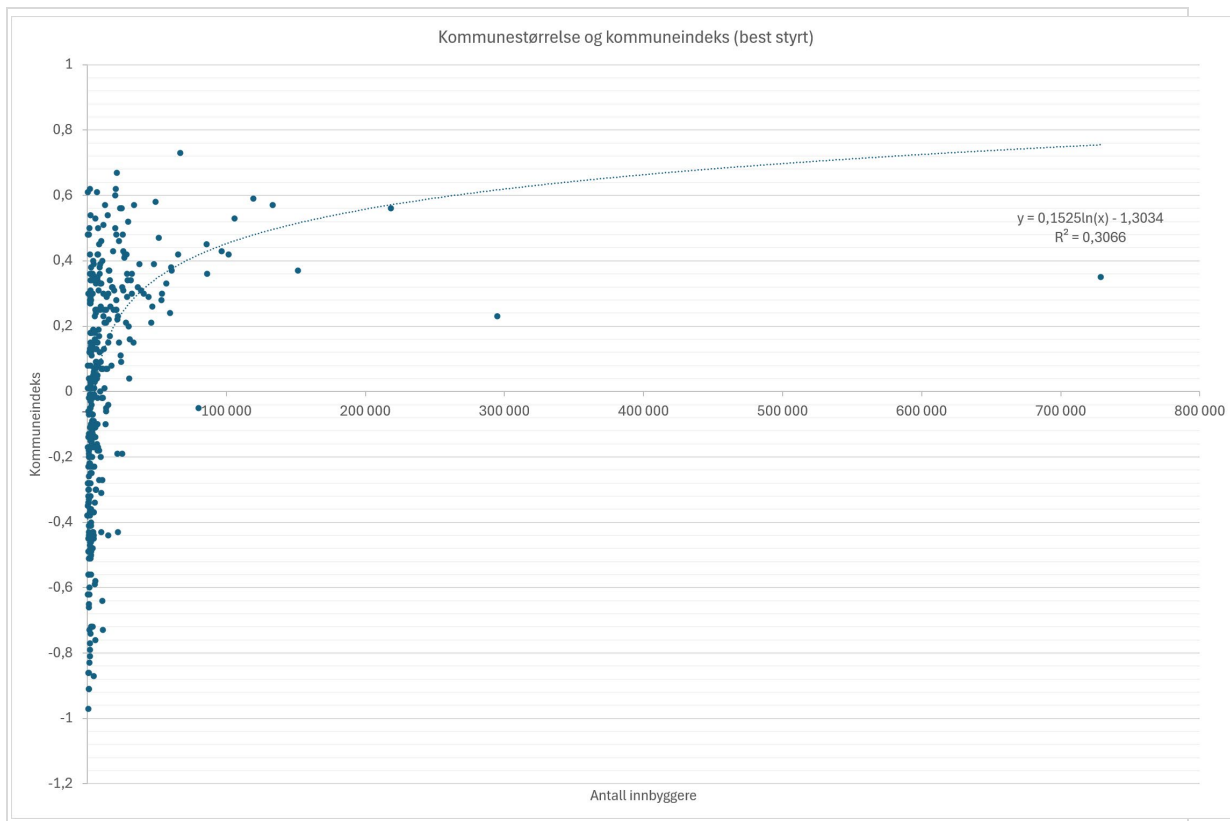
De best styrte kommunene klarer å styre både kvalitet, kostnader og finanser. Sandefjord har god kvalitet (nr. 95), veldig lave kostnader (nr. 17) og veldig gode finanser (nr. 19), se tabellen under.

Alle kommunene på listen har bedre finanser enn mediankommunen. Alle utenom fem har bedre kvalitet. Alle utenom en har lavere kostnader.

Tabell 11: Rangering innen finans, kostnader og kvalitet for de best styrte kommunene i Kommuneindeksen 2026

Kommune	Rang kommunein deks	Rang kvalitet	Rang kostnad alle tjenester	Rang finans	Folketall
3907 Sandefjord	1	95	17	19	67 060
1120 Klepp	2	98	7	42	21 444
3424 Rendalen	3	214	154	5	1 836
1121 Time	4	7	19	81	20 461
3236 Jevnaker	5	169	30	33	7 040
5052 Leka	6	217	104	11	596
1119 Hå	7	53	28	57	20 087
4204 Kristiansand	8	17	13	82	119 287
3909 Larvik	9	61	6	87	49 019
1122 Gjesdal	10	1	69	84	12 715
3201 Bærum	11	38	94	38	133 227
3403 Hamar	12	9	80	50	33 817
5001 Trondheim	13	50	57	49	218 458
4205 Lindesnes	14	24	106	34	23 702
3228 Nes	15	268	8	47	24 948
3316 Modum	16	193	58	37	14 776
3431 Dovre	17	57	132	21	2 523
3301 Drammen	18	28	5	140	106 013
4612 Sveio	19	152	37	58	5 766
1124 Sola	20	21	92	56	29 541
3220 Enebakk	21	231	3	105	11 697
3216 Vestby	22	113	23	89	20 165
3412 Løten	23	151	38	66	7 951
3450 Etne	24	81	62	73	1 593
4218 Iveland	25	60	245	6	1 386

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 er bedre styrt enn små. Figuren nedenfor viser kommunestørrelse og Kommuneindeks for alle norske kommuner i 2026. Kommunestørrelse forklarer 30 prosent av variasjonen i karakter for styringen.



Figur 9: Innbyggertall og Kommuneindeks. Data for 2025. Kilde: Kommuneindeksen 2026.

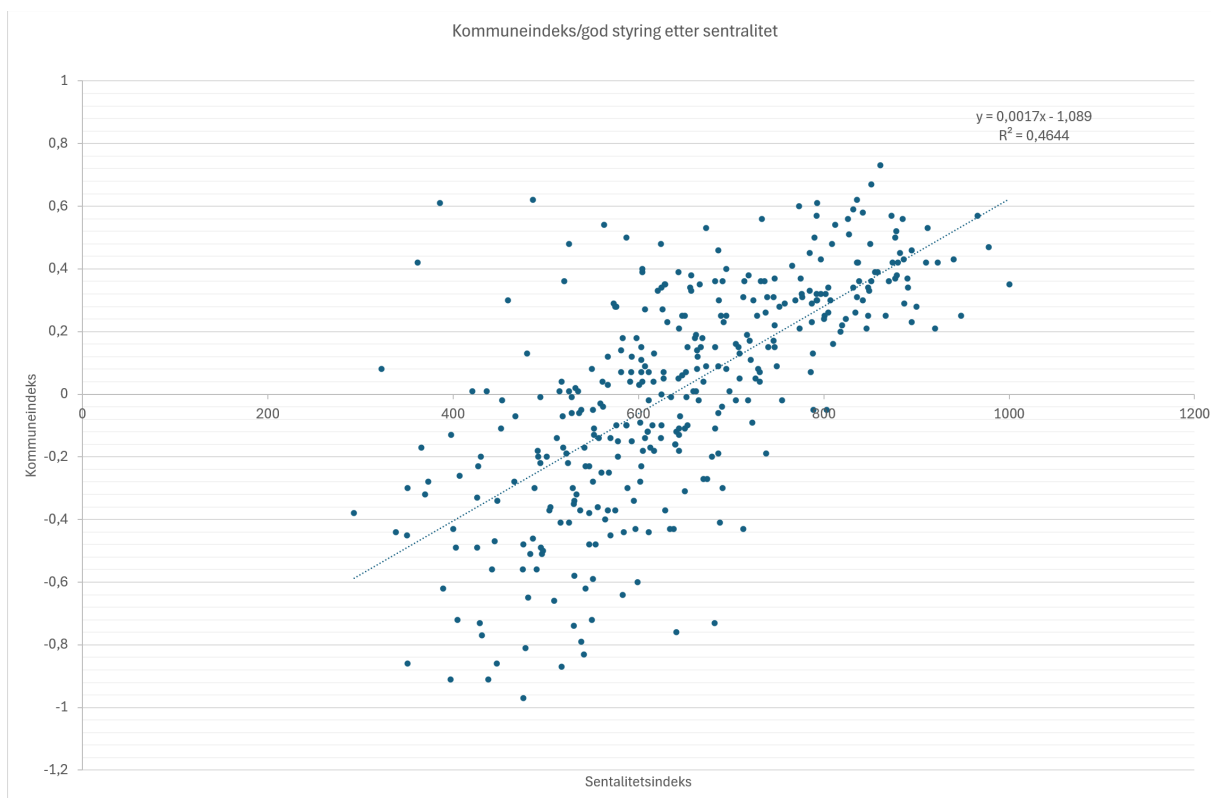
Blant de 25 kommunene på bunnen av listen er det to kommuner med flere enn 10.000 innbyggere (Hammerfest og Ullensvang). Hammerfest har brukt opp sine enorme driftsinntekter uten å oppnå verken god tjenestekvalitet eller sunne finanser.

Tabell 12: Kommuneindeksen 2026. De 25 kommunene på bunnen av listen. Data fra 2025.

Kommune	Rang kommuneindeks	Rang kvalitet	Rang kostnad	Rang finans	Folketall
5049 Flatanger	333	215	337	163	1 110
5014 Frøya	334	244	321	273	5 794
5056 Hitra	335	211	276	354	5 568
4024 Hjartdal	336	207	305	339	1 638
4030 Nissedal	337	100	322	326	1 509
5043 Røyrvik	338	284	345	98	439
4618 Ullensvang	339	280	340	150	10 929
4637 Hyllestad	340	257	323	308	1 275
5516 Gratangen	341	317	310	333	1 061
4036 Vinje	342	259	345	182	3 829
1875 Hamarøy	343	333	324	304	2 808
1827 Dønna	344	172	326	335	1 445
5603 Hammerfest	345	306	327	300	11 391
3338 Nore og Uvdal	346	97	342	291	2 459
5607 Vadsø	347	324	293	355	5 808
5540 Kåfjord	348	297	314	348	1 939
5632 Båtsfjord	349	357	308	332	2 104
1838 Gildeskål	350	338	344	214	2 024
3454 Vang	351	260	345	279	1 666
5514 Ibestad	352	248	319	356	1 287
5614 Loppa	353	352	334	305	846
1871 Andøy	354	351	290	357	4 525
5618 Måsøy	355	344	341	289	1 089
5546 Kvænangen	356	350	345	256	1 125
5636 Nesseby	357	318	343	334	874

Vi har sett at små kommuner har litt dårligere styring enn store. Små kommuner er ofte utkantkommuner. Er det størrelsen som er viktig, eller er det avstanden til sentrum? En hypotese er at utkantkommuner strever mer enn andre med å få tak i fagfolk.

Denne hypotesen motsies ikke av våre data fra 2025. Det er en tydelig positiv sammenheng mellom sentralitet og god styring. Sammenhengen er ganske sterk. Sentralitetsindeksen til SSB forklarer 46 prosent av variasjonen i Kommuneindeksen. I Kommuneindeksen 2022 var denne sammenhengen svakere (16 %). I Kommuneindeksen 2025 var sammenhengen 30%.



Figur 10: Sentralitet og Kommuneindeks. Kilde: SSB og Agenda Kaupang. Data fra 2025.

3.6 Hvordan gjør de store kommunene det?

Vi har valgt å lage en egen sammenligning av de 25 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, Kristiansand og Larvik som kommer best ut i Kommuneindeksen 2026. Av de 25 største kommunene er det bare Tromsø som er i den dårligst styrte halvparten av norske kommuner. Vi ser av tabellen under at finansene trekker ned samlet rangering i mange av de store kommunene.

Tabell 13: Kommuneindeksen 2026, kommuner med mer enn 45.000 innbyggere, datagrunnlag 2025.

Kommune	Rang kommuneindeks	Rang kvalitet	Rang kostnad	Rang finans	Folketall
3907 Sandefjord	1	95	17	19	67 060
4204 Kristiansand	8	17	13	82	119 287
3909 Larvik	9	61	6	87	49 019
3201 Bærum	11	38	94	38	133 227
5001 Trondheim	13	50	57	49	218 458
3301 Drammen	18	28	5	140	106 013
3222 Lørenskog	29	77	2	202	51 511
1108 Sandnes	33	22	85	97	85 784
3205 Lillestrøm	34	73	16	156	96 770
3207 Nordre Follo	39	16	25	188	65 353
3203 Asker	41	42	72	125	101 509
3118 Indre Østfold	48	198	22	133	47 972
3905 Tønsberg	51	44	32	193	60 245
3105 Sarpsborg	56	32	50	183	60 613
1103 Stavanger	57	14	129	94	151 663
3107 Fredrikstad	61	63	42	185	86 241
0301 Oslo	69	20	128	107	728 667
4003 Skien	78	110	63	161	56 906
1804 Bodø	90	31	135	118	53 638
3103 Moss	103	173	77	165	53 206
4203 Arendal	110	56	96	211	46 603
1508 Ålesund	121	37	65	276	59 662
4601 Bergen	123	131	115	157	294 850
3209 Ullensaker	131	175	31	284	45 982
5501 Tromsø	218	178	165	296	79 943

4 Blir kommunene mer effektive?

Kommuneindeksen sammenligner kommunene med hverandre. Det er en relativ sammenligning. Vi finner ut om den ene kommunen er mer effektiv enn andre kommuner og hvordan forskjellene har utviklet seg de tre siste årene. Hvis vår kommune gjør det bedre et år, vet vi ikke om det skyldes at vi er blitt flinkere, eller om de andre er blitt dårligere.

I dette kapitlet skal vi bruke det samme datagrunnlaget for å undersøke om gjennomsnittskommunen blir mer effektiv fra år til år. Vi skal se på utviklingen i de absolutte tallene. Vi har målt den prosentvise endringen i kostnader og kvalitet fra 2023 til 2024 og 2025. Alle kommunene teller likt. De små kommunene teller like mye som de store.

Kostnadene: Vi har brukt regnskapstallene fra Kommuneindeksen. Kommuneindeksen inneholder behovskorrigerte og deflatorjusterte netto driftsutgifter per innbygger i alle tjenester. Behovet for kommunale tjenester øker fra år til år. Vi har korrigert for demografikostnader i 2024 og 2025 på en enkel måte ved hjelp av november-rapportene fra Teknisk beregningsutvalg. Demografikostnadene i kommunene steg med omtrent 3 milliarder kroner i året i 2024 og 2025. Det vil si 470 kroner per innbygger, fordelt slik: skole (-150 kr), barnehage (-100 kr), PLO (600 kr), helse (70 kr) og sosial (50 kr).

Kvalitet: Vi har brukt kvalitetsindikatorene i Kommuneindeksen. Vi har endret skalaen på enkelte indikatorer for å kunne sammenligne dem på en fornuftig måte over tid (skolebidrag, alder på planer).

Datagrunnlaget i Kommuneindeksen viser en gjennomsnittlig forbedring av effektiviteten i kommunene på 1,8% fra 2023 til 2025. Kostnadene ble 3,6% lavere. Kvaliteten var uendret. Hele forbedringen skjedde i 2024. I 2025 sank effektiviteten med 0,3%. Kostnadene steg og kvaliteten var uendret i 2025, se tabellen under.

Tabell 14: Prosentvis forbedring av effektivitet i gjennomsnittskommunen over tid. Kilde: Kommuneindeksen

Årtig forbedring	2023-2025	2024	2025
Kostnader	3,6 %	4,2 %	-0,6 %
Kvalitet	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Effektivitet	1,8 %	2,1 %	-0,3 %

Forbedringen av effektiviteten fra 2023 til 2025 har vært størst i de store kommunene. Effektiviteten steg med 1,3% i kommuner med under 10.000 innbyggere og med 4,4% i de største kommunene.

Tabell 15: Prosentvis forbedring av effektivitet i gjennomsnittskommunen over tid, etter kommunistørrelse. Kilde: Kommuneindeksen.

Kommunistørrelse	Kostnader	Kvalitet	Effektivitet
Under 2000	2,9 %	-0,3 %	1,3 %
2000-10000	3,5 %	-0,9 %	1,3 %
10000-20000	4,1 %	2,4 %	3,3 %
20000-750000	4,1 %	1,8 %	3,0 %
Over 75000	4,8 %	4,0 %	4,4 %
Alle kommuner	3,6 %	0,0 %	1,8 %

Effektiviteten er blitt bedre i 9 av 12 kommunale tjenester. Barnevernet og administrasjonen har forbedret seg mest. Tilbakegangen er størst innen sosialtjenesten, se tabellen under.

Tjeneste	Kostnader	Kvalitet	Effektivitet
grunnskole	4,7 %	-0,6 %	2,1 %
barnehage	-4,1 %	1,8 %	-1,2 %
barnevern	10,6 %	0,3 %	5,5 %
PLO	4,4 %	0,5 %	2,4 %
helse	-0,7 %	4,2 %	1,8 %
sosial	-8,8 %	-13,0 %	-10,9 %
kultur	4,1 %	2,4 %	3,3 %
administrasjon	12,0 %	3,3 %	7,7 %
brann	0,2 %	6,0 %	3,1 %
plan og byggesak	6,3 %	-8,9 %	-1,3 %
samferdsel	6,5 %	-5,8 %	0,4 %
bolig	17,2 %	-8,6 %	4,3 %
Alle tjenester	3,6 %	0,0 %	1,8 %

Tabellen over viser at de behovskorrigerte utgiftene er redusert i alle tjenester utenom sosial, barnehage og helse. Kvaliteten er blitt bedre i barnehage, barnevern, PLO, helse, kultur, administrasjon og brann.

Resultatet i denne analysen stemmer med Agenda Kaupangs inntrykk av det som foregår i kommunene. Kostnadsreduksjon står høyt på dagsorden i alle kommuner. Stadig flere kommuner prioriterer forbedring av tjenestekvaliteten.

Redusert egenbetaling i barnehage og SFO påvirker netto driftsutgifter i skole og barnehage. Dette har vi ikke forsøkt å korrigere for i analysen. Det blir forklaringsfaktorer i vår analyse. Varierende utgifter til pensjonspremie fra år til år er en annen forklaringsfaktor.

Kommunekommisjonen skriver i sin første rapport at Senter for økonomisk forskning (SØF) har funnet en svak forbedring i effektiviteten i kommunene fra 2023 til 2024. Analysen til SØK omfatter barnehage, PLO og grunnskole.

Dette er første gang Agenda Kaupang forsøker å måle den faktiske endringen i effektiviteten over tid. Det gjelder redusert egenbetaling i barnehage og SFO. Vi har heller ikke Vi vil fortsette dette arbeidet og forbedre analysemetodene i årene som kommer.

5 Effektivitet i de store tjenestene

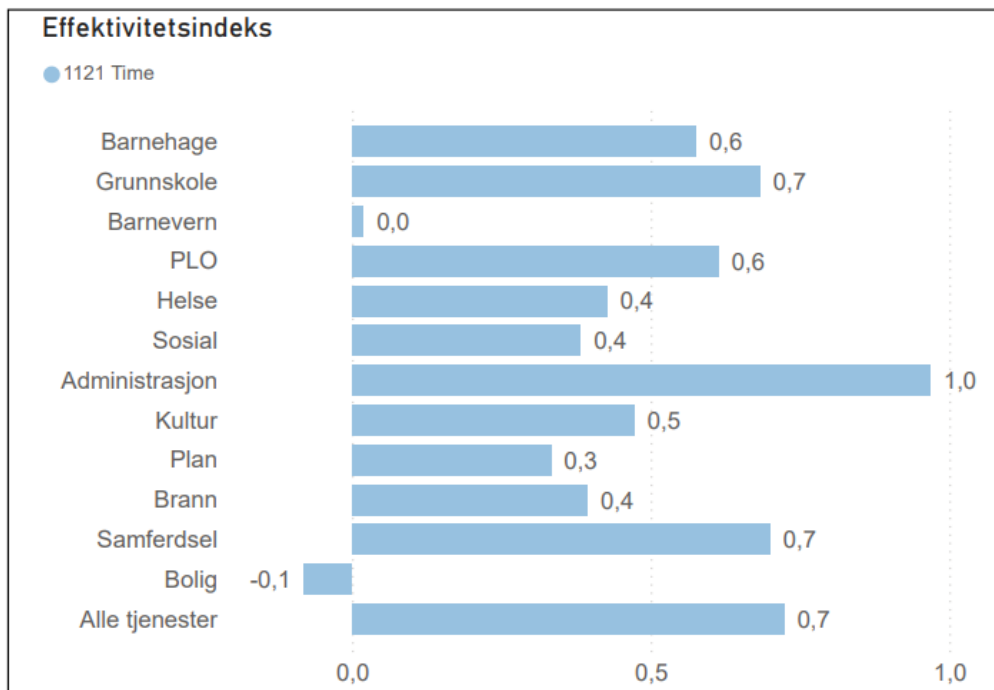
5.1 Effektivitetsindeksen per kommune

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 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 på slike kommunevise rapporter fra Time og Jevnaker kommune, som deltar på årets lanseringen av rapporten på Arendalsuka i august 2026, presenteres som egne vedlegg og er tilgjengelig på hjemmesiden til både Storebrand og 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 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 2025.

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



Figur 11: Effektivitetsindeksen 2026 for en Time kommune målt i standardavvik fra gjennomsnittet av norske kommuner, kvalitet og kostnad teller likt

Analysen viser en oppsummering av resultatene for Time kommune, Norges tredje mest effektive kommune i Kommuneindeksen for 2026, målt i standardavvik sammenlignet med gjennomsnittet for alle landets kommuner. Kommunen leverer bedre effektivitet på alle tjenesteområdene bortsett fra på boligområdet og på gjennomsnittet innenfor barnevern.

Tre hovedstrategier i omstillingsarbeidet

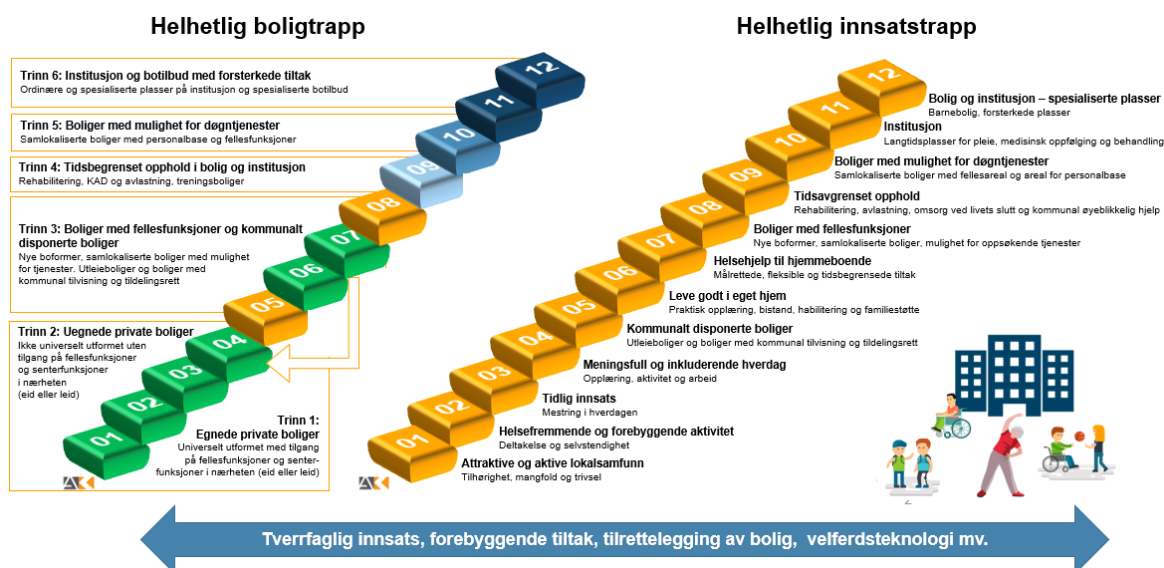
Vår erfaring er at en slik analyserapport tilpasset den enkelte kommune, gir høyest nytteverdi i det kontinuerlige endringsarbeidet kommunene står i og flytter et ensidig fokus fra kostnader til også å drøfte hvordan utvikle kvaliteten i tjenestene. Denne diskusjonen har vi erfaring med at politikerne 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 2026 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 henvist til som et egnet planleggingsverktøy i NOU 2025: 4 (2025). Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste, Helsedepartementet

5.2 Effektivitet i de tre største tjenesteområdene

De tre største tjenesteområdene i norske kommuner målt i netto driftsutgifter i 2025 er pleie- og omsorgstjenestene (32 prosent), grunnskole (22 prosent) og barnehage (14 prosent).

Disse tjenestene utgjør samlet gjennomsnittlig ca. 68 prosent av kommunens netto driftsutgifter innen tjenesteytingen til innbyggerne i 2025. 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. Vi viser fram resultatene til Time, Norges tredje mest effektive kommune i effektivitetsindeksen 2026, innen de samme tre tjenesteområdene, for å vise at alle kommuner har konkrete forbedringsområder.

5.2.1 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..

Kvalitetsindikatorne

Målet er å belyse hvilket utbytte elevene har av grunnskole-tjenesten. Grunnskolen er et av tjenesteområdene der resultater kan måles gjennom både elevenes læringsutbytte og deres opplevelse av læringsmiljøet. Flere av de valgte indikatorne inngår også i kunnskapsgrunnlaget for den årlige tilstandsrapporteringen for grunnskolen.

Læringsutbyttet måles ved hjelp av grunnskolepoeng, resultater fra nasjonale prøver, skolebidragsindikatorer og gjennomføring av videregående opplæring. Elevenes resultater må ses i lys av at elevgrupper og kommuner har ulike forutsetninger. Skolebidragsindikatorne tar hensyn til

delar av elevenes bakgrunn og tidligere resultater, og gir dermed en indikasjon på om resultatene er bedre eller svakere enn det elevenes forutsetninger skulle tilsi. En verdi over null indikerer at resultatene er bedre enn forventet.

Læringsmiljøet måles med resultater fra Elevundersøkelsen på 7. og 10. trinn, i tillegg til elevenes fravær på 10. trinn. Indikatorene skal samlet belyse hvordan elevene opplever skolehverdagen, og i hvilken grad de er til stede på skolen.

Lærernes kompetanse måles gjennom andelen undervisningstimer som gis av lærere med godkjent utdanning. I tillegg er det tatt med indikatorer som belyser prosess og struktur, herunder omfanget av individuelt tilrettelagt opplæring og det legemeldte fraværet blant ansatte.

Innenfor grunnskoleområdet er læringsutbytte og læringsmiljø tillagt størst vekt. De 13 kvalitetsindikatorene er fordelt på læringsmiljø, læringsutbytte, prosess, kompetanse og struktur basert på tilgjengelige nasjonale tall:

Læringsmiljø 35 %:

- ▶ Elevundersøkelsen 7. trinn: Viser hvordan elevene på 7. trinn opplever læringsmiljøet. Vekt 15 %
- ▶ Elevundersøkelsen 10. trinn: Viser hvordan elevene på 10. trinn opplever læringsmiljøet. Vekt 15 %
- ▶ Fravær på 10. trinn: Viser elevenes fravær på 10. trinn. Lavt fravær vurderes som positivt. Vekt 5 %

Læringsutbytte 45 %:

- ▶ Grunnskolepoeng: Viser elevenes samlede karakterresultater etter 10. trinn. Grunnskolepoeng er basert på standpunkt- og eksamenskarakterer, og brukes som grunnlag for inntak til videregående opplæring. Vekt 5 %
- ▶ Nasjonale prøver i 5. trinn: Viser elevenes ferdigheter i lesing, regning og engelsk på 5. trinn. Vekt 5 %
- ▶ Nasjonale prøver 8. trinn: Viser elevenes ferdigheter i lesing, regning og engelsk på 8. trinn. Vekt 5 %
- ▶ Nasjonale prøver, 9. trinn: Vekt 5 %
- ▶ Skolebidrag 1–4. trinn: Skolebidragsindikatorene gir en indikasjon på hva skolens innsats har å si for elevenes resultater. Vekt 7,5 %
- ▶ Skolebidrag 5–7. trinn: Skolebidragsindikatorene skal gi en indikasjon på hva skolens innsats har å si for elevenes resultater. Vekt 7,5 %
- ▶ Gjennomføring VGO: Viser andelen som fullfører og består videregående opplæring innen fem år. Vekt 10 %

Prosess 5 %:

- ▶ Andel elever ITO: Viser andel elever med individuelt tilrettelagt opplæring 1-4. trinn av totalt antall elever. Vekt 5 %

Kompetanse 5 %:

- ▶ Godkjent utdanning: Viser andel lærertimer gitt av lærer med godkjent utdanning. Vekt 5 %

Struktur 10 %:

- Legemeldt fravær ansatte: Legemeldt fravær blant ansatte i grunnskolen. Dette inkluderer ikke fravær ved egenmelding. Vekt 10 %

Rangering av effektiviteten i grunnskolen i Kommuneindeksen 2026

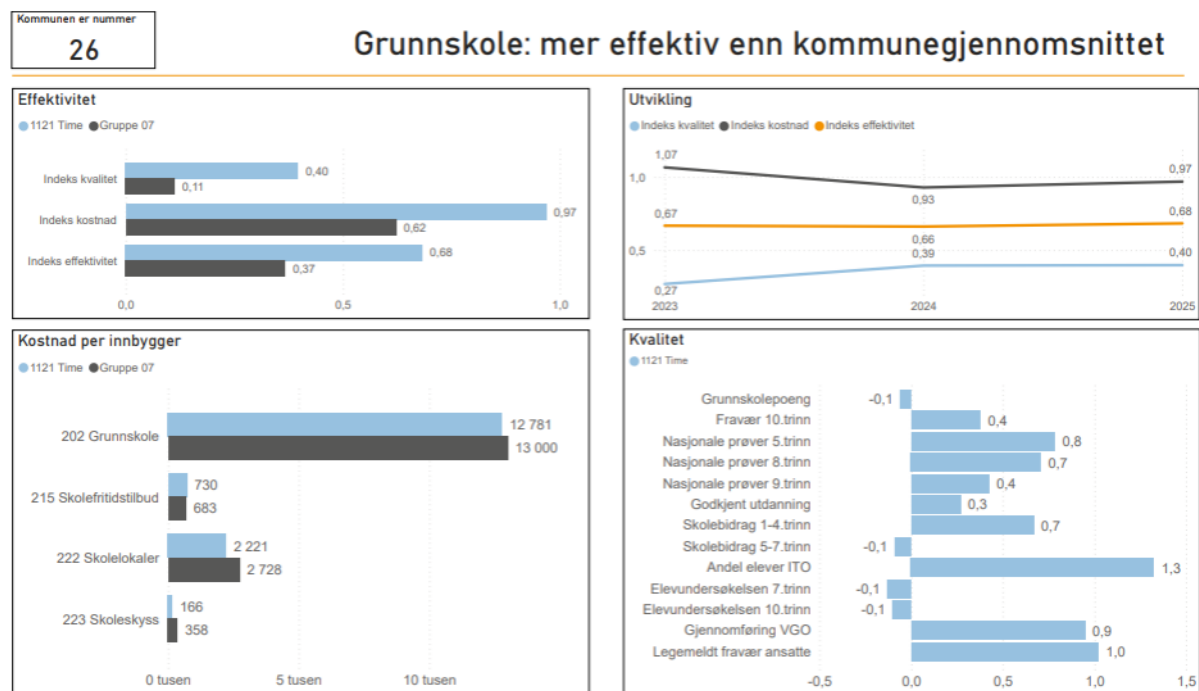
Etnedal, Lom og Dovre kommer på topp av vår liste i Effektivitetsindeksen 2026 innen grunnskole. Alle disse tre kommunene er både veldig kostnadseffektive (blant de fire mest kostnadseffektive kommunene) og spesielt Etnedal og Lom leverer samtidig utrolig god kvalitet. Bærum, som er rangert på 5. plass, har den mest effektive grunnskolen av de store kommunene. De 25 kommunene med best samlet resultat framgår av tabellen under.

Tabell 16: Effektivitetsindeksen 2026 innen grunnskole. Topp 25 kommuner. Data fra 2025.

Kommune	Rang effektivitet grunnskole	Indeks effektivitet grunnskole	Indeks kostnad grunnskole	Indeks kvalitet grunnskole
3450 Etnedal	1	1,3	2,0	0,6
3434 Lom	2	1,1	1,8	0,5
3431 Dovre	3	1,1	2,0	0,2
5061 Rindal	4	1,1	2,0	0,2
3201 Bærum	5	1,0	1,1	1,0
1122 Gjesdal	6	1,0	1,5	0,5
3207 Nordre Follo	7	0,9	1,1	0,6
5027 Midtre Gauldal	8	0,9	1,6	0,1
1517 Hareid	9	0,8	1,6	0,1
3214 Frogn	10	0,8	1,0	0,7
3234 Lunner	11	0,8	1,4	0,3
5043 Raarvihke - Røyrvik	12	0,8	1,6	0,0
1834 Lurøy	13	0,8	1,3	0,4
3301 Drammen	14	0,8	1,2	0,4
3425 Engerdal	15	0,8	1,4	0,1
3224 Rælingen	16	0,8	1,3	0,3
3430 Os	17	0,8	1,0	0,5
3122 Marker	18	0,8	1,6	-0,1
3426 Tolga	19	0,8	0,8	0,7
3318 Krødsherad	20	0,7	0,8	0,7
3203 Asker	21	0,7	0,9	0,6
3314 Øvre Eiker	22	0,7	1,3	0,2
3238 Nannestad	23	0,7	1,5	0,0
4640 Sogndal	24	0,7	0,4	1,0
3124 Aremark	25	0,7	1,1	0,3

Detaljert resultat innen effektivitet i grunnskole for Time

Time rangeres når vi ser på alle de kommunale sektorene samlet som Norges tredje mest effektive kommune og er også nr. 4 totalt sett i Kommuneindeksen 2026. Kommunen kommer på sterk 26. 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 2026, kommunevis resultater innen effektivitet i grunnskole, Data fra 2025

Hovedfunn

- ▶ Time har en kvalitet som er 0,4 standardavvik bedre enn landsgjennomsnittet. Gjennomsnittet for kommunegruppe 7, som er sammenlignbare kommuner med Time, er på 0,11 standardavvik bedre enn landsgjennomsnittet
- ▶ Time driver grunnskolen med et lavere kostnadsnivå enn både kommunegruppe 7 og landsgjennomsnittet, spesielt innenfor undervisning, grunnskole (202), skolelokaler (222) og skoleskyss (223)
- ▶ Kommunen har hatt stabile resultater de siste tre årene, og har forbedret sine resultater innen både kostnader og kvalitet det siste året
- ▶ På tross av veldig gode resultater, har kommunen utfordringer og noe dårligere resultater enn landsgjennomsnittet av norske kommuner i 2025 innen fire av de i alt 13 kvalitetsindikatorerne.
- ▶ Resultatene og datagrunnlaget i figuren nedenfor er sammenlignet med gjennomsnitt for kommunegruppe 7 de siste tre årene og ligger som vedlegg i de kommunevis rapportene

Tabell 17: Datagrunnlaget for utviklingen de siste tre årene innen kvalitetsindikatorerne for grunnskole i Time og kommunegruppe 7 i Kvalitetsindeksen 2026

Grunnskole		2023	2024	2025
1121 Time				
Grunnskolepoeng		41,8	41,8	41,8
Fravær dager 10.trinn		13,5	11,9	12,5
Nasjonale prøver 5.trinn		49,7	50,3	50,0
Nasjonale prøver 8.trinn		49,0	48,7	49,7
Nasjonale prøver 9.trinn		53,5	52,0	52,5
Skolebidrag 1-4.trinn		0,30	0,20	0,40
Skolebidrag 5-7.trinn		-0,80	-0,40	-0,10
Andel lærere med godkjent utdanning		94 %	95 %	96 %
Trivsel 7 trinn		3,9	4,0	3,9
Trivsel 10 trinn		3,9	3,9	3,9
Andel elever med ITO		8,6 %	7,7 %	4,8 %
Gjennomføring VGO		85 %	85 %	85 %
Legemeldt fravær ansatte		5,3 %	4,8 %	4,5 %
Gruppe 07				
Grunnskolepoeng		41,9	41,5	41,4
Fravær dager 10.trinn		12,5	12,6	14,3
Nasjonale prøver 5.trinn		49,0	49,3	48,9
Nasjonale prøver 8.trinn		48,1	47,9	48,4
Nasjonale prøver 9.trinn		52,4	51,4	51,3
Skolebidrag 1-4.trinn		-0,43	-0,22	-0,16
Skolebidrag 5-7.trinn		-0,42	-0,41	-0,45
Andel lærere med godkjent utdanning		95 %	95 %	97 %
Trivsel 7 trinn		3,9	3,9	3,9
Trivsel 10 trinn		3,9	3,9	3,9
Andel elever med ITO		8,1 %	8,0 %	7,3 %
Gjennomføring VGO		81 %	81 %	81 %
Legemeldt fravær ansatte		6,7 %	6,3 %	6,3 %

5.2.2 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 motorikk, 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 2026 har prioritert syv kvalitetsindikatorer basert på tilgjengelige nasjonale tall:

- ▶ 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. Vekt 40 %
- ▶ Tilfredshet foreldre: Den årlige statlige foreldreundersøkelsen er det nærmeste vi kommer å måle resultatet for brukerne. Undersøkelsen er frivillig, og gjennomføres i de fleste kommuner. Undersøkelsen gjennomføres i mange kommuner annenhvert år. Vekt 20 %
- ▶ 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. Vekt 10 %
- ▶ Dekning minoriteter: Barnehager er ansett som et viktig verktøy i arbeidet med integrering av flyktninger og andre fremmedspråklige barn. Mange kommuner jobber aktivt for å trekke minoritetsbarn til barnehagene. Konsekvensene av dårlig integrering er store. Vekt 10 %
- ▶ Plasser per årsverk: Loven krever en ansatt per seks barn over tre år (eller tre barn under tre år). Høy bemanningsfaktor oppfattes som en kvalitet i barnehager. Vekt 5 %
- ▶ 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. Vekt 5 %
- ▶ Legemeldt fravær ansatte: Legemeldt fravær blant ansatte i barnevernet. Dette inkluderer ikke fravær ved egenmelding. Vekt 10 %

Ingen av indikatorene måler barnas utbytte av barnehageoppholdet. I mangel av gode resultatindikatorer legger vår måling størst vekt på kompetanse (andel barnehagelærere), foreldretilfredshet og tilsyn.

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.

Rangering av effektiviteten i barnehagen i Kommuneindeksen 2026

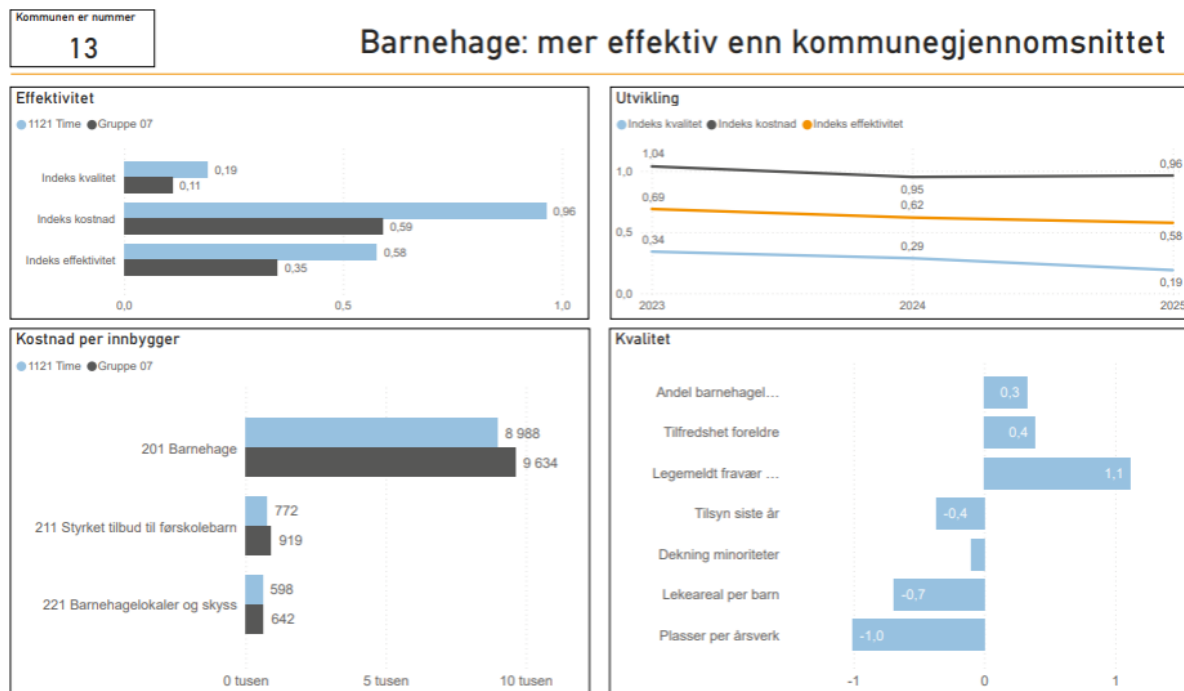
Gjerstad, Røyrvik og Evje og Hornnes kommer på topp av vår liste i Effektivitetsindeksen 2026 innen barnehage. Alle disse tre kommunene er både veldig kostnadseffektive (blant de åtte mest kostnadseffektive kommunene) og leverer samtidig utrolig god kvalitet. De 25 kommunene med best samlet resultat framgår av tabellen under.

Tabell 18: Effektivitetsindeksen 2026 innen barnehage. Topp 25 kommuner. Data fra 2025.

Kommune	Rang effektivitet barnehage	Indeks effektivitet barnehage	Indeks kostnad barnehage	Indeks kvalitet barnehage
4211 Gjerstad	1	0,9	1,2	0,7
5043 Raarvihke - Røyrvik	2	0,9	1,3	0,5
4219 Evje og Hornnes	3	0,9	1,2	0,6
3124 Aremark	4	0,8	0,7	0,9
4014 Kragerø	5	0,7	1,0	0,4
3222 Lørenskog	6	0,6	1,3 -	0,0
3120 Rakkestad	7	0,6	0,7	0,5
4225 Lyngdal	8	0,6	0,9	0,3
4005 Notodden	9	0,6	0,6	0,6
3419 Våler (Innlandet)	10	0,6	1,0	0,2
5038 Verdal	11	0,6	0,8	0,4
4202 Grimstad	12	0,6	0,7	0,5
1121 Time	13	0,6	1,0	0,2
4226 Hægebostad	14	0,6	0,8	0,4
5034 Meråker	15	0,6	1,0	0,2
3332 Sigdal	16	0,6	0,5	0,7
4639 Vik	17	0,6	0,5	0,6
3407 Gjøvik	18	0,6	0,9	0,2
4212 Vegårshei	19	0,6	0,3	0,8
3420 Elverum	20	0,6	0,8	0,3
3909 Larvik	21	0,5	0,8	0,3
4649 Stad	22	0,5	0,6	0,5
3403 Hamar	23	0,5	0,7	0,4
3107 Fredrikstad	24	0,5	0,8	0,3
5036 Frosta	25	0,5	0,7	0,4

Detaljert resultat innen effektivitet i barnehage for Time

Time rangeres når vi ser på alle de kommunale sektorene samlet som Norges tredje mest effektive kommune og er også nr. 4 totalt sett i Kommuneindeksen 2026. Kommunen kommer på en sterk 13. plass på effektivitetsindeksen innen barnehage (kostnader og kvalitet vektes likt). Detaljerte resultater innen kvalitet og kostnader for barnehage vises i figuren nedenfor.



Figur 14: Kommuneindeksen 2026, kommunevis resultater innen effektivitet i barnehage, Data fra 2025

Hovedfunn

- ▶ Time har en kvalitet som er 0,19 standardavvik bedre enn landsgjennomsnittet. Gjennomsnittet for kommunegruppe 7 som er sammenlignbare kommuner med Time er på 0,11 standardavvik bedre enn landsgjennomsnittet
- ▶ Time driver barnehagetjenesten med et betydelig lavere kostnadsnivå enn både kommunegruppe 7 og landsgjennomsnittet, spesielt innenfor ordinær barnehagetjeneste
- ▶ Kommunen har hatt stabilt gode resultater de siste tre årene, men har hatt en noe negativ utvikling fra 2023 til 2025 innen kvalitet og effektivitet
- ▶ Innen de syv kvalitetsindikatorer på barnehageområdet leverer kommunen bedre resultater enn landsgjennomsnittet av norske kommuner i 2025 på de tre mest sentrale områdene, «Andel barnehagelærere», «Foreldrenes tilfredshet med tilbudet» og «Legemeldt sykefravær»
- ▶ Innen de fire andre kvalitetsindikatorer leverer kommunen dårligere resultater enn landsgjennomsnittet av norske kommuner i 2025
- ▶ Resultatene og datagrunnlaget i figuren nedenfor for de siste tre årene er sammenlignet med gjennomsnitt for kommunegruppe 7 og ligger som vedlegg i de kommunevis rapportene

Tabell 19: Datagrunnlaget for utviklingen de siste tre årene innen kvalitetsindikatorne for barnehage i Time og kommunegruppe 7 i Kvalitetsindeksen 2026

Barnehage

	2023	2024	2025
1121 Time			
Andel barnehagelærere	40,5 %	39,4 %	42,3 %
Andel barnehager med tilsyn	94 %	100 %	13 %
Dekning minoriteter barnehage	84 %	74 %	86 %
Lekeareal per barn	5,2	5,3	5,2
Plasser per årsverk i alle barnehager	5,80	5,90	5,90
Tilfredshet foreldre	4,34	4,21	4,17
Legemeldt fravær ansatte	7,1 %	7,3 %	5,7 %
Gruppe 07			
Andel barnehagelærere	41,8 %	42,8 %	42,4 %
Andel barnehager med tilsyn	21 %	33 %	31 %
Dekning minoriteter barnehage	85 %	87 %	87 %
Lekeareal per barn	5,9	6,0	5,9
Plasser per årsverk i alle barnehager	5,74	5,71	5,75
Tilfredshet foreldre	4,13	4,10	4,09
Legemeldt fravær ansatte	8,4 %	9,2 %	9,3 %

5.2.3 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, 257 Hjemmetjenester - personellbase knyttet til bofellesskap/samløkaliserte omsorgsboliger og 258 Hjemmetjenester - ambulerende virksomhet med mer og 261 Institusjonslokaler.

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

Kvalitetsindikatorne

Pleie og omsorg er en stor tjeneste og teller mest i målingen. 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 døgnbaserte tjenester) og med vekt på mestring (hjelp til selvhjelp).

- ▶ Tjenesten omfatter både eldre og yngre brukere (somatisk syke, 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 enkelttrinnene 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 strukturkvalitet (kompetanse, bemanning mv.)

Kvalitet i pleie- og omsorgstjenestene handler om at innbyggerne får riktige tjenester på riktig nivå. Et viktig mål er at flest mulig kan klare seg selv og bo hjemme så lenge det er forsvarlig. Dette henger sammen med innsatstrappen, der kommunen bør legge vekt på tidlig innsats, forebygging og tiltak lenger ned i trappen før mer omfattende tjenester tas i bruk.

Pleie- og omsorgstjenestene omfatter mange brukergrupper, men eldre innbyggere og somatisk syke innbyggere er en stor del av tjenesten. Derfor har vi med flere indikatorer som gjelder innbyggere over 80 år. Disse indikatorene sier noe om selvhjulpenhet, bruk av sykehjem og om kommunen klarer å legge til rette for hjemmebaserte løsninger.

Vi har også valgt indikatorer som sier noe om kompetanse, psykisk helse og rus, bruk av velferdsteknologi, boligstruktur og sykefravær. Samlet skal indikatorene gi et bilde av om kommunen har tjenester som støtter tidlig innsats, god faglig kvalitet og effektiv ressursbruk.

Vi har prioritert 12 kvalitetsindikatorer basert på tilgjengelige nasjonale tall:

- ▶ **Ansatte med fagutdanning:** Andel brukerrettede årsverk i pleie- og omsorgstjenesten med fagutdanning. Vekt 10 %.
- ▶ **Ansatte med høyskole:** Andel brukerrettede årsverk med relevant 3-årig høyskoleutdanning. Kompetanse er ekstra viktig for kvalitet i tjenesten. Vekt 10 %.
- ▶ **Sykefravær pleie og omsorg:** Legemeldt fravær blant ansatte i pleie- og omsorgstjenesten. Dette inkluderer ikke fravær ved egenmelding. Vekt 10 %.
- ▶ **Innbyggere 80+ uten tjenester:** Andel innbyggere 80 år og eldre som ikke mottar tjenester definert som pleie- og omsorgstjenester. Et viktig mål for eldreomsorgen er selvhjulpne eldre. Vekt 10 %.
- ▶ **Innbyggere 80+ i eget hjem:** Andel innbyggere 80 år og eldre som ikke er på sykehjem. Et viktig mål i eldreomsorgen er tidlig innsats og hjemmebaserte løsninger. Vekt 10 %.
- ▶ **Geriatrisk sykepleier dekning 80+:** Geriatrisk sykepleier per 1000 innbyggere 80 år og eldre. Det er viktig med spesialkompetanse innen geriatri/eldreomsorg. Vekt 5 %.
- ▶ **Andel korttid på sykehjem:** Andel korttidsopphold av totalt antall opphold på sykehjem. Vekt 10 %.
- ▶ **Andel døgn med velferdsteknologi:** Andel døgn tjenester levert med velferdsteknologi. Vekt 10 %.
- ▶ **Andel døgn med digitalt tilsyn:** Antall døgn med digitalt tilsyn i prosent av antall døgn med langtidsopphold. Det er et mål å benytte velferdsteknologi for å redusere kostnadene og øke kvaliteten i pleie og omsorg. Vekt 10 %.
- ▶ **Andel HBT i bemannet bolig:** Andel utgifter til bemannet botilbud av totale utgifter til hjemmebaserte tjenester. Vekt 5 %.
- ▶ **Årsverk psykisk helse/rus:** Årsverk psykisk helse/rus per 1000 innbygger. Vekt 5 %.
- ▶ **Årsverk videreutd psyk/rus:** Årsverk med videreutdanning i psykisk helse/rus per 1000 innbygger. Antall døgn med digitalt tilsyn i prosent av antall døgn med langtidsopphold. Det er et mål å benytte velferdsteknologi for å redusere kostnadene og øke kvaliteten i pleie og omsorg. Vekt 5 %.

Indikatorene gir ikke et fullstendig bilde av kvaliteten i pleie- og omsorgstjenestene. Det er få og svakt utviklede indikatorer for resultat kvalitet på dette området. Vi klarer derfor ikke å måle direkte effekt for de ulike brukergruppene.

Derfor må vi i større grad bruke indikatorer for prosesskvalitet og strukturkvalitet. Prosesskvalitet handler om kvaliteten i tjenesteutførelsen, for eksempel bruk av tiltak lenger ned i innsatstrappen

og velferdsteknologi. Strukturkvalitet handler om rammene for tjenesten, for eksempel kompetanse, bemanning, boligstruktur og stabilitet i bemanningen.

Samlet skal indikatorene gi et bilde av om kommunen har en pleie- og omsorgstjeneste som støtter tidlig innsats, gode hjemmebaserte løsninger og riktig bruk av mer omfattende tjenester.

Det er et mål å få til tidlig innsats. Det vil si mest mulig ambulerende hjemmetjenester og minst mulig tilbud i institusjon og bolig med bemanning.

Rangering av effektiviteten i pleie- og omsorgstjenesten i Kommuneindeksen 2026

Enebakk, Leka og Drammen kommer på topp av vår liste i Effektivitetsindeksen 2026 innen pleie og omsorg. Enebakk har Norges mest kostnadseffektive pleie- og omsorgstjeneste for andre år på rad og leverer samtidig veldig god kvalitet. De 25 kommunene med best samlet resultat framgår av tabellen under.

Tabell 20: Effektivitetsindeksen 2026 innen pleie og omsorg. Topp 25 kommuner. Data fra 2025

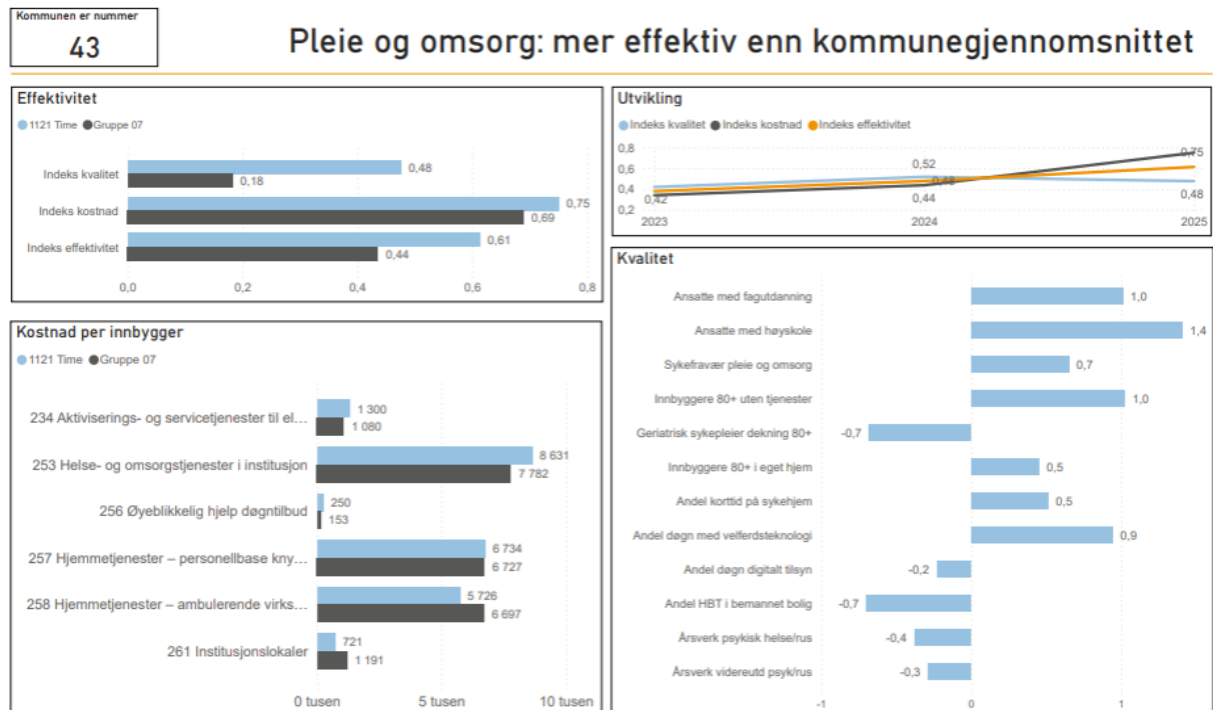
Kommune	Rang effektivitet pleie og omsorg	Indeks effektivitet PLO	Indeks kostnad pleie og omsorg	Indeks kvalitet PLO
3220 Enebakk	1	1,1	2,0	0,2
5052 Leka	2	1,0	2,0	-0,1
3301 Drammen	3	1,0	1,5	0,4
3222 Lørenskog	4	0,9	1,7	0,1
3426 Tolga	5	0,9	1,2	0,6
1516 Ulstein	6	0,9	1,0	0,8
4218 Iveland	7	0,9	0,9	0,8
1122 Gjesdal	8	0,9	0,7	1,0
1130 Strand	9	0,8	1,2	0,5
3901 Horten	10	0,8	1,3	0,4
3447 Søndre Land	11	0,8	1,1	0,6
3443 Vestre Toten	12	0,8	1,1	0,5
4204 Kristiansand	13	0,8	1,2	0,4
5510 Kvæfjord	14	0,8	1,8	-0,2
3412 Løten	15	0,8	1,6	0,0
3230 Gjerdrum	16	0,8	1,4	0,2
4010 Siljan	17	0,8	1,3	0,3
3450 Etnedal	18	0,8	1,4	0,2
1120 Klepp	19	0,8	1,2	0,4
3205 Lillestrøm	20	0,8	1,0	0,5
3122 Marker	21	0,8	1,2	0,3
3424 Rendalen	22	0,7	1,5	0,0
3226 Aurskog-Høland	23	0,7	1,5	-0,1
3232 Nittedal	24	0,7	1,2	0,3
3120 Rakkestad	25	0,7	0,8	0,6

Detaljert resultat innen effektivitet i pleie og omsorg for Time

Time rangeres når vi ser på alle de kommunale sektorene samlet som Norges tredje mest effektive kommune og er også nr. 4 totalt sett i Kommuneindeksen 2026. Kommunen kommer på 43. plass på effektivitetsindeksen innen pleie og omsorg og på 67. plass tilsvarende innen helsetjenestene med litt dårligere kvalitet, men et lavere kostnadsnivå enn sammenlignbare kommuner i

kommunegruppe 7 (kostnader og kvalitet vektes likt). Agenda Kaupang anbefaler kommunene i sitt utviklingsarbeid å se på pleie- og omsorgstjenestene 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 2026, kommunevise resultater innen effektivitet i pleie og omsorg, Data fra 2025

Hovedfunn for Time

- ▶ Time har en kvalitet som er 0,48 standardavvik bedre enn landsgjennomsnittet. Gjennomsnittet for kommunegruppe 7 som er sammenlignbare kommuner med Time er på 0,18 standardavvik bedre enn landsgjennomsnittet.
- ▶ Time driver pleie- og omsorgstjenestene med et lavere kostnadsnivå enn både kommunegruppe 7 og landsgjennomsnittet, spesielt innenfor Hjemmetjenester – ambulerende virksomhet (Kostrafunksjon 258).
- ▶ Kommunen har hatt gode resultater de siste tre årene, men har allikevel klart å få til en positiv videreutvikling fra 2023 til 2025 ved å redusere kostnadsnivået betydelig i forhold til andre kommuner, samtidig som kommunen har klart å holde kvaliteten på samme høye nivå som tidligere år.
- ▶ På tross av sterke resultater, har kommunen fortsatt utfordringer og dårligere resultater enn landsgjennomsnittet av norske kommuner i 2025 innen fem av kvalitetsindikatorene.
- ▶ Resultatene og datagrunnlaget i figuren nedenfor er sammenlignet med gjennomsnitt for kommunegruppe 7 og ligger som vedlegg i de kommunevise rapportene

Tabell 21: Datagrunnlaget for kvalitetsindikatorene for pleie og omsorg i Time og kommunegruppe 7 i Kvalitetsindeksen 2026

Pleie og omsorg

1121 Time Gruppe 07

2025		
Andel ansatte med høyskoleutdanning	56,1 %	47,8 %
Andel ansatte med fagutdanning	80,5 %	75,1 %
Andel innbyggere 80+ på institusjon	8,0 %	7,9 %
Andel innbyggere over 80 uten tjenester	41 %	40 %
Geriatrisk sykepleier per 1000 innbygger 80+	11,4	14,8
Andel vedtaksdøgn med velferdsteknologi	71,8 %	66,0 %
Årsverk psykiatri	2,25	2,71
Årsverk psykiatri videreutdanning	2,7	3,2
Andel korttid sykehjem	25,1 %	21,5 %
Andelen døgn med digitalt tilsyn	24,2 %	46,0 %
Andel HBT i bemannet bolig	61,8 %	54,3 %
Legemeldt fravær ansatte	7,0 %	8,9 %

6 Vedlegg: Kommuneindeksen 2026

Kommune	Folketal	Rang kommuneindeks	Rang kvalitet	Rang kostnad	Rang finans
3907 Sandefjord	67 060	1	95	17	19
1120 Klepp	21 444	2	98	7	42
3424 Rendalen	1 836	3	214	154	5
1121 Time	20 461	4	7	19	81
3236 Jevnaker	7 040	5	169	30	33
5052 Leka	596	6	217	104	11
1119 Hå	20 087	7	53	28	57
4204 Kristiansand	119 287	8	17	13	82
3909 Larvik	49 019	9	61	6	87
1122 Gjesdal	12 715	10	1	69	84
3201 Bærum	133 227	11	38	94	38
3403 Hamar	33 817	12	9	80	50
5001 Trondheim	218 458	13	50	57	49
4205 Lindesnes	23 702	14	24	106	34
3228 Nes	24 948	15	268	8	47
3316 Modum	14 776	16	193	58	37
3431 Dovre	2 523	17	57	132	21
3301 Drammen	106 013	18	28	5	140
4612 Sveio	5 766	19	152	37	58
1124 Sola	29 541	20	21	92	56
3220 Enebakk	11 697	21	231	3	105
3216 Vestby	20 165	22	113	23	89
3412 Løten	7 951	23	151	38	66
3450 Etnedal	1 593	24	81	62	73
4218 Iveland	1 386	25	60	245	6
3212 Nesodden	21 004	26	124	9	120
4202 Grimstad	25 569	27	18	53	102
1144 Kvitsøy	579	28	264	168	10
3222 Lørenskog	51 511	29	77	2	202
3218 Ås	22 725	30	99	15	129
4206 Farsund	9 949	31	58	64	91
3120 Rakkestad	8 583	32	55	55	106
1108 Sandnes	85 784	33	22	85	97
3205 Lillestrøm	96 770	34	73	16	156
3226 Aurskog-Høland	18 458	35	258	1	164
3232 Nittedal	26 032	36	51	34	143
1834 Lurøy	1 953	37	286	243	1
3230 Gjerdrum	7 478	38	186	71	78
3207 Nordre Follo	65 353	39	16	25	188
3112 Råde	7 892	40	162	61	88
3203 Asker	101 509	41	42	72	125
3901 Horten	28 173	42	59	14	179
3903 Holmestrand	27 086	43	144	39	117
4624 Bjørnafjorden	26 753	44	105	27	148
4611 Etne	4 115	45	11	149	62
4225 Lyngdal	10 922	46	119	67	110
4001 Porsgrunn	37 435	47	35	101	108
3118 Indre Østfold	47 972	48	198	22	133
1135 Sauda	4 603	49	4	266	14
1160 Vindafjord	9 181	50	251	140	28
3905 Tønsberg	60 245	51	44	32	193
1516 Ulstein	8 958	52	5	54	221
5036 Frosta	2 667	53	227	87	77
4223 Vennesla	15 772	54	208	81	83
1101 Eigersund	15 546	55	36	147	68
3105 Sarpsborg	60 613	56	32	50	183
1103 Stavanger	151 663	57	14	129	94
3240 Eidsvoll	28 739	58	195	29	149
4623 Samnanger	2 489	59	156	169	31
3432 Lesja	1 966	60	96	185	29
3107 Fredrikstad	86 241	61	63	42	185
3122 Marker	3 647	62	143	26	177
4219 Evje og Hornnes	3 842	63	74	118	90
3305 Ringerike	31 941	64	87	46	172
1532 Giske	8 828	65	90	12	226
3242 Hurdal	3 078	66	210	73	103
5021 Oppdal	7 421	67	93	183	35
1525 Stranda	4 333	68	82	83	134
0301 Oslo	728 667	69	20	128	107
3436 Nord-Fron	5 493	70	262	219	12
3407 Gjøvik	31 350	71	70	97	132
3310 Hole	7 205	72	69	35	206
3318 Krødsherad	2 276	73	239	109	67
3303 Kongsberg	29 169	74	2	102	198
3214 Frogn	16 429	75	29	60	200
1112 Lund	3 229	76	205	167	36
3234 Lunner	9 463	77	212	45	144
4003 Skien	56 906	78	110	63	161
5054 Indre Fosen	10 006	79	225	21	175
5027 Midtre Gauldal	6 088	80	145	44	176
5028 Melhus	17 828	81	137	11	236
5035 Stjørdal	25 108	82	92	40	207
3401 Kongsvinger	18 191	83	203	108	85
3411 Ringsaker	36 197	84	101	88	151
3415 Sør-Odal	8 165	85	273	43	139
4614 Stord	19 275	86	34	93	180
1833 Rana	25 844	87	117	144	80
1106 Haugesund	38 660	88	40	78	195
4010 Siljan	2 376	89	39	136	111
1804 Bodø	53 638	90	31	135	118

Resultatene i Kommuneindeksen 2026 med selve rangeringen for alle de 357 kommunene er oppsummert i dette vedlegget.

Kvalitetsmålingen er gjort ved hjelp av Agenda Kaupangs kvalitetsindeks som ble utviklet i 2022 og er videreutviklet siden.

Metode og datagrunnlag for kvalitetsindeksen er presentert i delrapporten «Kommuneindeksen 2026 – metodebeskrivelse».

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



Kommune	Folketall	Rang kommuneindeks	Rang kvalitet	Rang kostnad	Rang finans
1146 Tysvær	11 750	91	46	191	52
3116 Skiptvet	3 940	92	250	84	113
3101 Halden	32 082	93	213	18	213
1114 Bjerkreim	2 894	94	27	232	30
5031 Malvik	14 961	95	26	56	243
5020 Osen	911	96	314	76	96
4626 Øygarden	40 641	97	128	82	155
1149 Karmøy	43 989	98	45	123	137
3312 Lier	28 797	99	107	47	223
1130 Strand	13 958	100	68	59	233
3428 Alvdal	2 492	101	293	127	64
4226 Hægebostad	1 794	102	109	198	46
3103 Moss	53 206	103	173	77	165
5037 Levanger	20 805	104	85	36	251
1557 Gjemnes	2 739	105	289	142	55
5034 Meråker	2 460	106	197	189	39
5061 Rindal	1 935	107	229	152	65
1531 Sula	9 798	108	62	24	287
3238 Nannestad	16 662	109	246	10	242
4203 Arendal	46 603	110	56	96	211
3314 Øvre Eiker	20 965	111	67	33	283
4227 Kvinesdal	6 242	112	12	258	27
3448 Nordre Land	6 510	113	201	159	75
3224 Rælingen	20 904	114	94	4	322
1127 Randaberg	11 841	115	30	125	178
3446 Gran	13 689	116	277	74	154
4207 Flekkefjord	9 372	117	182	124	123
5059 Orkland	18 840	118	266	121	95
3427 Tynset	5 762	119	66	166	104
3114 Våler (Østfold)	6 229	120	180	20	274
1508 Ålesund	59 662	121	37	65	276
3447 Søndre Land	5 603	122	158	150	101
4601 Bergen	294 850	123	131	115	157
1860 Vestvågøy	11 605	124	270	179	48
3420 Elverum	21 937	125	121	90	219
3413 Stange	21 838	126	127	99	203
5038 Verdal	15 435	127	185	68	227
3911 Færder	27 743	128	116	66	264
4613 Bømlo	12 531	129	129	95	222
4005 Notodden	13 389	130	148	113	170
3209 Ullensaker	45 982	131	175	31	284
3405 Lillehammer	29 669	132	72	100	248
4630 Osterøy	8 230	133	216	79	220
3417 Grue	4 463	134	294	89	174
4211 Gjerstad	2 502	135	191	52	272
3419 Våler (Innlandet)	3 614	136	305	75	189
3452 Vestre Slidre	2 190	137	41	214	93
4625 Austevoll	5 515	138	247	146	116
5029 Skaun	8 574	139	233	51	269
4621 Voss	16 438	140	149	158	136
4627 Askøy	30 599	141	164	41	302
4216 Birkenes	5 447	142	84	116	244
1506 Molde	33 291	143	112	91	278
4651 Stryn	7 319	144	139	131	197
3324 Gol	4 902	145	170	177	115
4647 Sunnfjord	22 803	146	52	137	229
4212 Vegårshei	2 253	147	65	176	153
3414 Nord-Odal	4 978	148	252	126	166
3442 Østre Toten	14 925	149	118	86	286
3332 Sigdal	3 514	150	71	202	124
3449 Sør-Aurdal	2 841	151	165	178	127
1818 Herøy (Nordland)	1 874	152	138	213	92
4201 Risør	6 683	153	234	160	135
4215 Lillesand	11 822	154	125	110	263
4650 Gloppen	5 976	155	8	161	253
3426 Tolga	1 609	156	33	199	158
1133 Hjelmeland	2 611	157	3	320	13
1515 Herøy (Møre og Romsdal)	9 003	158	115	133	240
4615 Fitjar	3 237	159	123	164	191
5006 Steinkjer - Stienfjord	24 007	160	177	114	249
4649 Stad	9 615	161	83	117	288
1505 Kristiansund	24 479	162	150	120	270
3451 Nord-Aurdal	6 424	163	161	173	168
3441 Gausdal	6 147	164	179	162	192
4602 Kinn	17 355	165	130	148	241
4213 Tvedestrand	6 429	166	187	119	268
1528 Sykkylven	7 626	167	49	122	303
3433 Skjåk	2 185	168	228	244	60
1835 Træna	443	169	271	289	15
3437 Sel	5 469	170	188	187	145
4012 Bamble	14 267	171	78	151	267
5060 Nærøysund	9 920	172	295	194	100
4643 Årdal	5 178	173	10	273	79
1579 Hustadvika	13 538	174	243	112	260
4020 Midt-Telemark	11 157	175	223	98	293
5057 Ørland	10 706	176	240	48	323
1554 Averøy	6 007	177	232	138	224
3439 Ringebru	4 497	178	126	130	277
5032 Selbu	4 258	179	155	139	266
1539 Rauma	7 195	180	168	163	230

Resultatene i
Kommuneindeksen 2026
med selve rangeringen
for alle de 357
kommunene er
oppsummert i dette
vedlegget.

Kvalitetsmålingen er
gjort ved hjelp av
Agenda Kaupangs
kvalitetsindeks som ble
utviklet i 2022 og er
videreutviklet siden.

Metode og datagrunnlag
for kvalitetsindeksen er
presentert i delrapporten
«Kommuneindeksen
2026 –
metodebeskrivelse».

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



Kommune	Folketall	Rang kommuneindeks	Rang kvalitet	Rang kostnad	Rang finans
4018 Nome	6 529	181	120	170	231
4214 Froland	6 299	182	136	111	306
5518 Loabåk - Lavang	1 002	183	332	256	32
5053 Inderøy	7 066	184	261	155	205
1547 Aukra	3 780	185	25	328	8
4631 Alver	30 284	186	157	157	247
3421 Trysil	6 474	187	47	205	209
5041 Snåase - Snåsa	2 141	188	238	204	130
4217 Åmli	1 805	189	300	253	53
4028 Kviteseid	2 463	190	274	196	142
4644 Luster	5 478	191	23	302	43
4639 Vik	2 531	192	13	275	99
4640 Sogndal	12 552	193	19	233	190
5634 Vardø	1 969	194	304	270	41
1511 Vanylven	3 029	195	285	156	216
3440 Øyer	5 129	196	299	174	173
3425 Engerdal	1 287	197	153	240	128
4633 Fedje	529	198	308	247	70
3124 Aremark	1 354	199	181	211	169
5620 Nordkapp	2 945	200	327	235	71
1580 Haram	9 460	201	200	103	321
1828 Nesna	1 796	202	133	153	295
3328 Ål	5 106	203	287	291	26
1111 Sokndal	3 356	204	237	237	119
4641 Aurland	1 866	205	114	332	7
1826 Hattfjelldal - Aar	1 254	206	281	299	22
1520 Ørsta	11 068	207	235	105	320
3418 Åsnes	7 215	208	176	107	331
1577 Volda	11 009	209	54	141	328
5047 Overhalla	3 944	210	199	188	225
4014 Kragerø	10 378	211	122	134	318
1822 Leirfjord	2 391	212	86	201	254
5007 Namsos - Nånsv	15 112	213	230	190	218
4646 Fjaler	2 948	214	106	172	297
3443 Vestre Toten	13 612	215	103	70	349
3423 Stor-Elvdal	2 239	216	263	223	160
3430 Os	1 871	217	15	203	294
5501 Tromsø	79 943	218	178	165	296
1853 Evenes - Evenås	1 397	219	309	186	194
4224 Åseral	904	220	43	345	4
1824 Vefsn	13 481	221	154	200	265
4222 Bykle	1 057	222	89	345	1
4016 Drangedal	4 056	223	141	208	259
1134 Suldal	3 891	224	76	345	3
3110 Hvaler	4 714	225	196	210	246
3453 Øystre Slidre	3 347	226	184	265	138
3438 Sør-Fron	3 108	227	302	195	232
5510 Kvæfjord	2 901	228	224	217	238
1820 Alstahaug	7 489	229	160	218	257
5524 Målselv	6 819	230	254	197	255
3326 Hemsedal	2 707	231	159	274	122
4617 Kvinnherad	13 235	232	48	261	215
5025 Røros - Rosse	5 638	233	108	143	341
5534 Karlsøy	2 235	234	349	230	112
4022 Seljord	2 959	235	171	242	204
5522 Salangen	2 132	236	206	238	208
1517 Hareid	5 411	237	249	49	352
5526 Sørreisa	3 528	238	307	145	310
4632 Austrheim	2 947	239	174	206	280
3435 Vågå	3 553	240	221	215	250
4628 Vaksdal	3 899	241	265	257	146
5042 Lierne	1 302	242	142	298	86
4634 Masfjorden	1 672	243	322	312	25
5058 Åfjord	4 340	244	282	236	196
4642 Lærdal	2 223	245	301	286	72
1566 Surnadal	5 982	246	147	224	281
1145 Bøkn	907	247	80	313	69
5532 Balsfjord	5 625	248	343	192	212
5045 Grong	2 292	249	320	251	147
4616 Tysnes	3 053	250	288	209	258
1563 Sunndal	7 094	251	140	280	152
3322 Nesbyen	3 234	252	111	222	307
5512 Dieldanuorri - T	4 144	253	347	254	114
5033 Tydal	773	254	79	345	9
1813 Brønnøy	7 841	255	315	207	261
1856 Røst	471	256	346	285	51
4032 Fyresdal	1 274	257	313	318	23
3320 Flå	1 122	258	334	234	187
1866 Hadsel	8 374	259	194	184	327
5503 Harstad - Hårstt	25 204	261	272	180	314
1806 Narvik	21 647	262	189	248	271
1859 Flakstad	1 235	263	337	246	171
1841 Fauske - Fuosk	9 707	264	279	181	317
1576 Aure	3 371	265	245	267	186
3429 Folldal	1 525	266	167	231	298
3336 Røllag	1 452	267	345	259	126
5624 Lebesby	1 249	268	218	311	76
1825 Grane	1 415	269	166	287	162
5026 Holtålen	2 037	270	219	221	309

Resultatene i
Kommuneindeksen 2026
med selve rangeringen
for alle de 357
kommunene er
oppsummert i dette
vedlegget.

Kvalitetsmålingen er
gjort ved hjelp av
Agenda Kaupangs
kvalitetsindeks som ble
utviklet i 2022 og er
videreutviklet siden.

Metode og datagrunnlag
for kvalitetsindeksen er
presentert i delrapporten
«Kommuneindeksen
2026 –
metodebeskrivelse».

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



Kommune	Rang Folketall	Rang kommuneindeks	Rang kvalitet	Rang kostnad	Rang finans
5044 Namsskogan	803	271	276	333	17
1840 Saltdal	4865	272	303	239	262
3434 Lom	2239	273	102	249	313
5622 Porsanger - Pors	3906	274	291	272	181
1560 Tingvoll	3066	275	296	193	325
1514 Sande	2437	276	241	175	342
5626 Gamvik	1019	277	331	255	201
1870 Sortland - Suort	10748	278	290	212	324
4622 Kvam	8490	279	163	225	336
5022 Rennebu	2514	280	330	229	285
1816 Vevelstad	477	281	204	306	141
4220 Bygland	1167	282	192	330	40
4221 Valle	1209	283	75	345	18
3416 Eidskog	6102	284	298	171	346
4620 Ulvik	1114	285	292	292	159
1837 Meløy	6074	286	342	284	131
5616 Hasvik	987	287	354	309	54
5055 Heim	6075	288	135	294	228
1865 Vågan	9905	289	134	226	345
4034 Tokke	2242	290	88	331	74
1857 Værøy	656	291	319	282	184
1811 Bindal	1361	292	255	317	109
4026 Tinn	5515	293	236	329	59
1839 Beiarn	1032	294	253	315	121
4619 Eidfjord	985	295	222	345	16
4629 Modalen	397	296	132	345	24
1812 Sømna	2006	297	226	268	311
5542 Skjervøy	2802	298	336	278	237
1851 Lødingen	1964	299	326	260	292
4645 Askvoll	2924	300	209	262	330
4228 Sirdal	1911	301	220	345	20
1832 Hemnes	4486	302	242	307	199
3330 Hol	4552	303	190	336	61
1151 Utsira	219	304	6	345	63
1845 Sørfold	1819	305	278	338	45
1578 Fjord	2547	306	269	297	245
5046 Høylandet	1230	307	183	301	282
3334 Flesberg	2790	308	146	228	353
5538 Storfjord - Omas	1848	309	312	303	217
3422 Åmot	4191	310	310	269	316
1815 Vega	1202	311	328	227	344
5605 Sør-Varanger	9947	312	283	277	315
5601 Alta	22074	313	329	296	235
5520 Bardu	4004	314	256	264	337
1868 Øksnes	4613	315	340	252	329
5530 Senja	14946	316	316	279	299
1836 Rødøy	1140	317	335	339	44
4636 Solund	742	318	64	283	340
5544 Nordreisa - Råis	4863	319	341	271	301
5536 Lyngen - Ivgu - Yr	2732	320	202	288	319
1573 Smøla	2141	321	311	300	275
5610 Kárásjohka - Kar	2524	322	355	216	343
4648 Bremanger	3381	323	91	325	239
4638 Høyanger	3883	324	275	304	290
5630 Berlevåg	864	325	104	335	167
5612 Guovdageaidnu	2886	326	321	263	338
1848 Steigen	2679	327	325	281	312
1867 Bø	2609	328	348	220	347
5528 Dyrøy	1077	329	267	250	351
4635 Gulen	2301	330	323	316	210
1874 Moskenes	976	331	339	241	350
5628 Deatnu - Tana	2806	332	356	295	252
5049 Flatanger	1110	333	215	337	163
5014 Frøya	5794	334	244	321	273
5056 Hitra	5568	335	211	276	354
4024 Hjørtedal	1638	336	207	305	339
4030 Nissedal	1509	337	100	322	326
5043 Røyrvik	439	338	284	345	98
4618 Ullensvang	10929	339	280	340	150
4637 Hyllestad	1275	340	257	323	308
5516 Gratangen	1061	341	317	310	333
4036 Vinje	3829	342	259	345	182
1875 Hamarøy	2808	343	333	324	304
1827 Dønna	1445	344	172	326	335
5603 Hammerfest	11391	345	306	327	300
3338 Nore og Uvdal	2459	346	97	342	291
5607 Vadsø	5808	347	324	293	355
5540 Kåfjord	1939	348	297	314	348
5632 Båtsfjord	2104	349	357	308	332
1838 Gildeskål	2024	350	338	344	214
3454 Vang	1666	351	260	345	279
5514 Ibestad	1287	352	248	319	356
5614 Loppa	846	353	352	334	305
1871 Andøy	4525	354	351	290	357
5618 Måsøy	1089	355	344	341	289
5546 Kvænen	1125	356	350	345	256
5636 Nesseby	874	357	318	343	334

Resultatene i
Kommuneindeksen 2026
med selve rangeringen
for alle de 357
kommunene er
oppsummert i dette
vedlegget.

Kvalitetsmålingen er
gjort ved hjelp av
Agenda Kaupangs
kvalitetsindeks som ble
utviklet i 2022 og er
videreutviklet siden.

Metode og datagrunnlag
for kvalitetsindeksen er
presentert i delrapporten
«Kommuneindeksen
2026 –
metodebeskrivelse».

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





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.