

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



## Forord

Denne masteroppgåva er skriva som den avsluttande delen av eit toårig masterprogram i Økonomi og Administrasjon hos Handelshøgskulen ved Universitet for Miljø- og Biovitenskap. Fokuset i oppgåva er på bruken av KOSTRA, både den som skjer internt i administrasjonen og den bruken som er retta mot politikarane. Ein ser også på korleis denne bruken påverkar politikarane sitt forhold til KOSTRA.

Grunnlaget for oppgåve ligg i alle svara som er komme inn i frå politikarar og tilsette i kommunane som har svart. Takk til alle som svara, utan dei hadde det ikkje vorte ein oppgåva. Spesielt stor takk til representantane for Hjelmeland, Sauda og Suldal kommune som var villig til å gi svar frå fleire avdelingar og politiske utval, sjølv om disse også vart integrert med svara i frå resten av landet.

Også ein stor takk til veileiar Kjell Gunnar Hoff som har komme med nyttige og gode innspel til oppgåva. Ein stor takk til min familie som har vore til stor støtte i arbeidet med oppgåva.

Ås, 15. August 2012

---

Vegard Havrevoll

## Samandrag

Kommunane i Norge har ein heilt anna kvardag nå enn dei hadde bare får nokre tiår sidan. New Public Management som førte med seg større fokus på effektivitet og meir bruk av både konkurranseutsetting og privatisering har bidrege til denne endringa

I denne oppgåva har eg sett på forskjellar i omfanget av KOSTRA-bruken internt i administrasjonen og bruken som er retta mot politikarane. I tillegg til dette så er det også sett på forhold rundt bruken både hos administrasjonen og hos politikarane. Undersøkingane er gjort med å senda ut to spørjeskjema til alle kommunane, eit til administrasjonen og eit til politikarane.

Resultata i frå undersøkinga visar at bruken av KOSTRA er størst i dei store kommunane både i administrasjonen og mot politikarane. Når kommunane er delt inn etter delen frie disponible inntekter så bruken størst hos dei som har den minste andelen i administrasjonen. Bruken mot politikarane ser ein ikkje den same trenden. Oppgåva visar også at kommunar som brukar KOSTRA mykje internt i administrasjonen har også ein større bruk retta mot politikarane. I tillegg visar resultat at endringa i KOSTRA-bruken er størst der kor bruken er minst. Dette gjer at KOSTRA-bruken vil blir meir og meir lik.

Den andre delen ser på forhold rundt bruken til politikarane. Det første er om politikarane sitt forhold til KOSTRA er avhengig av administrasjonen sitt forhold. Her ser ein at både politikarane og administrasjonen ser nytten av KOSTRA, men forholdet til KOSTRA blir ikkje påverka av korleis den andre parten er på KOSTRA. Etterpå så er det korleis omfanget av bruken påverkar politikarane. Her er det ingen samanheng mellom bruken mot politikarane og korleis politikarane forhold seg til KOSTRA-tala. Det siste som oppgåva visar er at politikarane ikkje setter krav til presentasjonen av KOSTRA-tal.

Totalt ser ein at bruken er størst hos dei som har incitamentet til å bruka det mest. Men at bruken blir meir lik på tvers av gruppene. Når det gjeld politikarane ser det ut til at dei ikkje blir påverka av omfanget eller negative holdningar hos administrasjonen til KOSTRA.

## **Abstract**

Today municipals in Norway have a very different workday than just for couple of decades ago. New Public Management with its focus on greater efficiency and more use of measures like competition and privatization has contributed to that.

In this paper, I am looking at differences in scope that the public administrations use KOSTRA to private use and against the politicians. Additionally the paper looks at how the administrations and the politicians deal with the use of KOSTRA. To get the information from the municipals I send them two different surveys, one to the public administration and one to the politicians.

The results from the survey show that the use of KOSTRA is greater in big municipals both in the administration and with the politicians. When the classification of municipals is income, is the greatest use of KOSTRA in the poorest municipals. With the use against the politicians, I could not see any differences in use from the poorest to the richest municipals. The outcome of the survey shows that administrations with a big use of KOSTRA also have a great use against the politicians. When the change is biggest in the municipals with the lower use, the use of KOSTRA is going to get equal in time.

The second part looks at circumstances in the use against the politicians. First is it if the benefit of KOSTRA for the politicians dependent on benefit for the administrations. This question show that both administration and politicians see the benefit of KOSTRA, but the advantage is not depending on how the other part deals with KOSTRA.

The use of KOSTRA is the greatest in the municipals with the biggest incitement to use it, but it seems to get more similar in time. The politicians are not under the influence of the administrations quantity of use or negative attitude to KOSTRA.

## Innhald

Forord.....	1
Samandrag .....	2
Abstract.....	3
1. Innleiing .....	6
2. Problemstilling.....	7
3. KOSTRA .....	8
3.1 Bakgrunn og formål.....	8
3.2 Oppbygginga av KOSTRA .....	8
3.3 Problem med KOSTRA.....	11
3.4 Undersøkingar om KOSTRA .....	11
4. Teori.....	15
4.1 New Public Management (NPM) .....	15
4.2 Prinsipal-Agent teori .....	18
4.3 Public Choice .....	20
4.4 Byråkratimodeller.....	20
4.5 Benchmarking .....	23
4.6 Prestasjonsmålingar .....	25
4.7 Læring .....	26
5. Problemspesifikasjon .....	29
5.1 Hypotesar.....	29
6. Metode .....	32
6.1 Kvalitative metodar .....	32
6.2 Kvantitative metodar .....	33
6.3 Val av metode.....	34
7. Spørjeskjema.....	36
7.1 Administrasjonen.....	36
7.2 Politikarane.....	37
8. Resultat .....	39
8.1 Administrasjonen.....	39
8.2 Politikarane.....	43
9. Analysen .....	47
9.1 <i>Store kommunar har ein meir utstrakt bruk av KOSTRA enn små, både internt og politisk .....</i>	<i>47</i>

9.2	<i>Kommunar med låge frie inntekter brukar KOSTRA meir enn kommunar med høge frie inntekter .....</i>	51
9.3	<i>Kommunar som brukar KOSTRA mykje internt i administrasjonen brukar det også i større grad mot politikarane .....</i>	56
9.4	<i>Politikarane sitt forhold til KOSTRA er avhengig av administrasjonen oppfatning og bruk av tala.....</i>	58
9.5	<i>Politikarane som får KOSTRA-tal ofte presentert legger større vekt på disse tala enn andre politikarar.....</i>	61
9.6	<i>Politikarane setter ikkje krav til tala som dei får presentert i frå administrasjonen</i>	65
10.	Oppsummering .....	69
10.1	<i>Store kommunar har ein meir utstrakt bruk av KOSTRA enn små, både internt og politisk .....</i>	69
10.2	<i>Kommunar med låge frie inntekter brukar KOSTRA meir enn kommunar med høge frie inntekter .....</i>	69
10.3	<i>Kommunar som brukar KOSTRA mykje internt i administrasjonen brukar det også i større grad mot politikarane .....</i>	70
10.4	<i>Politikarane sitt forhold til KOSTRA er avhengig av administrasjonen oppfatning og bruk av tala.....</i>	70
10.5	<i>Politikarane som får KOSTRA-tal ofte presentert legger større vekt på disse tala enn andre politikarar.....</i>	70
10.6	<i>Politikarane setter ikkje krav til tala som dei får presentert i frå administrasjonen</i>	71
10.7	Konklusjon .....	71
10.8	Vegen vidare.....	71
11.	Referansar .....	73
12.	Figurliste .....	75
13.	Tabell-liste .....	75
14.	Vedlegg.....	76
a)	E-post til kommunane .....	76
b)	Spørjeskjema til administrasjonen.....	77
c)	Spørjeskjema til politikarane.....	84
d)	Resultat frå Administrasjonen .....	92
e)	Resultat frå politikarane .....	100

## 1. Innleiing

Dei siste tiåra har det vore ein veldig utvikling i forhold til korleis kommunane er organisert, med meir bruk av privatisering og konkurranseutsetting. Dette gjer at fokuset på effektiv drift i den kommunale sektorane er vorte større. Kommunane er vorte ein kjøpar av tenester, der kommunale avdelingar og private aktørar konkurrerer om å levera tenesta. Dermed er det blir nye krav til korleis administrasjonen og politikarane styrar kommunen.

KOSTRA står for Kommune-Stat-Rapportering og var starta som eit ledd av Stortingsmeldinga nr. 23 (1992.1993) «Om forholdet mellom staten og kommunene». Her seier regjeringa at ein «*vil arbeide med å videreutvikle og systematisere et rapporteringssystem som blir rettet mot regjeringens og Stortingets behov ved behandling av det samlede kommuneopplegget*». Fokuset i sitatet er på rapporteringa frå kommunen til staten, men i tillegg heit det i pilotprosjektet at systemet skal gi grunnlag for utvikling-, omstilling- og produktivitetsarbeid i kommunane.

Fokuset i forkinga rundt KOSTRA har vore på administrasjonen i kommunane. I denne oppgåva så held ein fram med å sjå på korleis bruken av KOSTRA er i administrasjonen i kommunen, men den vil også sjå på korleis politikarane sin bruk og utfatning av KOSTRA er.

## 2. Problemstilling

*I kva utstrekning brukar kommunen KOSTRA, internt og mot politikarane, og korleis forhold politikarane seg til denne bruken?*

Den første delen av problemstillinga ser på kor stor bruken av KOSTRA-systemet er. Dette systemet er eit obligatorisk rapporteringssystem for kommunane. Men sjølv om KOSTRA er obligatorisk kan bruken vera forskjellig ut i frå kva type kommune det er. I oppgåva blir forskjellane i bruken mellom store og små og rike og fattige kommunar vist. Men også samanhengen mellom bruken internt i administrasjonen og bruken mot politikarane blir sett på.

Forskjellane som ein kan finna her vil kunne forklarast med teoriar som ser på informasjonsforskjellar og kvifor slike forskjellar er til stades. Dette vil vera teoriar som Prinsipal-Agent-teorien Public Choice, Byråkratimodellar, Benchmarking, læringsteori.

Den andre delen av problemstillinga ser på korleis politikarane blir påverka av korleis KOSTRA blir brukt. Sidan det er naturlet å tru at administrasjonen som er den som styrar den største delen av KOSTRA-bruken mot politikarane så vil dei kunne ha ein stor innverknad på korleis KOSTRA blir oppfatta. Dermed ser ein her på korleis politikarane blir påverka av bruken av KOSTRA-tal og administrasjonen sitt forholdet til KOSTRA. Men også kva grad politikarane legg vekt på KOSTRA-tal og om politikarane har noko å seia i forhold til korleis KOSTRA-bruken mot politikarane blir.

I tillegg til dei teoriene som er nemnt over så vil også teoriar rundt bruken av prestasjonsmålingar vera med på å forklara kvifor bruken av KOSTRA er som den er.



### 3. KOSTRA

KOMMUNE-STAT-RAPPORTERING (KOSTRA) er eit rapporteringssystem mellom kommunane og staten. Her blir det årleg rapportert nøkkeltal på eit standardisert system i frå alle kommunar og fylkeskommunar til staten. Disse tala blir rapportert i frå kommunane til Statistisk Sentralbyrå (SSB) innan 15. mars. Tala blir endeleg publisert den 15. juni og ligg tilgjengeleg på <http://www.ssb.no/kostra/>.

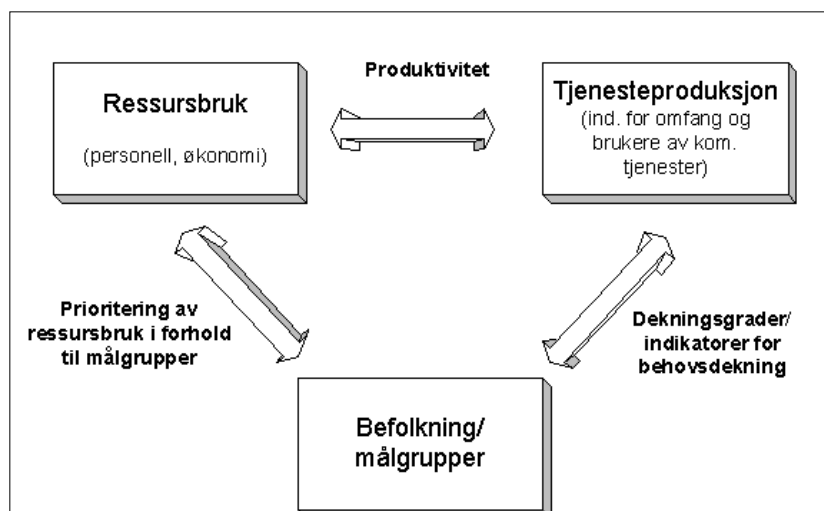
#### 3.1 Bakgrunn og formål

KOSTRA starta som eit pilotprosjekt i 1995, og i 2001 blei det obligatorisk for alle kommunane. Dette systemet vart oppretta etter at St.meld. nr 23 (1992-1993) etterlyste eit meir samordna system for informasjon om den kommunale økonomien og tenesteproduksjonen. Dette skulle bidra til at rapporteringa i frå kommunane til staten skulle bli enklare.

Med bakgrunn i dette så er formålet med KOSTRA avskaffe til veie relevant og påliteleg styringsinformasjon for kommunane om ressursbruk, prioriteringar og om ein når måla for dei kommunale tenestane. Gjennom dette systemet vil kommunane ha moglegheit til å samanlikna seg med andre kommunar i Norge. Det er også anledning til å syna utviklinga den enkelte kommunen over tid.

#### 3.2 Oppbygginga av KOSTRA

Opstad og Rolfsen (2001) har lagt ein modell som visar kva KOSTRA målar og rapportera. Denne modellen tek utgangspunkt i at det blir samla inn tre ulike datasett og visar samanhengar mellom disse. Det første datasettet i KOSTRA-modellen visar



Figur 3.1: Elementa i kommunal rapportering og relevant styring (kjelde: Kommunal- og Regionaldepartementet)

er ressursbruken i kommunen. Gjennom ein standardisert kontoplan gir KOSTRA grunnlag for å visa ressursbruken på dei ulike tenesteområda. Innbyggjarar/ målgrupper er det neste som er lagt inn i KOSTRA-systemet. Dette er tal som SSB samlar inn og visar demografien i kommunen. Det siste datasettet er tenesteproduksjonen. Her blir det vist kor mykje som ein produsera av ein teneste. Gjennom disse datasetta vil ein finna tal på korleis kommunen gjer det på forhold som prioriteringar, produktivitet og dekningsgrad.

Som vist i Figur 3.1 så vil samanstillinga av ressursbruk og innbyggjarar/målgruppe gi ein indikasjon på korleis prioriteringane i kommunen er. Her kan ein samanlikna ressursbruken enten med alle innbyggjarane eller kunn med målgruppa for tenesta. Det første visar korleis fordelinga av ressursar er mellom ulike tenester i kommunen. Ved å samanlikna med målgruppa vil ein få eit inntrykk av korleis målgruppa prioriterast. Vis ein brukar mykje resursar på ein liten målgruppa vil ressursbruken per brukar vera stor og dermed har ein eit teikn på kor mykje som denne målgruppa er prioritert i forhold til andre i kommunen og i andre kommunar. Dette vil vera t.d. ressursbruken per skuleelev. Eit anna produkt av modellen er tal som visar produktiviteten. Disse tala visar ressursbruken per produserte teneste. Dette seiar altså kor mykje det kostar å produsera ein teneste. I KOSTRA vil ein kunne få ut tal på til dømes kostnader per skuletime. I modellen er det også vist dekningsgraden som er forholdet mellom tenesteproduksjonen og innbyggjarar/målgruppa. Dette synar kor mange i eit målgruppa mottar ein vis teneste. Det kan og visar kor stor del av innbyggjarane som brukar ein teneste. For å forsette på døme om skulen vil dette visa kor mange elevar det i ein skuletime.

KOSTRA-tala blir presentert på 3 ulike nivå. Disse nivå er utvalte nøkkeltal, detaljerte nøkkeltal og grunnlagsdata.

- Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1): Dette er det mest generelle nivået og visar eit oversiktsbilete med nøkkeltal for heile av kommunen. Dette nivået er tenkt for administrative og politiske leiding, men vil vera nyttig for andre som ynskjer eit raskt overblikk over kommunen.
- Detaljerte Nøkkeltal (Nivå 2): Her har detaljgraden auka, slik at det blir fleire nøkkeltal for kvar tenesteområde i kommunen. Med fleire tal vil dette nivået vera av interesse for aktørar som treng meir informasjon. Det vil seia at dette nivået er tenkt til sektoransvarlege og saksbehandlarar.

- Grunnlagsdata (Nivå 3): På dette nivå ligg grunnlagsdata for dei overordna nivåa. I og med at dette nivået er så detaljert vil dette nivået vera viktig for dei som ynskjer å gjennomføra eigne analysar.

Noko som KOSTRA kan brukast til i kommunane er å samanlikna seg med kvarandre. Sidan KOSTRA-systemet standardisera kontoplanen så vil ein kunne finna dei same kostnadane igjen hos andre kommunar. KOSTRA har delt alle kommunane inn i 16 kommunar etter kriteria som folkemengda og økonomiske rammer. Dette gjer at kommunane forholdsvis enkelt kan finna like kommunar som ein kan samanlikna seg med og dermed også finna kommunar som er «betre» enn set som ein sjølv er.

Gruppe	Storleik	Bundne kostnader per innbyggjar	Frie disponible inntekter	Tal på kommunar
1	Små	Middels	Låge	25
2	Små	Middels	Middels	62
3	Små	Middels	Høge	37
4	Små	Høge	Låge	7
5	Små	Høge	Middels	40
6	Små	Høge	Høge	55
7	Middels	Låge	Låge	31
8	Middels	Låge	Middels	27
9	Middels	Låge	Høge	0
10	Middels	Middels	Låge	32
11	Middels	Middels	Middels	43
12	Middels	Middels	Høge	12
13	Andre store kommunar utanom dei fire største			45
14	Bergen, Trondheim, Stavanger			3
15	Oslo			1
16	-	-	10 Høgaste	10

Tabell 3.1: Inndeling av KOSTRA-gruppene

Alle kommunane i Norge er fordelt inn i 16 ulike grupper etter storleik, storleiken på bundne kostnader og frie disponible inntekter som vist i Tabell 1. Utanom gruppe 14 og 15, som er dei 4 store byane, og gruppe 9, som ikkje har nokon kommune, er det minst 7 kommunar i kvar gruppe. KOSTRA visar og automatisk gjennomsnitt med nokre ulike grupper. Dette er gjennomsnittet for kommunegruppa, Fylket til kommunen, landet utanom Oslo og heile landet. I tillegg kan ein laga gjennomsnitt med eigne valte kommunar.

### **3.3 Problem med KOSTRA**

Eit av dei problema som kommunane nemnar i undersøkingane, som er referert til under, er kvaliteten på tala som er i systemet. Gjennom ulik organisering, deling av stillingar på tvers av områder i små kommunar, ulik tolking av postane gjer at det kan vera forskjellar mellom tala i frå ein kommune til ein anna. Men likevel er blir dette systemet sett på som betre enn det som var tidlegare.

Eit anna forhold som blir nemnt i undersøkingane er at bruken av KOSTRA kan vera forholdsvis tidskrevande. Men undersøkingane til Statskonsult og Cap Gemini Ernst & Young vart gjennomført i tida rundt då KOSTRA vart obligatorisk for alle kommunar. Dette kan vera grunnen til at disse undersøkingane visar at kommunane synast at KOSTRA kan vera tidkrevjande å ta i bruk.

### **3.4 Undersøkingar om KOSTRA**

#### ***3.4.1 Statskonsult***

Den første kartlegginga av KOSTRA-systemet vart gjennomført i 2001 av Statskonsult. Denne undersøkinga skulle sjå på omfanget og samanhengar som KOSTRA blei brukt til i avgjersler. Sidan den er gjort rett etter at KOSTRA er blitt obligatorisk så kan den vera påverka av liten erfaring og startsvanskar. Men undersøkinga vart gjort med at ein sendte ut spørjeskjema til dei kommunane som har rapportert KOSTRA-tal minst 3 gonger, noko som vil seia det var sendt ut til dei 25 kommunane som var med i pilotprosjektet. Av dei 25 var det 23 som svarte. Disse spørjeskjema vart sendt ut slik at det var kommunen sjølv som avgjorde kven som svarte. Noko som i hovudsak var økonomiansvarleg som gjorde. Under blir nokre av resultat i frå undersøkinga attgjeven.

Undersøkinga viste at det er innanfor budsjettarbeid og planarbeid, men også til å vurdere utviklinga i eigen kommune over tid at KOSTRA blir mest brukt. Cirka halvparten brukte også KOSTRA til saksframlegg og saksbehandling. Men det var også 4 av kommunane som ikkje brukte KOSTRA til nokon av dei formåla som det spurt om. Det kom også fram at det særleg innan helse, sosial og skule som KOSTRA vart brukt. Ein del av KOSTRA-systemet er å kunne samanlikna seg med seg sjølv og andre. 14 kommunar brukte det til å sjå sin eigen utvikling over tid, men også 11 kommunar brukte det til å samanlikna seg med andre kommunar.

I denne kartlegginga er det også sett på kven som er den viktigaste brukargruppa av KOSTRA. Rundt dette spørsmålet var det litt forvirring, slik at nokon svar på kven som brukar det mest og nokon kven som burde bruka det mest. Resultatet her var at det var polititarane som var dei viktigaste brukargruppa følgd av administrativ leining, sektorleiinga og saksbehandlarar. Men sjølv om polititarane er viktig for KOSTRA er det liten interesse rundt tala. Trass liten interesse hos polititarane visar undersøkinga at over 70 % av svara frå administrasjonen synast at KOSTRA bidreg med nyttig styringsinformasjon. Dette sjølv om rett i underkant av 70 % seiar at det har liten eller ingen innverknad på prioriteringane i kommunen.

#### ***3.4.2 Cap Gemini Ernst & Young***

I 2002 gjennomførte Cap Gemini Ernst & Young «Evalueringa av KOSTRA» på oppdrag av Kommunal og regionaldepartementet. Denne evalueringa skulle visa i kva grad ein hadde klart å nå måla til KOSTRA-systemet og kva som ein kunne gjera for å betre systemet. Cap Gemini Ernst & Young har intervjuar blant anna rådmenn, økonomisjefar og representantar for ulike sektorar i 15 kommunar spreidd rundt i Norge og i kommunegrupper. Dei fleste av respondent kommunane har meir enn eitt års bruk av KOSTRA bak seg.

I denne rapporten som tek føre seg alle sider med KOSTRA er det forholda rundt pålitelegheit, innhald, bruk og samanlikningar som mest interessant for denne oppgåva. Når det gjeld pålitelegheita så visar denne evalueringa til at det var ein generell skepsis til datakvaliteten, men at dette systemet er betre enn kva som ein har hatt tidlegare. Bakgrunnen for at datakvaliteten kan vera dårleg er at motivasjonen er dårleg, liten opplæring og skrivefeil. Men også at kontodefinisjonar kan vera uklare og gi rom for skjønn.

Også i denne evalueringa har ein kartlagt korleis bruken av KOSTRA er. Her har 73 % svart at KOSTRA blir brukt i budsjettarbeid, mens bruken i årsrapporten er på 80 %. Omtrent halvparten brukar KOSTRA i planarbeid/saksframlegg. KOSTRA blir også brukt til dømes i å påverke image, i leiarmøte, resultatavtalar. Men det var også kommunar som nesten ikkje brukte KOSTRA i det heile. Grunnen til dette blir nemnt som dårleg økonomi i kommunane og låg kapasitet i administrasjonen. I tillegg var det kommunar her som ikkje hadde komme heilt i gang med KOSTRA og hadde nok med sjølve rapporteringane. Det vart også nemnt at tilsette i enkelte sektorane brukte KOSTRA utan at rådmennene viste om denne bruken. Denne evalueringa ser også på bruken av dei ulike KOSTRA-nivåa. Kommunane brukar alle nivåa med KOSTRA-tal, men nivå 3 blir først brukt når ein har fått "taket på" nivå 2, og då var det kostnader per eining og dekningsgrader som blir mest brukt.

Eit anna resultat i frå denne evalueringa er at 70 % av dei spurte meiner at KOSTRA har ingen eller liten innverknad på prioriteringane. Men det var her 2 representantar i frå kommunen som seiar at KOSTRA har stor innverknad på prioriteringane. Ein kommune påpeikar her at KOSTRA blir meir brukt ved trongane økonomiske rammer. Men der kor KOSTRA hadde liten innverknad er det politisk og fagleg press som går føre tala i frå KOSTRA.

I disse gjennomgangane er fokuset sett på korleis administrasjonen brukar KOSTRA. Denne vinklinga kan forståas gjennom spørsmålet om kven som er dei viktigaste brukarane. På dette spørsmålet kjem politikarane bak den administrative leiing, sektorleiarar og saksbehandlarar. Men bak denne rangeringa visar at svarar ser seg sjølve for den som er den viktigaste brukaren av KOSTRA. Når det gjeld politikarane er dei mest interessert i dei samanlikningane som ein kan gjera gjennom systemet.

Samanlikninga med andre skjer gjennom kommunegrupperinga, fylkesgjennomsnitt, landsgjennomsnitt og enkeltkommunar. Då er det helst nabokommunen som blir brukt fordi eit tett samarbeid gjer at ein kan stole på tala og at det vekker den politiske interesse.

### ***3.4.3 Andre undersøkingar***

Opp gjennom åra har det vorte gjennomført fleire masteroppgåver om KOSTRA. Av dei fire oppgåvene som eg fant tek alle føre seg forhold i administrasjonen. I 2007 kom det ein oppgåve skreve av Opdal som såg på om KOSTRA førte meir nasjonale standardar. Denne oppgåva såg på 4 kommunar som brukar KOSTRA i ulik grad. I kommunen som brukar

KOSTRA lite er lokal tilpassing viktigare enn å tilpasse seg standardar, mens i kommunen som brukar KOSTRA går litt meir i retning av standardlisering.

Ein anna oppgåve av Hauge og Halvorsen i frå 2008 som ser på om KOSTRA gir påliteleg og relevant styringsinformasjon og om kommunen brukar det aktivt. Denne undersøking vart gjort i ti kommunar i Hedmark og Oppland. Oppgåva ser på om KOSTRA førar til aktive prioriteringar, noko som den seiar at det er få som gjer. Også om kommunen brukar KOSTRA aktivt har denne oppgåva sett på, og ut i frå dei kommunane som er med i undersøkinga så er det dei kommunane som er vanskelegast stilt økonomisk som er dei som brukar KOSTRA mest aktivt.

I 2011 vart det gjort ei oppgåve av Johansen og Juuhl om bruken av KOSTRA til internstyring. Denne oppgåva såg at dei fleste kommunane brukar KOSTRA til intern styring, at store kommunar brukar det meir enn små og at bruken har auka sidan KOSTRA vart obligatorisk. I tillegg så opplevast ikkje datakvaliteten noko problem for bruken av KOSTRA-systemet.

Den siste oppgåva ser på om kvaliteten på KOSTRA-tala og er skreve av A.K. Ranheim (2011). Denne oppgåva visar at er det rom for skjønn og tolkingar det i KOSTRA-vegleiaren. Dette gjer at tala ikkje alltid er samanliknbare mellom kommunane. Men også ulik rekneskapspraksis og bruk av administrative ressursar medverkar til KOSTRA-tala ikkje blir samanliknbare. Men at KOSTRA kan ha stor nytteverdi ved rett bruk.

## 4. Teori

### 4.1 New Public Management (NPM)

Bakteppe til KOSTRA-systemet kan ein finna i New Public Management. NPM er ein reformbølgje som starta i Storbritannia på 1980-tallet og ynskje var å *auke effektiviteten* i den offentlege sektoren. Denne reformbølgja har sprett seg til mange land i EU, men også land som Australia, New Zealand, Russland og Kina har vorte påverka av New Public Management. Målet om ein meir effektiv offentlig sektor skulle ein nå gjennom å desentralisera avgjersla og bruka marknaden til å regulering.

New Public Management setter fokuset på ressursbruken i det offentlege. «Økonomistyring i offentlig sektor» (2006) peikar på nokre forhold som kjenneteiknar den offentlege sektoren. Dette er at det er vanskeleg å definera og måla produksjonen, monopolliknande konkurransesituasjon, ingen samheng mellom inntekt og utgifter, eigeninteresser i organisasjonen og asymmetrisk informasjon .

<b>Tradisjonelle Forvaltningsmodellen</b>	<b>New Public Management</b>
Monopol	Bruk av marknad og marknadsmekansimer
Planstyrt tildeling av tenester	Standardar for mål og resultat, økt fokus på resultatet
Politisk kontroll av standardar og omfang	Fokusera på brukarane som kundar
Fokus på fagkompetanse	Desentralisering av offentlig verksemd
Klar ansvarsfordeling	Meir bedriftsøkonomisk styring
	Meir ansvar til leiarane

Tabell 4.1: Kjenneteikn på Forvaltningsmodellen og NPM (Kjelde: Økonomistyring i offentlig sektor)

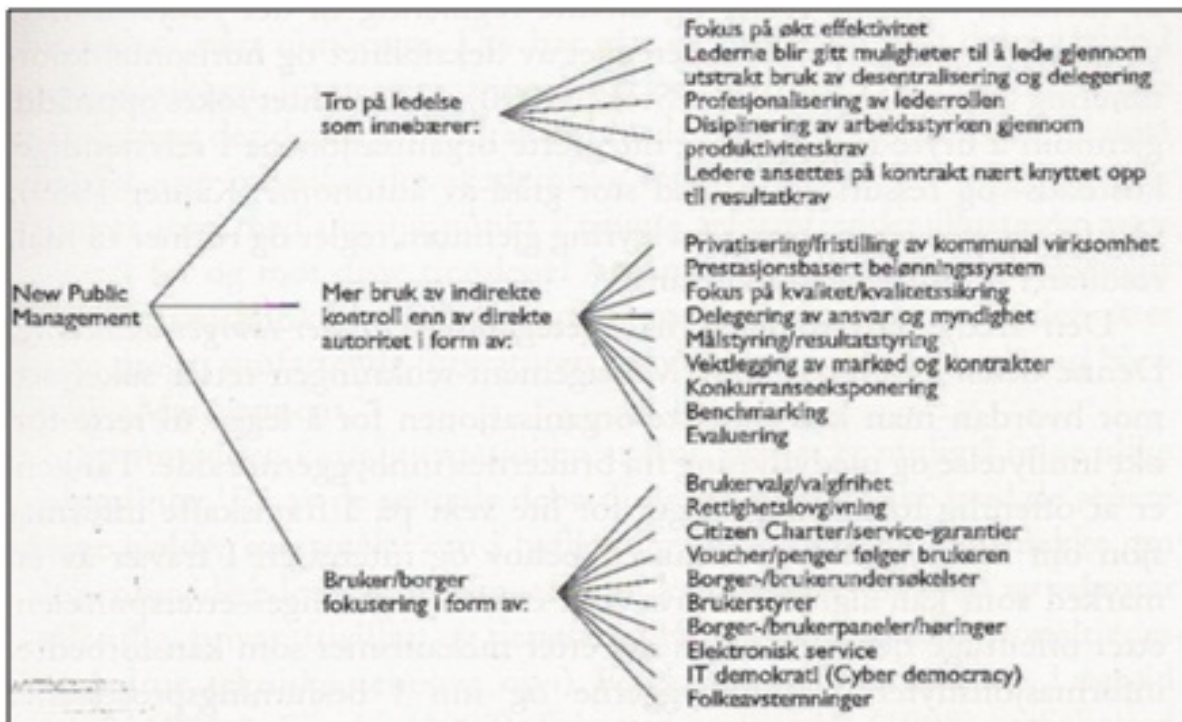
Denne nye reformbølgja er eitt svar på den tradisjonelle forvaltningsmodellen som var vanleg tidlegare. Tabell 2 visar kjenneteikna på NPM vist opp mot den tradisjonelle forvaltningsmodellen. Kva vil dei ulike kjenneteikna på New Public Management seia? Kanskje det mest kjente kjenneteiknet på New Public Management er bruken av *marknaden*. *Konkurranseutsetting* vil vera ein del av å bruka marknaden, der formålet er å få ein betre utnytting av ressursane i form av reduserte kostnader eller betre tilbod. Rattsø (2003) antyder



at gevinsten med konkurranseutsetting er mellom 15 & 25 prosent. Men då er nokre føresetnadar som då må vera tilstade. Det krevjar høg kompetanse hos oppdragsgivar, avgrensing av oppgåvene, kunne rekna ut kostnadane og kunne evaluera resultatet.

*Benchmarking* er og komme med New Public Management. Her er KOSTRA eit viktig verktøy. Benchmarking er det skreve meir om i kap. 4.5.

Mange av kjenneteikna i New Public Management hengar i saman. Til dømes vil brukarane sin overgang til å vera kundar i frå klientar henga saman med bruk av marknaden og meir bedriftsøkonomisk styring. Meir ansvar til leiarane vil kunne vera eit resultat av desentralisering av offentleg verksemda ved at avgjerdsmyndigheita blir flytta nærmare brukaren.



Figur 4.1: Reformar i New Public Management (Kjelde: Det Kommunale Laboratorium)

Boka «Det kommunale laboratorium» er det ein figur som delar New Public Management inn i tre hovudgrupper. Disse gruppene er *Tro på leiinga*, *meir bruk av indirekte kontroll* og *brukar/borgar fokusering*. Som ein ser av figuren så kjennar ein igjen dei same kjenneteikna som i tabellen i frå Opstad (2006).

#### **4.1.1 Argumentasjonen rundt NPM**

Øgard (2005) har også summert opp noko av debatten rundt New Public Management. Det er i hovudsak tre linjer som kritikken til New Public Management går langs. Den første linja omhandlar *leiarrolla*. Ved at ein startar å skilja profesjon og leining så vil det kunne oppstå ein konstant kamp om kven som skal ta avgjersla i forhold til daglege gjeremål. Sehested og Ejersbo (1998) visar til at å fjerna leiinga i frå profesjonen vil kunne redusera det faglige aspektet i tenesta. Dermed vil det kunne oppstå ein konstant kamp om makt mellom leiarane og profesjonen.

Den andre debatten går på bruken av *indirekte kontroll*. Fokuset i denne debatten er konseptet om å styra etter konkrete mål. Argumentasjonen mot dette er at det kan vera vanskeleg å formulera klare og kvantifiserbare mål som samtidig ikkje er motstridane og ustabile i den offentlege sektoren. Det blir også nemnt at verksemder som bør samarbeida kan få problem på grunn av motstridande mål. Debatten rundt indirekte kontroll påverkar også forhold mellom politikarane og administrasjonen. Målstyring bygger på dette skilje at politikarane skal vera meir målretta og prinsipiell i sin styring. Bruken av indirekte kontroll kan gi ein gevinst med at det blir ein betre samanheng mellom ressursbruken og strategiane i kommunen sidan det blir meir fokus på å styring mot konkrete mål.

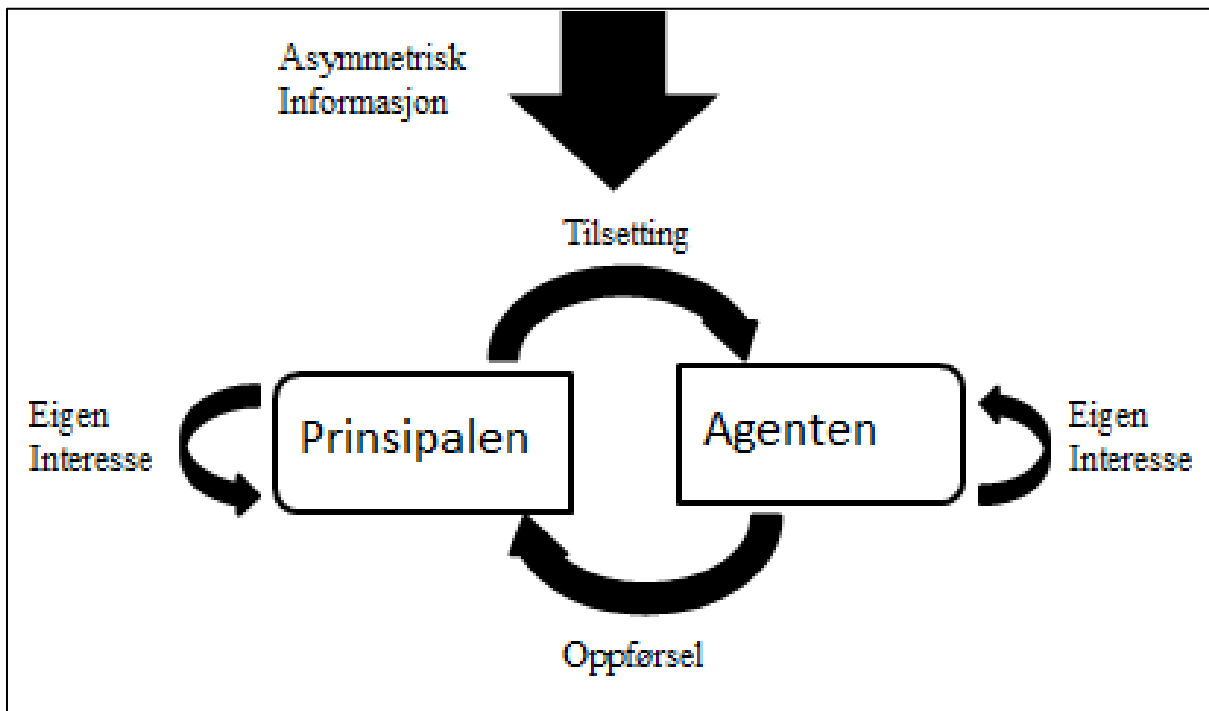
Den tredje debatten ser på bruken av marknad får å *produktivtets- og effektivitetsgevinstar*. Dette skal kunne gi større fridom til brukarane, men på den andre sida kan det føre til økt forskjellsbehandling og diskriminering (Christensen m.fl: Forvaltning og politikk). Sørensen (1997) visar til at tenestane ikkje blir utsatt for reell konkurranse fordi eigen produksjon blir kryss-subsidiert og den lokale produksjon blir favorisert. Den andre sida av debatten argumentera for det er ikkje nødvendigvis slik at offentleg sektor er mindre effektiv enn dei private, men at denne oppfatninga er blant anna basert på ideologi. Opstad (2006) visar til nokre krav som bør vera til stades for at konkurranse skal ha den effekten som ein ynskjer. Det viktigaste er vel at det må vera *reell konkurranse*, dette er noko som kan vera problem å få til i mindre kommunar. Men også forhold som at brukarane/kjøparane må ha informasjon om kvaliteten, og moglegheit til å velja det alternativet som dei syns er best. Disse krava for å få til ein effektiv konkurranse vil i mange kommunar ikkje vera til stadens slik at sjølv om ein konkurranseutsett vil det kanskje ikkje bli «billigare».

Den siste debatten går på at endringa i frå eit *borgarfokus til eit brukarfokus* gjer. Denne diskusjonen går på om at ein går vekk i frå heilskapsinteresser til ein meir individualisert tankegang. Disse forholda er tett knytt til diskusjonen rundt bruken av marknaden over.

#### 4.1.2 NPM i kommunane

NPM har gjort at Norge gjekk mot eit meir marknadsstyrt offentleg sektor. Eit bidrag til det var at ein i 1986 endra inntektssystemet for kommunane til rammetilskot, noko som gjorde at kommunane i større grad kunne avgjera sjølv kva dei ville bruka pengane til. Men dette resulterte også i at kommunane måtte ta ansvar vis pengane ikkje strakk til. Dermed ville tiltak for å auka effektiviteten i den enkelte kommunen tvinga seg fram utan at staten måtte ta ansvar for endringane. Eit anna forhold med NPM er at det blir meir bruk av konkurranseutsetting. Konkurranseutsetting tydar at det er kommunen som er ansvarleg for å ein teneste blir tilbod, men at det er ein open konkurranse om kven som skal tilby tenesta.

#### 4.2 Prinsipal-Agent teori



Figur 4.2: Prinsipal-Agent Teorien (Norsk omsetjing av Bilete frå wikipedia)

Teorien om Prinsipal-Agent teorien omhandlar forholdet der t.d. ein eller fleire personar (*Agenten*) som handlar på vegne av ein anna person/føretak (*Prinsipalen*). Som vist i figuren har både prinsipalen og agenten eigen interesse av det forholdet som er mellom dei t.d. som mellom dei tilsette og eit føretak. Føretaket treng agenten for å gjera arbeidet og den tilsette treng lønna som jobben gir. Agentane sine handlingar vil ha innverknad på korleis føretaket gjer det og dermed har prinsipalen interesse i av styra agentane sine handlingar. Agenten vil på sin side prøva maksimera nytten av jobben. Det vil seia at agenten vil prøva gjera minst

mogleg for den lønn som jobben gir. Derfor vil prinsipalen prøva å minska moglegheita for *asymmetrisk informasjon* og *skjulte handlingar*, som me skal sjå nærmare på under. I visse situasjonar vil agenten og prinsipalen interesser vera samanfallande, då vil behovet for å kontrollera agenten sin åtferd forsvinne.

I den kommunale sektoren vil det kunne vera fleire Prinsipal-Agent forhold. Forholdet mellom politikarane og administrasjonen vil vera eit slikt forhold. Administrasjonen handlar på vegne av politikarane og legg fram informasjon for dei. Dette kan påverka resultatet av handlingane. Dermed har politikarane stor interesse av at administrasjonen gjer det som dei skal. Men når administrasjonen har større informasjon om kva som skjer i kommunen enn det som politikarane har, kan dei styra informasjonen slik at det blir best mogleg for administrasjonen. Denne informasjonsforskjellen kan KOSTRA vera med å minka gjennom at politikarane brukar dei nøkkeltala som ligg i dette systemet.

#### ***4.2.1 Skjult/asymmetrisk informasjon***

Når agenten handlar på vegne av prinsipalen så vil agenten opparbeida seg kunnskap som ikkje prinsipalen har moglegheit til å få tak i. Dette er ikkje noko problem vis interessene er samanfallande. Det er først når interessene ikkje er like at denne skjulte informasjonen kan skapa eit problem for prinsipalen. Ved at informasjon blir utelat vil ikkje avgjersler bli tatt med det rette grunnlaget, noko som kan føra til at den rette avgjersla ikkje blir tatt.

Disse forholda vil vera spesielt viktige mellom politikarane og administrasjonen. I kommune-Norge er dei fleste politikarane kunn deltid. Dette gjer at ein ikkje har kapasiteten til å skaffe seg den informasjonen som administrasjonen har. Derfor kan informasjonsforskjellen vera ekstra stor her. Denne forskjellen på informasjon kan KOSTRA bidra til å redusera, gjennom at politikarane enkelt kan få tilgang til nøkkeltala i dei ulike sektorane i kommune.

#### ***4.2.2 Skjulte handlingar***

I nokre tilfelle der agenten handlar på vegne av prinsipalen vil det vera slik at prinsipalen ikkje kan observera handlingane til agenten. Ved motstridande interesser hos agent og prinsipal vil det kunne vera eit behov for å kunne kontrollera handlingane. Men ein slik kontroll av handlingane vil vera krevjande, så eit alternativ vil vera å sjå på resultatata. I denne samanhenga vil KOSTRA vera eit nyttig verktøy.

KOSTRA visar resultat, men ikkje kva handlingar som ligg bak disse resultata. Dermed veit ein ikkje om man får eit rett bilete av innsatsen til agenten. Dette er fordi at årsaker som agenten ikkje har nokon innverknad på kan ha påverka resultatet. Dermed vil den informasjonen som man kan få av KOSTRA ikkje kunne avdekka slike skjulte handlingar aleine, men vil kunne trenge i tillegg informasjon om opplysa om handlingane.

I kommunen er det mange forhold der skjulte handlingar kan skje. Ved å starta nedst, så vil ikkje sektorleiinga kva innsats som arbeidarane legger ned får å nå dei resultata som dei gjer. Det neste forholdet blir mellom sektorleiinga og den kommunale administrasjonen. Også mellom administrasjonen og politikarane vil slike skjulte handlingar skje. Til slutt vil også forholdet mellom politikarane og innbyggjarane kunne oppleve slike handlingar.

### **4.3 Public Choice**

Public Choice er ein teori som har vore utgangspunktet for nokre av dei andre teoriane som blir omtalt seinare i dette kapitelet. Den forklarar kvifor politiske avgjersler kan komma på kollisjonskurs med innbyggjarane sitt «beste». Før denne teorien kom var politikarane den ”gode samaritan” som alltid tenkte det beste for kollektive, mens marknaden var den stygge ulven som kunn tenkte på seg sjølve. Denne teorien endra på dette synet.

Public Choice seiar at politikarane har ein eigeninteresse av sine val på lik linje som andre private aktørar har av sine val. Den teorien legger til grunn at politikarane er egoistiske, rasjonelle og nyttemaksimerande individ. Altså at politikarane vil gjera alt dei kan for å få attval. Gjennom å ta populære avgjersle kan politikarane sikre attval, mens upopulære avgjersler kan gjera at ein ikkje får attval.

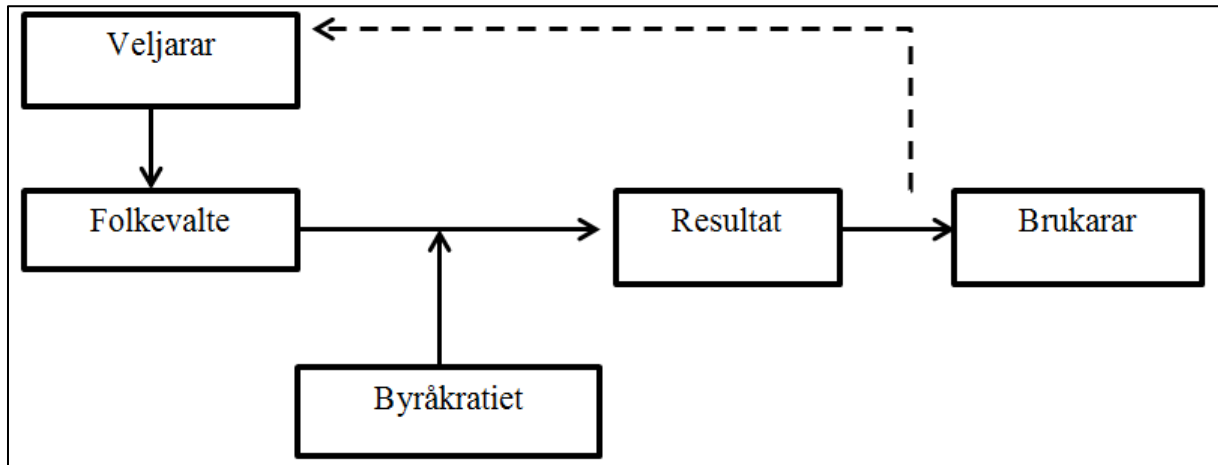
KOSTRA-systemet visar nøkkeltal for kvar enkelt kommunen. Disse tala kan bli brukt for å grunngi dei vala som ein må gjera som kanskje ikkje er så populære. Dermed er har dei ein unnskyldning når det er avgjersler som ikkje er populære. Men når dei brukar tala for å sette agendaen treng dei ikkje nemna at det er KOSTRA som er kjelda til idear. Dette gjer at politikarane ser flinkare ut enn dei eigentleg er.

### **4.4 Byråkratimodeller**

Ein stor del av kommunen er byråkratiet. Opp gjennom åra har ein hatt fleire teoriar/modeller på korleis byråkratiet oppfører seg. Disse modellane peikar på ulike motivasjon for at

byråkratiet gjer som det gjer. Her har ein tatt med Webers klassiske byråkratimodell, Profesjonsmodellen og Niskanens Byråkratimodellen.

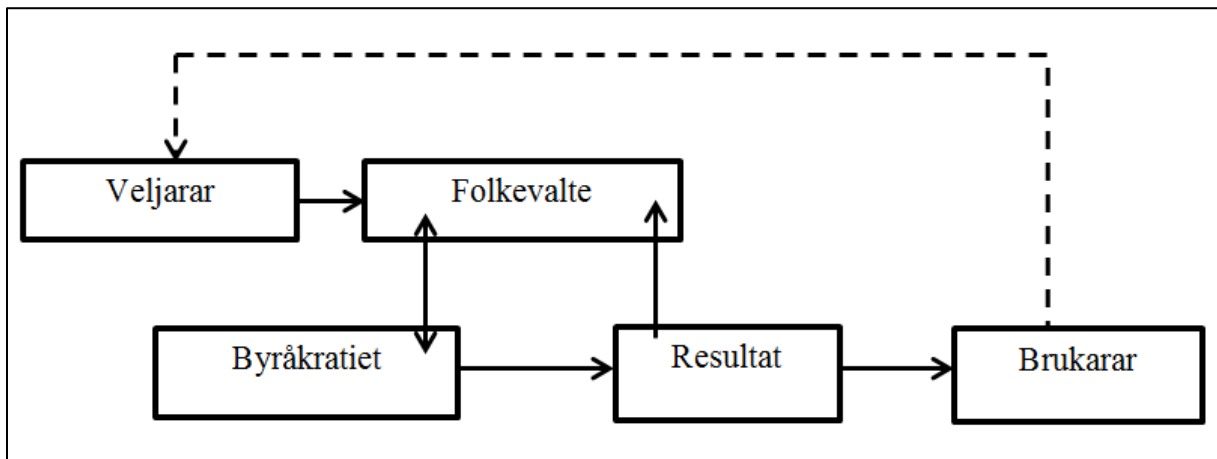
#### 4.4.1 Webers klassiske byråkratimodell



Figur 4.3: Webers klassiske byråkratimodell (Figuren henta i frå Hels- og Omsorgdepartementet)

Den første modellen som blir tatt med har er Webers klassiske byråkratimodell. I den klassiske byråkratimodellen er byråkratiet det verdinøytrale hjelpemiddel for politikarane. Her vil altså byråkratiet vera den trufaste hjelparen til politikarane og har ikkje nokon eigen interesse av kva politikarane ynskjer å gjera. Dette er vist gjennom at byråkratiet kunn har ein pil opp til samanhengen mellom dei folkevalte og resultatet. Av modellen legg opp til at brukarane er passive mottakarar som kunn har moglegheit til å påverke med å vera veljar og igjennom val av dei folkevalte. Det er dei folkevalte som tek avgjersla som påverkar resultatet. Men denne modellen undervurderer administrasjonens sin betydning for utforming og gjennomføring av politikken.

#### 4.4.2 Profesjonsmodellen



Figur 4.4: Profesjonsmodellen (Figuren henta i frå Helse- og Omsorgdepartementet)

Sidan Webers modell undervurdera byråkratiet stilling har ein i profesjonsmodellen tatt denne svakheita med. Ennå er det slik at politikarane tek avgjersle, men det er byråkratiet med sterke profesjonar som forsyner dei folkevalte med informasjonen. Det er vist med at det er sett eit pil som går begge veier mellom dei folkevalte og byråkratiet. Denne utvikling har skjedd på grunn av at set er sett større krav til spesialkunnskap og at saksmengda har auka. Dermed vil profesjonane kunne ha ein stor innverknad på kva informasjon politikarane har og dermed kva avgjersle som blir tatt.

#### 4.4.3 Niskanens Byråkratimodell

Niskanens byråkratimodell seier at byråkratiet ynskjer å maksimera budsjettet. Gjennom denne teorien vil byråkratiet prøva å auka sitt budsjett mest mogleg, mens politikarane ynskjer minst mogleg budsjett for ein gitt mengde produksjon. Når Niskanen samanliknar byråkratiet med private føretak, så visar han til at byråkratiet tilpassar seg der dei totale kostnadane er like stor som dei totale inntektene, mens i dei private tilpassar seg der auken i inntekta er like stor auken i kostnadane. Når byråkratiet dermed ynskjer å maksimera budsjettet sitt vil dette kunne påverka kva informasjon som dei gir vidare til politikarane.

## 4.5 Benchmarking

Ein av funksjonane som ligg i KOSTRA er at ein kan samanlikna seg sjølv med den kommune som ein vil. Å samanlikna seg med andre er eitt forbetningsverktøy som har fått namnet Benchmarking. Det er fleire måtar å definera Benchmarking. Ein filosofisk vil vera:

*«Benchmarking er kunsten å være ydmyk nok til å innrømme at noen er bedre enn deg sjølv, og samtidig være vis nok til å lære å bli like god eller bedre.»*

Andersen, B. & Pettersen, P.G. (1995) har vist ein definisjon som kan vera tung å lesa, men får fram at benchmarking er meir enn å samanlikna nøkkeltal for å sjå korleis ein «ligg ann». Men at det er ein prosess der ein lærar av andre for å sjølv bli betre på ein prosess.

*«Benchmarking er prosessen med kontinuerlig å måle og sammenlikne sine forretningsprosesser mot tilsvarende prosesser i ledende organisasjoner for å få informasjon som kan hjelpe organisasjonen å finne og gjennomføre forbedringstiltak.»*

Benchmarking har ofte blitt oppfatta til bare å vera ein samanlikning om nøkkeltak for å visa korleis ein rangerar seg i forhold til andre, men som ein ser av dei to litt ulike definisjonane over så er læring for å bli betre målet for verktøyet.

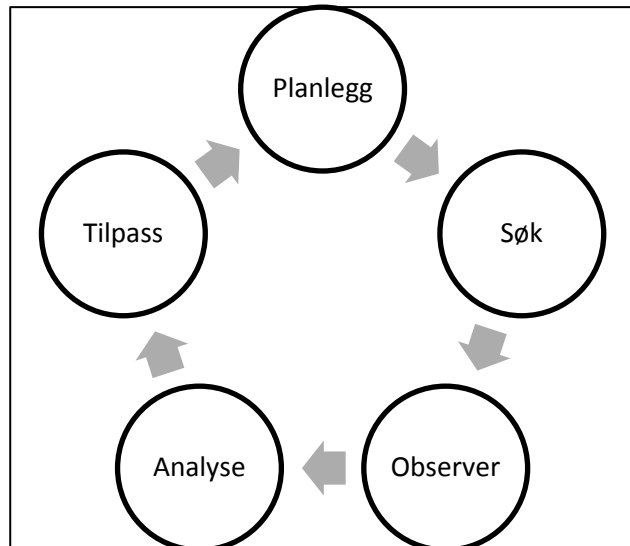
Det er fire typar av Benchmarking. Den interne som samanliknar ulike avdelingar internt i føretaket. Konkurrent-benchmarking som ser på konkurrentane sine funksjonar. Generisk benchmarking som er på den beste praksisen på tvers av bransjar. Den siste er *ekstern benchmarking*. Det er denne type benchmarking som KOSTRA kan brukast til og som er fokuset når eg under ser på korleis ein slik prosess skjer.

### 4.5.1 Metode

I mange bøker er det litt ulike modeller for kva som er med i ein benchmarkingsprosess. Men det er nokre punkt som går igjen. Disse punkta går på planlegging, søk, observer, analyser og tilpass. Boka «Benchmarking» av Andersen, B. og Pettersen, P.-G. Har ein rask gjennomgang av kva som inngår i disse forskjellige punkta.



Planlegging er det første punktet i denne prosessen. Dette er eit viktig punkt for at ein skal komma rett ut i forhold til resten av prosessen. I dette punktet vil val av kva prosess som skal forbeistrast (*benchmarkast*) og kven som skal gjer dette (*benchmarkingsteamet*) vera det første som ein må få på plass. Når ein veit kva og kven så er det viktig med ein god forståing av korleis prosessen blir utført. Deretter vil ein velje på kva forhold som ein skal samanlikna seg med andre på.



Figur 4.5: Benchmarking-hjulet

Det neste som skjer i benchmarkingsprosessen er at ein leitar etter passande ekstern samanliknings-partnarar. For at denne prosessen skal gå best mogleg vil det vera lurt å setja opp kriteria for dei som ein skal samanlikna seg med. Eit punkt vil naturlegvis vera at dei er betre på den oppgåva som ein ynskjer å samanlikna. Det andre som skjer i denne delen av prosessen er å finna, samanlikna, velja og ta kontakt med organisasjonar som vil vera aktuelle partnarar. Ved at ein har KOSTRA vil dette kunne lette prosessen ved å finna dei kommunane som er betre på det område som ein skal benchmarka.

Når ein har fått avtale med eventuelle partarar så vil ein måtte avklare korleis denne informasjonsutvekslinga skal skje, og kva informasjon som ein vil dela. For å få full effekt vil ein kunne trenge informasjon på fleire nivå. Det vil vera informasjon som prestasjonsnivå, metoden og føresetnadar slik at ein får full effekt av prosessen. Ein treng også informasjon om korleis ein gjer ting og om forhold som gjer det mogleg organisasjonen gjer ting slik som dei gjer.

Med den informasjonen som ein har fått så er det viktig at ein kan finna dei forholda som er unike for dei enkelte organisasjonane. Dette vil vera korleis ting blir gjort eller føresetnadar for prosessen. Til slutt i benchmarkingsprosessen er det vera å få skapt forbetringar i sin eigen kommune ut i frå den informasjonen som ein har oppdaga tidlegare i prosessen. Viktig her vil vera å skapa aksept hos dei som utførar oppgåva som ein har sett på. Utan denne aksepten vil forsøka på forbetring bli motarbeids og dermed ikkje få den ynskja effekten.

Benchmarking er ikkje eit enkeltstående vurdering av ein prosess, men bør vera ein kontinuerleg prosess der mål for oppgåve blir justert, prosessen blir overført til andre oppgåver eller ein forbetrar sjølve prosessen.

#### **4.6 Prestasjonsmålingar**

KOSTRA er eit system som gir informasjon om ressursbruk på tenestane i kommunen. Slik informasjon vil også kunne bli kalla *Prestasjonsmåling*. Det er forskjellige meiner på om slik informasjon er viktig for politikarane. Dei som meiner at dette ikkje er viktig seiar at dette er hovudsakleg eit verktøy for administrasjonen. I tillegg peikar dei til at politikar verken har vilje eller evne til å bruka den informasjonen som dei får. Det er også dei som meiner at prestasjonsmålingar spelar ein rolle for politikarane, men på grunn av årsakssamanhengar er det vanskeleg å sjå i kva grad dei har ein innverknad.

Askim (2005) har gjort ein undersøking i bruken av prestasjonsmåling hos politikarar i Norge. Der såg han på bruken i ulike delar av prosessen rundt ein avgjersle som før, under og etter at ein avgjersle er tatt. Før ein avgjersle blir tatt så bli forholdet bli satt på agendaen. I undersøkinga visast det til at det er lokalbefolkninga (86 %) som er den viktigaste årsaka til dette, men at prestasjonsmåling er den nest viktigaste agendasettaren med over 70 % som ser på det som viktig. Eit anna aspekt før ein avgjersle skal bli tatt er finna årsaka til problemet og kva ein skal gjera. Kjelder som politikarane brukar til dette er, for utanom partiprogrammet og saksdokumenta. Prestasjonsmåling som årsrapportar, nasjonale databaser og brukarundersøkingar. Men her kan mengda med prestasjonsmålingar vera underrapportert sidan der kan vera slik informasjon i andre dokument.

Når ein ser på kva som påverkar avgjersla så finn ein dei same kjeldane som når ein skal finna årsaken til problemet. Det einaste som er forskjellig er at saksdokumenta er det viktigaste i staden for partiprogrammet. Den siste delen av ein avgjersleprosess er å kontrollera resultatet. Her svarar over 70 % at Prestasjonsmåling gir politikarane kontroll over implementera og informasjon om korleis kommunen møter innbyggjarane behov.

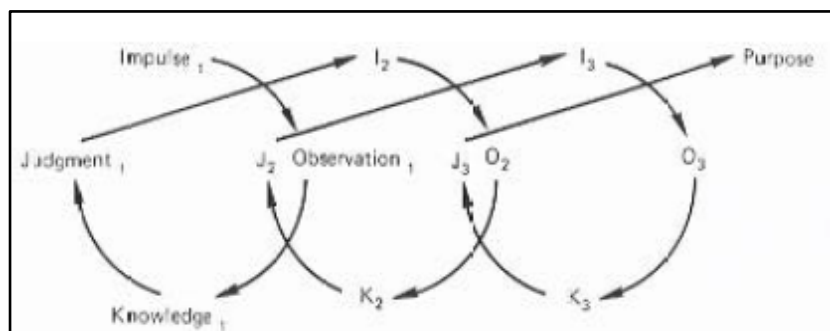
Som ein ser over så fann Askim at Prestasjonsmåling er viktig for politikarane, men er det slik at bruken er den same mellom politiske sektorar? Johansson (1995) teiknar opp at bruken av Prestasjonsmåling er større på tekniske enn på sosiale områder som skule og omsorg. Eit anna forhold som Greve (2003) nemner er bruken auken dess mindre kompleks oppgåve er. Askim oppdaga i undersøking at politikarane i Norge at bruken var motsett av det som Johansson

visar til. Her var bruken størst i skulen, omsorg og administrasjon. Årsaka til dette kan vera at politikarane har fått presentert meir prestasjonsmåling i dei sosiale områda enn på andre områder.

Prestasjonsmåling kan bli brukt å mange ulike måtar. Askim har i undersøkinga om korleis politikarane brukar slik informasjon nemnt opp fem ulike måtar å bruka prestasjonsmålingar. Den første som blir nemnt er den *opportunistiske* bruken er ein brukar det kunn når det støttar opp om den politikken som ein allereie førar (Moynihan 2005). Dette betyr at politikarane brukar informasjonen slik det er strategisk rett for den enkelte. Ein anna måte som Askim visar er *den skjulte bruken*. Denne bruken skjer ved at ein brukar prestasjonsmåling til å finna fram til «idear», men i staden for å visa til tala så seiar ein at dette har ein komme på sjølv for å visa seg betre leiar enn ein eigentleg er. Når ein sak kjem fram til politikarane så legg administrasjonen fram dokument. I disse papira så kan det vera informasjon om produksjon og resultat. Her er det ikkje sikkert at politikarane skjønner at det er prestasjonsmåling som dei brukar. Denne type bruk har Askim kalla *Uvitande bruk*. Det at politikarane ikkje veit at dei brukar slik informasjon. Derfor kan bruken av slik informasjon i viktigheita blir større enn det politikarane trur. Den neste forma for bruk som Askim nemnar er at ein brukar denne type informasjon når det oppstår ein skandale for å *rydde opp* (Ingraham 2005). Den siste typen er den *situasjonsbestemte bruken*. Denne bruken varierer i frå situasjon til situasjon. Dette vera seg i frå sak til sak eller i frå ulike steg i avgjerdsprosessen.

#### 4.7 Læring

«Øving gjer mester» er det eit ordtak som seiar. Dette ordtaket spelar på at ein blir flinkare til å gjera ein oppgåve etter kvar gang som gjentar den. Men denne læringa avtar med den erfaringa som ein



Figur 4.6: Dewey sin modell for erfaringsmessig læring

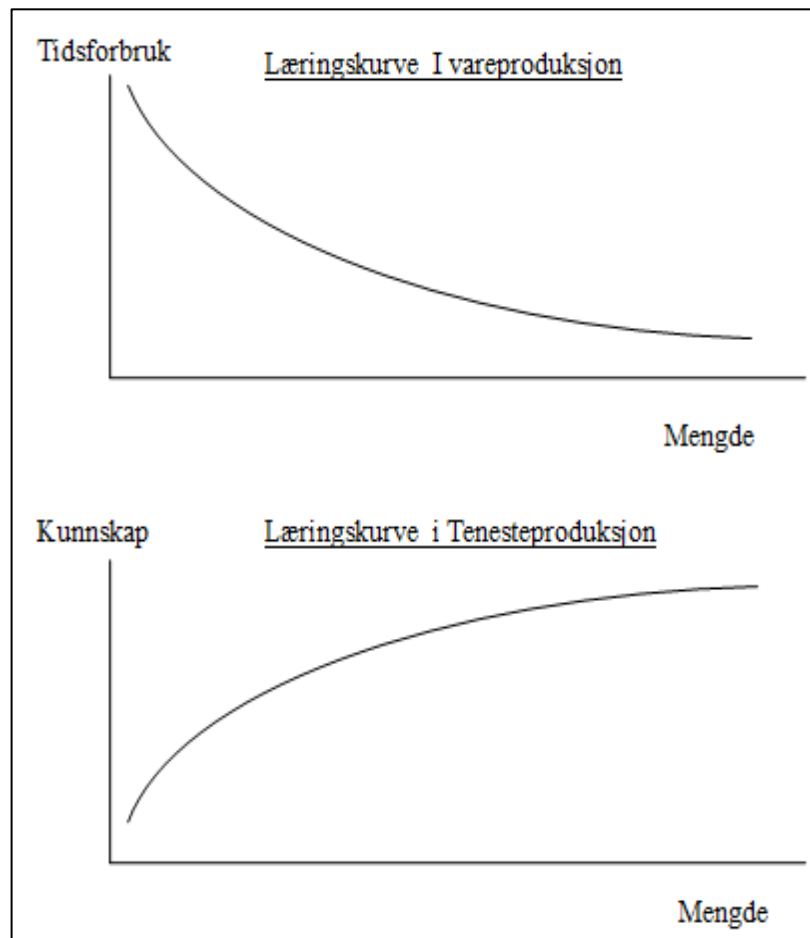
bygger seg opp, slik at den forbetringa som oppnår blir mindre for kvar gang. Den læringa som er nemnt over er basert på erfaringar. Det er fleire kjenneteikn med modellar som tek opp den erfaringsbasterte læringa. Både Lewinian og Piaget har laga modellar for slik læring. I Figur 4.6 er det vist Dewey sin modell for læring. Denne modellen visar at læring er

kontinuerlig prosess som er basert på erfaringa som ein opparbeider seg. Denne samanhengen er noko som er uttrykk gjennom læringskurver.

Men læring føregår ikkje bare på individnivå, men også på organisasjonsnivå. Argyris og Schön (1990) meiner at læring i organisasjonar skjer gjennom to ulike kretsløp.

Enkelkretslæring dreiar seg i hovudsak om at ein lærar å gjera små endringar i dei enkelte oppgåvene for å retta opp feil som etter kvart som dei oppstår. Denne går altså ut på å bli betre på det som ein allereie kan. Den andre modellen som disse nemner er den dobbelkretslæringa. Denne næringa går på å læra seg heilt nye måtar som ein kan gjera ting. I startfasen av KOSTRA-bruken så vil det kunne falle inn under denne type læring, men når ein har brukt den KOSTRA ein stund læringa gå meir på å rette feil i den bruken som ein allereie har. Då har ein altså enkeltkretslæring.

Læringskurva er eitt uttrykk for denne læringa som skjer i eit føretak, og då i hovudsak enkeltkretslæringa. Den er i hovudsak brukt i forhold til utviklinga av produksjonstid i vareproduksjonen. Den læringskurva som blir brukt i vareproduksjonen visar at dei tilsette brukar mindre tid per eining etter kvart som ein produserer fleire. Altså dess fleire ein har produsert, dess mindre ressursbruk bruk ein, det være seg tid og feilvarer. Dobbeltkretslæringa vil føre til større endringar slik at denne type ending vil føre til ein skifte i læringskurva.



Figur 4.7: Læringskurver

I tenesteproduksjon, som det administrasjonen i kommunen produserer, er ikkje det så lett å sjå ein slik konkret samanheng mellom kva ein produserer og læring. Men som ein

vidareføring av læringskurva i produksjonsføretak vil det vera naturleg å tru at det også her det ein samanheng mellom «produksjon» og ressursbruk. Som vist av figuren så vil det her vera kunnskap som ein opparbeider seg etter kvart som ein arbeidar med den tenesteproduksjonen. Etter kvart som ein jobbar med eit system lærar ein seg korleis ein kan utnytte dette systemet betre og tek i bruk fleire områder av det. I Cap Gemini Ernst & Young sin undersøking av KOSTRA visast det til å brukarane lærte seg å bruka eit nivå før dei byrja på det neste nivå, noko som er eit teikn på læring.

## 5. Problemspesifikasjon

*I kva utstrekning brukar kommunen KOSTRA, internt og mot politikarane, og korleis forhold politikarane seg til denne bruken?*

Som det står i kapitel 3.1 om Bakgrunn og formål med KOSTRA at det er meininga at KOSTRA skal gi påliteleg og relevant styringsinformasjon for kommunen. Dette er informasjon som både administrasjonen og politikarane vil ha bruk for. Dermed vil eg sjå på i kva grad administrasjonen brukar KOSTRA internt og presenterer det til politikarane, og korleis disse tala påverkar politikarane. Dette skal eg gjera gjennom hypotesane i Kap. 5.1.

### 5.1 Hypotesar

- 1. Store kommunar har ein meir utstrakt bruk av KOSTRA enn små, både internt og politisk*

I store kommunar kan det vera ein fleire einingar enn i mindre kommunar. Dette kan gjera at større kommunar er meir uoversiktleg enn mindre kommunar. Dermed vil bruken av eit system som KOSTRA bidra til at ein får lettare oversikten vera viktig for disse kommunar. Dermed vil bruken av KOSTRA vera meir utstrakt i store kommunar enn det vil i små.

I undersøkingane gjort på vegne av Kommunal-departementet så kjem det fram at KOSTRA kan vera ressurskrevjande. Dermed vil kommunar som har avgrensa med ressursar prioritera andre ting enn ein stor bruk av KOSTRA. Dette vil kunne bidra til at det er kommunar som har store administrative staber som brukar KOSTRA meir enn dei andre. Disse store stabane vil i hovudsak vera i store kommunar som dermed har den administrative kapasiteten til å bruka KOSTRA i stor utstrekning.

2. *Kommunar med låge frie inntekter brukar KOSTRA meir enn kommunar med høge frie inntekter*

KOSTRA er eit system som skal hjelpe kommunane med den økonomiske styringa. I KOSTRA er kommunane inn i grupper etter storleik og økonomiske faktorar som kostnadsbinding og andelen frie inntekter (Inntekter som kommunen kan disponera fritt) slik at det er lett kan finna og samanlikna seg med like kommunar. Gjennom KOSTRA har kommunane fått eit benchmarking-system der informasjon om alle kommunane ligg lett tilgjengeleg. Dermed vil moglegheita til å finna kommunar som ein kan læra av vera stor. Dermed vil det vera naturleg å tru at kommunar som har ein stramare økonomisk situasjon har eit større insentiv til å ta dette hjelpemiddelet i bruk enn kommunar som har større frie inntekter.

Som tidlegare vist er kommunane i KOSTRA grupper etter storleik og økonomi. Kommunegruppe 1-6 er små kommunar, 7-12 er mellomstore kommunar, 13 er store kommunar, 14 og 15 er dei store byane. Den siste gruppa er den gruppa med dei 10 kommunane som har den største frie inntekta. I tillegg er kommunane delt inn i frie disponible inntekt som er i gruppe 1, 4, 7 og 10 kommunar som har låge frie inntekter, mens i gruppe 3,6,9, 12 og 16 er det kommunar som har høge frie inntekter.

3. *Kommunar som brukar KOSTRA mykje internt i administrasjonen brukar det også i større grad mot politikarane*

Læringsteorien seiar ein tek i bruk meir av KOSTRA etter kvart som ein opparbeider seg erfaring/kunnskap om KOSTRA. Som i undersøkinga til Cap Gemini Ernst & Young nemner vil ein utvidar bruken av tala etter kvart som ein opparbeider seg kunnskap. Altså ein meistrar å bruka KOSTRA-nivå 2 før ein startar med KOSTRA-nivå 3. Vis ein dreg den same forholdet over til politikarane så vil det seia at ein at administrasjonen må mestre eit nivå før den blir i utstrak grad teken i bruk i forhold til politikarane. Denne læringskurva vil også kunne sjåast på som om etter kvart som administrasjonen lærar i seg å bruka KOSTRA på eit område vil ein også ta det i bruk på andre områder.

*4. Politikerane sitt forhold til KOSTRA er avhengig av administrasjonen oppfatning og bruk av tala*

Sidan dei fleste kommunepolitikarane ikkje er fulltidspolitikarar vil mykje av dei KOSTRA-tala som ein politikar brukar er blitt levert av administrasjonen i kommunen. Dette gjer at omfanget av bruken blir regulert av administrasjonen. Dermed vil ein administrasjon som har eit positive forhold til KOSTRA, bruka dette meir enn ein administrasjon med eit meir negativt forhold til systemet. Disse forholda vil også kunne spreia seg til politikarane, der politikarar er meir positive til KOSTRA der administrasjonen er positiv.

*5. Politikerane som får KOSTRA-tal ofte presentert legger større vekt på disse tala enn andre politikarar*

I likskap med hypotese 3 så vil det vera ein form for læring hos politikarar som brukar KOSTRA-systemet. Ved å trekke parallellen til læringskurva så vil ein politikarar som ofte får KOSTRA-tal, læra seg kva ein kan få ut av dei og dermed legge større vekt på disse tala enn det politikarar som ser mindre KOSTRA-tal gjer.

*6. Politikerane setter ikkje krav til tala som dei får presentert i frå administrasjonen*

Som nemnt under hypotese 4 så er det avgrensa kor stor kapasitet som politikarane har. Dermed vil kapasiteten til politikarane bli endå meir pressa vis dei får mykje KOSTRA-tal som dei ikkje treng eller ser behov for. For å endra dette så kunne politikarane sette føringar på kor mange og korleis disse tala skal bli presentert slik at dei kan få best mogleg nytte av dette. Her vil det vera truleg at politikarane ikkje har tatt stilling til korleis ein vil ha KOSTRA-tala.



## 6. Metode

I kapitlet om KOSTRA er det nemnt fleire undersøkingar og masteroppgåver som omhandlar KOSTRA. Disse undersøkingar brukar fleire ulike vitenskaplege metodar for å få fram forhold rundt KOSTRA. Dei metodane som har vorte mest brukt er spørjeundersøking, men intervju og fokusgrupper er metodar som er vorte brukte.

### 6.1 Kvalitative metodar

Kvalitative metodar er metodar der dataa som ein samlar inn ikkje kan teljast, men som blir samla inn i tekstform. Dei metodane som fell inn i denne kategorien av metodar er observasjon, intervju og fokusgrupper. Nedanfor blir metodane gjennomgått.

Observasjon er ein metode der forskaren er flua på veggen i dei situasjonane som det skal forskast på. Det kan til dømes vera korleis ein behandlar kundar eller korleis samtalen i matpausen føregår. Dette er ein veldig tid og ressurskrevjande metode, slik at ein bør vera sikker på at ein gjennom observasjon klarar å samla inn dei data som ein treng. Dette er ein god metode vis ein ynskjer å undersøka samhandling og framferd og andre forhold der sosiale forhold er viktig. Metoden om observasjon kan gjerast på fleire måtar. Det kan enten skje skjult eller opent, men ein kan også ha ein deltakane eller ikkje deltakane rolle. Kombinasjon av disse gir fire ulike måtane å observera er fullstendig deltakar, observerande deltakar, ren observatør og tilstade værande observatør. I dei to første deltar forskaren i miljøet, mens i fullstendig deltakar veit ikkje miljøet at det er ein observatør der. Dei to siste er ikkje forskaren deltakar. I ren observatør veit ikkje deltakarane at dei blir observert.

Intervju er ein anna av dei kvalitative metodar, og er den metoden som blir brukt mest for å samla inn kvalitative data. Dette er ein metode som blir omtala som ein samtale med ein struktur og eit mål. Kva informasjon som ein samlar inn er avhengig av korleis og kva ein spør om. Det blir i hovudsak tre ulike typar med spørsmål. Skildrande som er knytt til direkte hendingar, fortolkande som går på korleis informantane oppfattar og tolkar hendingar. Den siste er teoretiske spørsmål som har som mål å oppklara årsaka til ein hending. Intervjua vil vera strukturert i ulik grad. Dei minst strukturerte er det kunn temaet er fastsett på førehand, mens i den andre enden av skalaen er det intervju der både spørsmåla og svaralternative er fastsett. Denne siste kan liknar på spørjeskjema.

Den siste av det kvalitative metodane er fokusgrupper. Denne metoden er eitt gruppeintervju der både svara på spørsmåla som stilles og samtalen/diskusjonen i gruppa er viktig. Dette er ein metode som er egna til både supplerer i ein forskingsprosess og som ein sjølvstendig metode. Fokusgrupper blir gjerne nytta i staden for intervju når ein ynskjer informasjon om sosiale prosessar rundt spørsmåla, og i staden for observasjon når ein ynskjer å styra kva som blir diskutert. Men i fokusgrupper kan kven som er med i diskusjonen ver avgjerande for resultatet. Det kan vera personar som tek mykje plass og pasifiserer dei andre i gruppa, eller dei som er sjenerte og ikkje snakkar så mykje. Dermed har forskaren ein viktig rolle for få alle til å delta på lik linje.

## **6.2 Kvantitative metodar**

I motsetning til kvalitative metodar så vil ein med kvantitative metodar kunne telja kor mange som svarar på dei ulike alternativa på eit spørsmål. Denne metoden blir i hovudsak praktisert gjennom bruk av spørjeskjema. Men også bruk av andre databaser til forskning vil også kunne bli brukt. Dette er ein metode der som ein kan få svar frå mange respondentar på kort tid. Gjennom å bruka statistikk vil ein også kunne analysere samanhengar i undersøkinga.

I ein spørjeundersøking kan ein også ha opne svar slik at ein kan få inn kvalitative forhold rundt temaet. Elles er det kvantitative spørsmål med lukka svaralternativ som blir brukt. Her er svara som ein kan gi gitt på førehand og vil dermed vera mogleg for statistisk analyse. Ved bruken lukka svaralternativ vil også visning av resultat i visuelle media som tabellar og figurar forenklast.

Når det gjeld undersøkingar så er det alltid eit spørsmål om reliabilitet og validitet. Reliabilitet er knytt til kor påliteleg dataa som ein samlar inn er. Ein kan auke reliabiliteten med å måla det som ein vil undersøka i staden for å spørja respondentane om bruken. T.d. at ein heller setter eit apparat som målar kor mykje ein ser på TV i staden for å spør kor mykje ein ser på TV. Denne type pålitelegheit kan ein testa gjennom å utføra den same undersøking med eit vist mellomrom eller at det emne blir undersøkt av fleire forskarar og kjem fram til dei same resultatata. I spørjeskjema er det brukt spørsmål i frå tidlegare undersøkinga. Dette er for å kunne samanlikna seg med disse undersøkingane slik at ein kan sjå om ein kjem fram til dei same resultatata.

Validitet ser på samanhengen mellom det som skal undersøkast og dei data som ein har fått inn. For å finna ut om undersøkinga er validert kan ein testa undersøkinga i to grupper der ein på førehand har nokre avgjorte kriterier. Men vis ein ikkje har moglegheit til slik testing kan

den testast meir indirekte. Når det gjeld validitet så er det vanleg å dela den inn i indre og ekstern validitet. Den indre ser på om det er samanheng mellom årsaker, men den eksterne validiteten ser på om det er mogleg å generalisera svara som ein får i frå eitt utval til ein populasjon . For å få til dette så må utvalet vera representativt for heile populasjonen. Det er eit motsetningsforhold mellom den indre og ytre validiteten. Derfor må ein tenkja over det kva som er viktigast. Spørjeskjemaet er sendt ut til alle kommunane i Norge. Sidan det ikkje er alle som så er det kven som svarar som er med på å skapa utvalet som representativ for kommunane.

### **6.3 Val av metode**

Den metoden som eg har valt er å senda ut eit spørjeskjema med lukka svaralternativ til kommunar. Dette er fordi at dermed vil ein kunne få informasjon i frå mange representantar på relativt kort tid. Ved å bruka spørjeskjema med lukka svaralternativ vil ein kunne samanlikna mellom ulike grupper av kommunar.

I oppgåva mi ynskjer eg å sjå på forholdet i administrasjonen og mellom administrasjonen og politikarane, dermed har eg valte å laga to spørjeskjema der eit går til administrasjonen og eit går til den politiske sida. Spørjeskjemaet som er til administrasjonen skal i best mogleg grad avdekke bruken av KOSTRA-tal internt i administrasjonen og mot politikarane. Men også litt om korleis administrasjonen ser på bruken av KOSTRA og oppfattar politikarane sin bruk. Mens spørjeskjemaet til politikarane skal sjå på politikarane sin bruk og syn på KOSTRA og kva dei meiner er det viktigaste bruken for systemet ut i frå deias ståstad.

Når det gjeld kva for kommunar som mottar spørjeskjema er det avgjerande korleis ein har tenkt å sjå på kommunane. Eitt alternativ er å senda ut spørjeskjema til alle kommunane i Norge, eller senda til eit utval av norske kommunar. Ein anna metode vil vera å senda ut fleire skjema til nokre kommunar. Disse undersøkingane går til ulike avdelingar i administrasjonen og politikarar i ulike utval. Å gjera det på denne måten vil ein kunne sjå på forskjellar i bruken mellom ulike avdelingar og utval.

Eg har valt å nytta meg av begge disse metodane. Eg sendte e-post med undersøkingane til postmottaket alle kommunane i Norge. I e-posten som vist i vedlegg a) vart det spurt om at den vart sendt vidare til ein i administrasjonen og ein politikar som var villig til å svara.

Men eg kontakta også nokre kommunar som eg lurte på om var villig å bli sett meir grundig på. Tanken bak dette var å sjå på forskjellar mellom ulike avdelingar. Her er det viktig at både den sentraladministrasjonen og ulike dei avdelingar svarar på undersøkingar. Med denne metoden er i bruk for å sjå forskjell mellom ulike avdelingar i bruken av KOSTRA. I dei same kommunane har også fleire politikarar fått spørjeundersøkingar. Dette vera seg politikarar i ulike politiske organ. Dette for å sjå om det er noko forskjell på bruken av KOSTRA hos politikarane etter kva ansvarsområde som dei har. Dei kommunane som er kontakta er Suldal, Sauda, Hjelmeland, Vindafjord og Odda. Bruken av den siste metoden her er ein avhengig av at dei kommunane som har sagt seg villig til å vera med på å svara grundigare er flinke til å svara både i avdelingane og hos politikarane. På grunn av travle tider i avdelingane er det ikkje komme inn så mange svar som er nødvendig for å kunne gjera ein slik analyse. Derfor integrerte eg disse svara i metoden over.

## 7. Spørjeskjema

Oppgåve handlar om administrasjonen og politikarane sitt forhold til KOSTRA og i kva utstrekning disse tala blir brukt. Her har me ein gjennomgang av kva ein ynskjer å få fram gjennom dei ulike spørsmåla. Spørjeskjemaa er vist i sin heilskap vedlegg b) og c).

### 7.1 Administrasjonen

Formålet med spørjeskjemaet til administrasjonen er å få eit innblikk i bruken av KOSTRA tal i kommunen. Sidan det er slik at administrasjonen er den som har den beste oversikta over omfanget av bruken og derfor må det vera med ein del som ser på kor mykje ein brukar KOSTRA tal i administrasjonen og mot politikarane. I tillegg vil det vera interessant å ha ein del som ser på nokre holdningar til KOSTRA-systemet og korleis administrasjonen ser på politikarane sin oppfatning av KOSTRA. Sidan KOSTRA er eit system der ein kan enkelt samanlikna seg med andre kommunar har eg til slutt tatt med noko om kven og kvifor ein samanliknar seg med. Utanom dette så er også nokon spørsmål om kven som svarar på spørjeskjemaet.

#### *Spørsmål 2-5: Korleis blir KOSTRA brukt i kommunen*

Det første ein må ha kartlagt er korleis KOSTRA blir brukt i kommunen. Dette vil ein kunne få eit vist inntrykk gjennom spørsmål to til fem i spørjeskjemaet. Her er to og to like, men dei har ulike utgangspunkt. Mens spørsmål to og tre har utgangspunkt i det som skjer internt i administrasjonen, er formålet med spørsmål fire og fem er å få fram det av KOSTRA tal som blir presentert til politikarane. Ved å ha disse spørsmåla like vil ein kunne sjå om det er forskjellar mellom dei tala som ein brukar internt i administrasjonen og dei tala som blir presentert politikarane. Men å ha spørsmåla så like vil det også vera ein fare for at spørsmåla vil bli sett på som den same vis ein ikkje klarar å lage eit tydleg skilje i spørsmålsstillinga. Dermed kan det vera ein fare for at ein ikkje klarar å få fram forskjellen mellom kva KOSTRA tal som blir presentert som ein ynskjer. Det andre som eg har tatt med i denne delen av undersøkinga er korleis bruken av dei ulike KOSTRA-nivåa har endra seg i løpet av dei fire siste åra. At ein brukar denne tidsavgrensingar så har ein kunne dekt inn om bruken har endra seg sidan siste val. I forhold til avgrensingar på disse spørjemåla har eg brukt dei ulike KOSTRA-nivåa. Som tidlegare undersøkingar har avslørt så blir dei ulike nivå tatt i bruk etter

kvart som ein mestrar det nivået over. Altså ein meistar nivå 1 før man startar å bruka nivå 2 i stor utstrekning.

Dette er også tanken bak inndelinga av bruken på ulike områder i spørsmål 2. Her er dei ulike nivå delt i to slik at ein ut i frå kva dei merkar av så kan då eit inntrykk av korleis kvart nivå blir brukt og om det er forskjellar til tala som politikarane får. Gjennom å dela bruken av dei ulike nivå i bruk av heile nivået og delar av nivået vil ein kartlegga bruken av KOSTRA. Ved at administrasjonen plukkar ut delar av tala på eit KOSTRA-nivået vil vera ein indikasjon på at administrasjonen har opparbeida seg større kunnskap enn vis ein brukar heile nivået.

### ***Spørsmål 6-7: Korleis ser administrasjonen på KOSTRA-bruken***

Spørsmål 6 tek opp forhold som administrasjonen har til KOSTRA. Her er det tatt med forhold som også er tatt opp i tidlegare studiar. Mens i spørsmål 7 prøvar ein å få klarheit i korleis administrasjonen oppfattar at politikarane ser på KOSTRA, og nokre forhold rundt tala som blir presentert til politikarane. Nokre av disse forholda er også å finna i spørjeskjema til politikarane.

### ***Spørsmål 8-9: Kven samanliknar ein seg med***

Den siste delen av spørjeskjema ser kven ein som kommunane samanliknar seg med og kvifor dei gjer det. Disse spørsmåla vil ein også finna i spørjeskjemaet til politikarane, men då som kva dei ynskjer så samanlikna seg med og kva som er viktige argument for å samanlikna seg med disse.

## **7.2 Politikarane**

Formålet med dette spørjeskjemaet er å avdekke politikarane sine holdningar til KOSTRA. Sidan oppgåva omhandlar politikarane sin bruk og holdningar til KOSTRA så er det dette som spørjeskjema må ha som fokus.

### ***Spørsmål 2-3: Forholdet til KOSTRA***

Spørjeskjemaet til politikarane har som mål å få fram informasjon rundt dagens bruk av KOSTRA hos politikarane. Den første delen tek opp ein del ein rekkje forhold rundt

politikarane og KOSTRA. Nokre av disse vil ha sitt motstykke i spørjeskjemaet til administrasjonen, men det blir også tatt med andre forhold med KOSTRA. Her er det også tatt med i spørsmål 3 korleis politikarane oppfattar at bruken av KOSTRA endrar seg dei siste fire åra.

#### ***Spørsmål 4-5: Kven er KOSTRA for***

Her ser spørjeskjemaet på kven som politikarane ser på som den viktigaste målgruppa for dette systemet. Vis ein ser at politikarane setter seg sjølve langt ned på lista så vil ein tru at KOSTRA ikkje er så veldig viktig for dei. Men at det heller er eit verktøy som er til for administrasjonen. I spørsmål 5 ser ein på kva datasett i KOSTRA som politikarane trur er viktigast for dei ulike aktørane som står oppnemnt. Ved å visa kva nivå som er viktigast for politikarane vil ein kunne sjå om det er dette nivået som blir mest brukt i forhold til kva tal som administrasjonen brukar i presentasjon til politikarane.

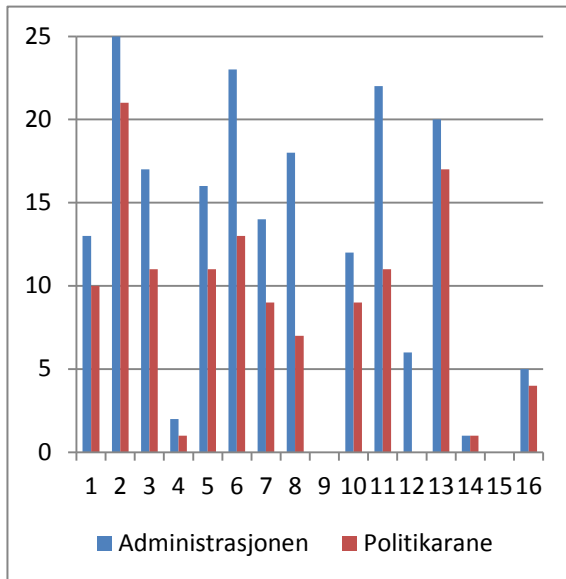
#### ***Spørsmål 6-7: Kven samanlikna seg med***

I likskap med spørjeskjemaet til administrasjonen så har også politikarane fått spørsmål i tilknytning til kven som ein skal samanlikna seg med. Ved å ha dette spørsmålet i begge undersøkingane så vil ein kunne sjå om det er samanheng mellom det som politikarane ynskjer å bruk og som administrasjonen seiar at ein brukar.

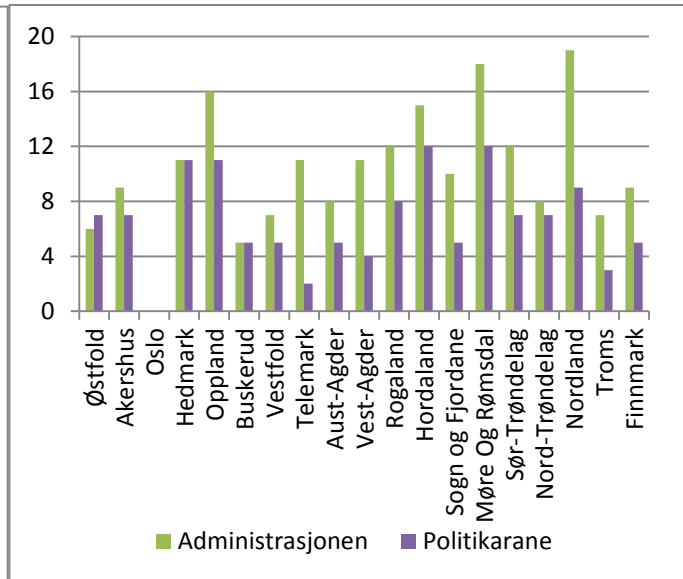
#### ***Spørsmål 8-10: Eigenskaper med KOSTRA***

Den siste delen av undersøking ser på kva som politikarane ser på som viktige eigenskaper med KOSTRA-systemet og kva som kan vera dei store problema for politikarane med KOSTRA. I tillegg så er i spørsmål 9 tatt med noko forhold rundt måten som KOSTRA-tala blir presentert på. Dette vil kunne vera til hjelp for at KOSTRA skal bli endå meir brukt og lagt større vekt på enn det er i dag.

## 8. Resultat



Figur 8.1: Svar I KOSTRA-gruppene



Figur 8.2: Svar etter fylker

Når det gjeld svara som eg har motteke så er dei fordelt på dei alle KOSTRA-gruppene og alle fylke utanom Oslo. Figur 8.1 visar svara frå kommunane fordelt etter KOSTRA-gruppene. Her det KOSTRA-gruppe 2 som det er flest svar i frå både administrasjonen og politikarane. Når det gjeld fordelinga mellom fylka, vist i Figur 8.2, så er det Nordland som eg har fått flest svar i frå når det gjeld administrasjonen, mens det er komme flest svar i frå politikarane i Hordaland og Møre og Romsdal. I frå administrasjonen er 170 som har starta å svara på spørsmål 2 og 137 som har fullført. Mens hos politikarane er det 146 som starta på spørsmål 2 og 108 som fullførte. I kap. 8.1 og 8.2 er svara på dei ulike spørsmåla kommentert, mens svara er i sin heilheit vist i vedlegg d) og e).

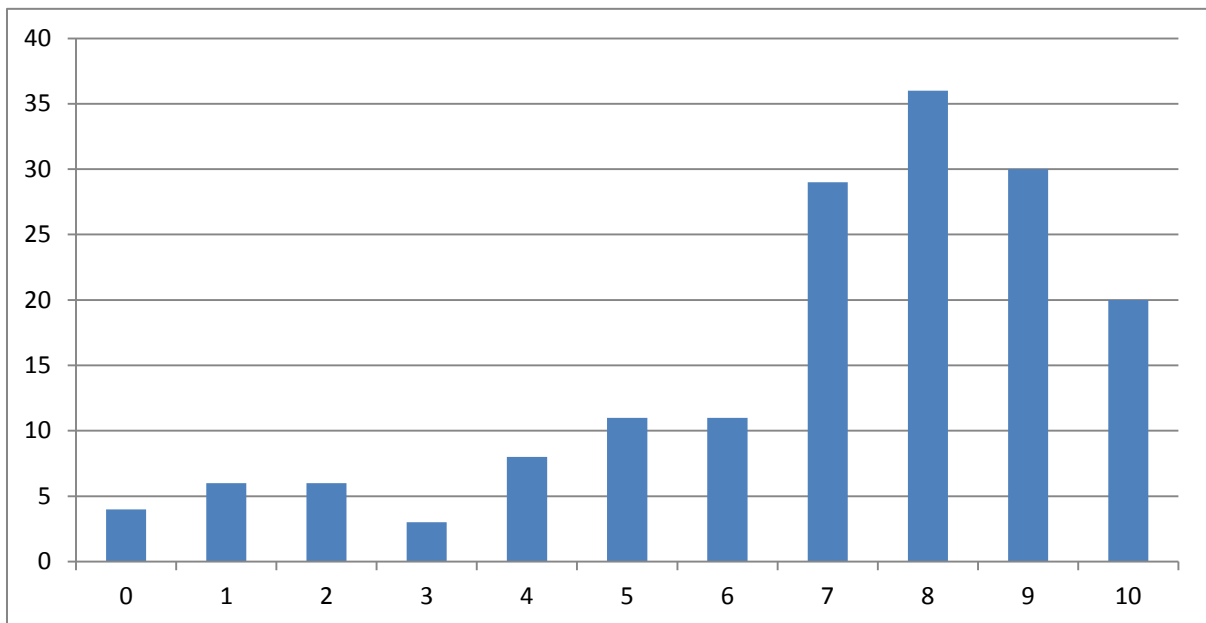
### 8.1 Administrasjonen

Spørjeskjemaet vart send kommunen med førespørsmål om å vidaresenda det til nokon som var villig til å svara. Hos administrasjonen er 62 % av dei som har svart i frå Økonomiavdelinga. 18 % er rådmenn og 9 % er andre rådgivarar. Dei resterande 11 % har forskjellige stillingar rundt om i kommunen som t.d. jordbrukssjef og formannskaps-sekretær.



### **Spørsmål 2-3: Korleis blir KOSTRA brukt internt i kommunen**

Det første som administrasjonen skulle svara på var korleis bruken av KOSTRA-tala internt i administrasjonen er. Her var det 170 svar i frå kommunane. Svara i frå kommunane visar at det er nivå 1 og nivå 2 som er mest brukt i administrasjonen på alle dei områda som er nemnt i spørsmålet. Omtrent halvparten som så mange som brukte nivå 2 sette kryss på at dei brukar nivå 3. Når det gjeld områder visar svara at bruken er størst i årsrapporter og budsjettarbeid, mens bruken er minst i samband med revisjonsarbeid. Når det gjeld bruken av KOSTRA-nivå i administrasjonen er det slik at ca. 93 % av dei som svarte har den same eller auka bruken av KOSTRA nivå 1. Den same prosenten er det også på nivå 2. Med nivå 3 så er 42 % som har den same bruken, mens ca. 46 % har auka bruken av dette nivået. I spørsmålsstillinga er det gjort moglegheit til å skilja mellom bruken av heile nivået eller om dei plukkar ut dei tala som ein «treng». Her visar svara at kommunane i hovudsak brukar kunn delar av tala som dei treng i arbeidet.

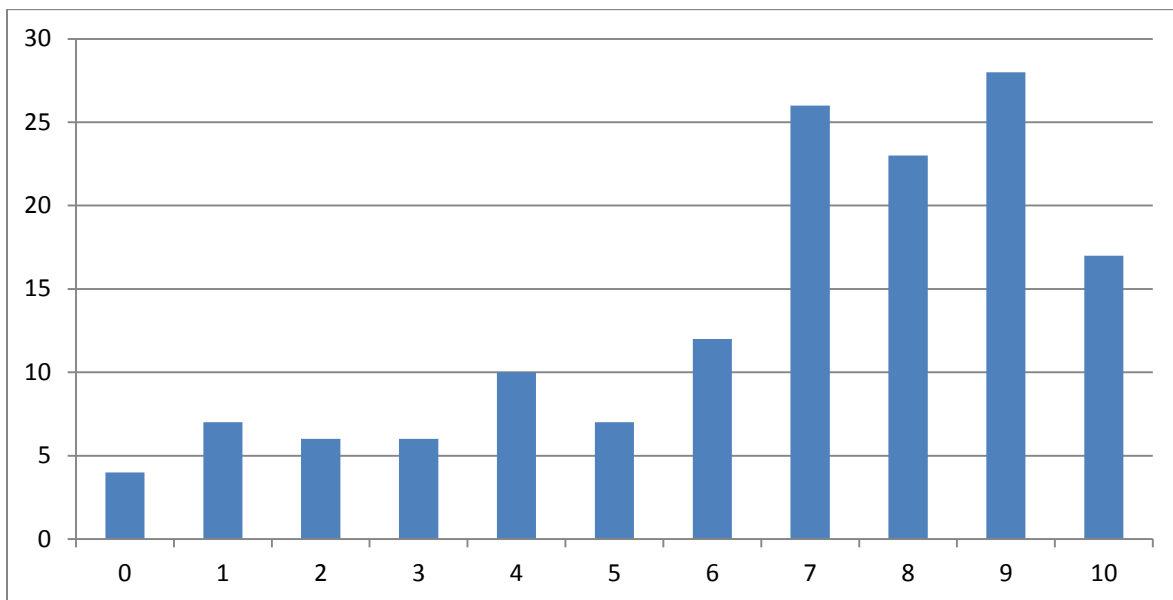


**Figur 8.3: Talet på områder som KOSTRA blir brukt på i Administrasjonen**

I Figur 8.3 visar kor mange kommunar som brukar KOSTRA på dei områda som er nemnt i spørsmålet. Her er det ikkje sett på kva KOSTRA-nivå som er brukt. Som ein ser så ein at det er mange kommunar som brukar det på 7-10 av dei områda som er nemnt.

#### **Spørsmål 4-5: Korleis blir KOSTRA brukt mot politikarane**

Dei neste spørsmåla ser på kor mykje tal som blir presentert til politikarane av KOSTRA-tal. På grunn av likskap med spørsmålet 2 og 3 så er det truleg at nokon som ikkje har svart meir slik at her er det 140 svar. Her som internt i administrasjonen er det i hovudsak nivå 1 og 2 som er i bruk. Men her er bruken av nivå 3 mindre enn internt i administrasjonen. Her er det slik at bruken av heile nivået er mindre enn hos administrasjonen, mens talet på bruk av delar av nivået er likt som internt i administrasjonen. Når det gjeld korleis bruken av nivå 1 har endra seg så er det 58 % som seiar at dei har auka bruken litt eller mykje, mens 36 % har den same bruken. Når det gjeld nivå 2 så er det 60 % som har auka bruken og 1/3 som har den same bruken. Det siste nivået så er det 40 % som har den same bruken mens 40 % har auka bruken. Her seiar 17 % at dei ikkje brukar dette nivået i forhold til politikarane.



**Figur 8.4: Talet på område som KOSTRA blir brukt mot politikarane**

Som i Figur 8.3 så er det heller ikkje her tatt omsyn til bruken av dei ulike KOSTRA-nivå, men er kunn sett på kor mange område som kommunane brukar KOSTRA. Også her er det mange som ligg på 7-10 område, men her er det også fleire som brukar det på færre område.

#### **Spørsmål 6: Administrasjonen sitt forhold til KOSTRA**

Spørsmål 6 tek opp nokre av forhold mellom administrasjon og KOSTRA. Det første forholdet er om KOSTRA gir relevant informasjon. Her svarte 83 % at det i stor eller svært stor grad gjer det. Men når ein kjem til om kommunane er nøgd med dei tala som ein får ut av KOSTRA så er det bare 59 % som er stor eller svært stor grad er einig i det, mens 8 % er i

liten eller svært liten grad fornøgd med tala. Dei neste påstandane som blir tatt opp her er om det endrar prioriteringar og hjelpar i vurdering av måloppnåinga i kommunane. Når det gjeld prioriteringane svarar 26 % at det endrar i liten eller svært liten grad og 36 % svarar i stor eller svært stor grad. I forhold til vurderingane så seiar 31 % at ein er i liten eller svært liten grad bidreg, mens 42 % seiar at det bidreg i stor eller svært stor grad.

### ***Spørsmål 7: Administrasjonen og politikarane***

Administrasjonen er også blitt bedt om å svara på nokre påstandar om korleis politikarane ser på og forhold seg til KOSTRA. Det første som kommunane er blitt spurt om er i kva grad KOSTRA-tal er etterspurt av politikarane. Her svarte 55 % at dette skjer i liten og svært liten grad, mens 19 % svarte i stor eller svært stor grad. Den neste som administrasjonen skal ta stilling er i kva grad som politikarane etterspør opplæring i KOSTRA-systemet. Her har 74 % sagt at ein i svært liten eller liten grad har etterspurt slik opplæring, mens 6 % ligg på den andre sida av skalaen. I forlenging av opplæringa er om i kva grad politikarane brukar KOSTRA utanom det som administrasjonen legg fram. Her er det ca. den same fordelinga som med opplæringa med 73 % og 8 % på dei ulike sidene av skalaen. Men her er det større forskjell mellom svært liten og liten grad med 20 og 53 % mot 36 og 38 % i forhold til opplæringa.

Dei neste påstandane som ein har med her ser på korleis politikarane brukar KOSTRA. Det første er om politikarane legg vekt på KOSTRA-tala. Her har svara fordelt seg likt mellom Svært liten og liten, og stor og svært stor grad med 33 og 34 %. Mens når dei skal svara på om tala endrar politiske prioriteringar så endrar fordelinga seg til 54 og 10 %. Men likevel meiner administrasjonen at politikarane er positive til bruken av KOSTRA med svara 5 % og 46 % på kvar sida av verken eller.

Til slutt er det nokre forhold rundt korleis administrasjonen brukar KOSTRA mot politikarane. Eit er om KOSTRA-tala blir filtrert eller plukka ut før dei blir presentert for politikarane. Altså at administrasjonen påverkar kva tal som blir presentert politikarane. Her er fordelinga mellom svært liten, liten grad og stor, svært stor grad på 24 og 53 %. Når det gjeld å argumentasjonen mot politikarane så fordelar resultatata seg slik at 33 % brukar det i svært liten eller liten grad, mens 27 % brukar det i stor eller svært stor grad. Det siste som er tatt opp i denne samanhengen er om politikarane har vore med på å styra valet av kommunane

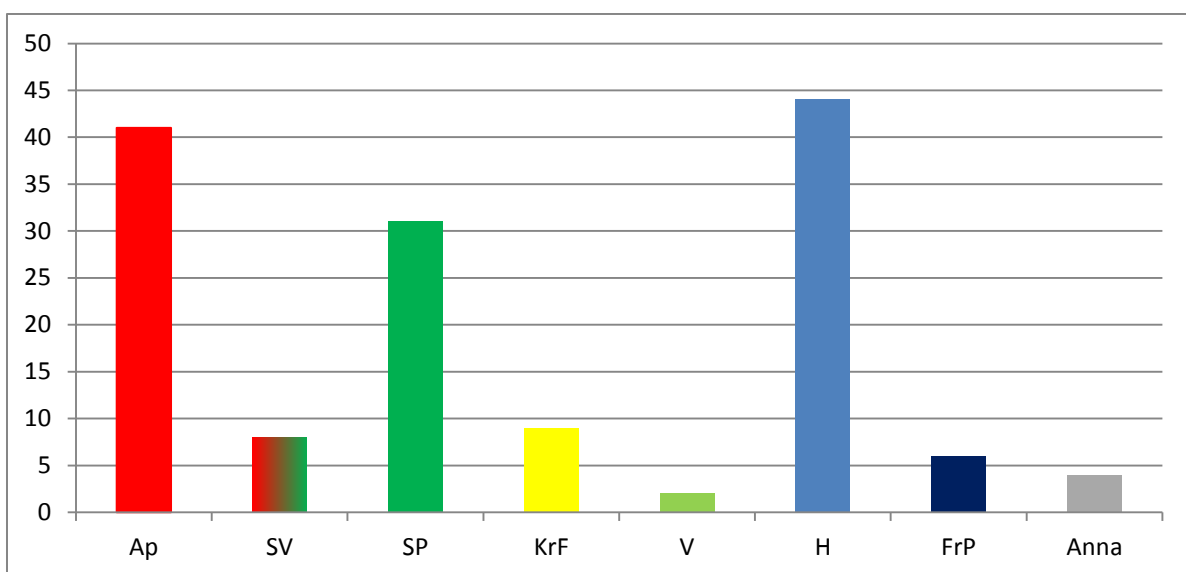
som ein samanliknar seg med. Her svarar 68 % i svært liten eller liten grad og 10 % i stor og svært stor grad.

### ***Spørsmål 8-9: Kven samanlikna ein seg med***

I spørsmål 8 ser på kven som kommunane brukar KOSTRA-tala til å samanlikna seg med. Her visar svara at det er i hovudsak gruppegjennomsnittet for sin KOSTRA-gruppe og sin eigen kommune som er dei som blir mest brukt. Mens også fylkes- og landsgjennomsnittet blir mykje brukt i tillegg til nabokommunane. Det siste spørsmålet i spørjeskjemaet er kva som er den viktigaste grunnen til at ein samanliknar seg med den kommunen som ein gjer. Den viktigaste årsaken er at kommunane er mest mogleg like når det gjeld innbyggjarar, areal, og liknande. Det neste er kjennskap til kommunane, deretter er det geografisk plassering, samarbeidspartnar, og til sist er det om dei er den «best i klassen».

## **8.2 Politikerane**

Den største gruppa av svararar er ordførarane med 44 %, tett etterfylt av medlemmar av kommunestyre/bystyre (40 %). Dei resterande 16 % er det formannskap som har svart. Politikerane er også fordelt på alle dei politiske partia som vist i figuren under. Anna gruppa er i hovudsak tverrpolitiske lister. Den høge søyla for SP har med at SP har mange ordførarar og sidan det den største gruppa som svarte er ordførarar så blir SP gruppa stor i forhold til valresultat.



**Figur 8.5: Svar fordelt etter parti**

Svara i frå politikarane kan ein i sin heilskap sjå i vedlegg e). Men under vil nokre av svara i frå politikarane nemnt.

### ***Spørsmål 2: Forholdet til KOSTRA***

Når det gjeld spørjeskjemaet til politikarane så startar det med at politikarane skal svar på nokre forhold rundt KOSTRA i dag. Alle disse svara blir gruppert i frå svært liten grad til svært stor grad. Det første som er tatt med her er i kva grad politikarane har kjennskap til KOSTRA-systemet. Her svarte 65 % at dei hadde det i stor eller svært stor grad, mens 13 % svarte liten eller svært liten grad. Når dei deretter svarar på om politikarane har fått opplæring så svarar bare 25 % at dei har fått det i stor eller svært stor grad, mens 53 % svarar i liten eller svært liten grad. Dei to neste forhold som politikarane svarar på her ser på kor mykje ein brukar KOSTRA. Den første av disse ser på kor mykje administrasjonen legg fram tal der 68 % svara i stor eller svært stor grad og 14 % i liten eller svært liten grad. Elles svarar 30 % at dei brukar KOSTRA i stor eller svært stor grad at dei brukar KOSTRA utanom når administrasjonen legg fram tala. Her svarar 42 % at politikarane brukar det i liten eller svært liten grad.

KOSTRA er eit styringsverktøy og politikarane har blitt spurt om dei har fokus på å få slik informasjon. 21 % har liten eller svært liten fokus på dette, mens 58 % har stor eller svært stor fokus på dette. Politikarane blir også spurt om dei stolar på KOSTRA-tala. Her svarar halvparten at dei i stor eller svært stor grad gjer det, men også 18 % gjer dette i liten eller svært liten grad.

Men sjølv om halvparten stolar på KOSTRA-tala så er det 78 % som seiar at KOSTRA gir nyttig informasjon i stor eller svært stor grad. 6 % svarar at KOSTRA ikkje gir nyttig informasjon. Når ein kjem til om KOSTRA endrar prioriteringane i kommunane. Der er det likt fordelt mellom begge sider av verken eller, med 23 %. Men når det kjem til å sette agendaen i kommunen så er det 36 % som seiar at det i liten eller svært liten grad gjer det. På den andre sida er det 19 % som svarar at gjer det i stor grad. Når det gjeld KOSTRA-tal i saksbehandlinga så er ein også der likt fordelt på kvar side av verken eller på 35 %. Men sjølv om politikarane etterspør KOSTRA-tal er det bare 9 % som svarar at det blir satt retningslinjer for tala som blir presentert. 53 % svarar at det i liten eller svært liten grad blir sett slike retningslinjer i frå politikarane. På den andre sida seiar 54 % at måten som

KOSTRA-tala blir presentert på er avgjerande for bruken av disse tala. Her svarar 30 % at presentasjonen av tala ikkje har nokon innverknad på bruken.

### ***Spørsmål 3: Endring i KOSTRA-bruk***

Spørsmål 3 ser på endringa i bruken av KOSTRA hos politikarane. Dette er eit motstykke til spørsmål 5 i spørjeskjemaet til administrasjonen. Her svarte 63 % at bruken av KOSTRA-nivå 1 har auka, mens 4 % svarte at bruken av dette nivået har minka. Når det gjeld nivå 2 så svare 51 % at bruken har auka, mens nivå 3 svare 35 % at bruken har auka.

### ***Spørsmål 4-5: Kven er KOSTRA for***

Det neste spørsmålet er politikarane blitt bedt om å rangera kven som er den viktigaste brukaren av KOSTRA-systemet i ein skala i frå 1 til 10 der 10 er den viktigaste. Ut i frå svara så er det den administrative leiinga som er den viktigaste brukaren med 8,4, mens politikarane (7,4) kjem på andre plass rett føre sektorleiinga (7,3). Deretter kjem staten (6,6), forskarane (5,7), saksbehandlarane (5,6), media (5,0), innbyggjarane (4,2) og konkurrentar (3,3). I ein forlenging av dette spørsmålet er det i spørsmål 5 spurt om kva KOSTRA-nivå som politikarane meiner er det viktigaste for dei ulike aktørane i spørsmål 4. Svara visar at nivå 1 er viktigast for politikarane, media, innbyggjarar og konkurrentar. Den administrative og sektorleiinga er det nivå 2 som er viktigaste, mens nivå 3 er viktigast for saksbehandlarane, forskarar og staten.

### ***Spørsmål 6-7: Kven samanlikna seg med***

Resten av spørjeskjemaet blir det tatt opp forhold rundt tala som ein brukar. Det første her er kven som politikarane meiner at kommunen bør finna dei som ein samanlikna seg med. Her er den viktigaste samanlikningsgruppa gjennomsnittet av den gruppa som kommunen er ein del av i KOSTRA-systemet. Deretter er det fylkesgjennomsnittet og Kommunal-Rapport liste om 10 mest like kommune. Etter dette er det nabokommunar, seg sjølve over tid, landsgjennomsnittet og SSB sin liste om dei tre likaste kommunane. Dette ser ein også igjen i spørsmål 7 der politikarane blir spurt om dei viktigaste eigenskapane til dei kommunane som ein samanliknar seg med. Her er det at kommunane som er mest mogleg like når det gjeld demografi og geografi. Deretter kjem kjennskapen til kommunen og at det er samarbeid

mellom kommunane. Først på fjerde plass i lista kjem det at kommunen er den som er best i klassen, rett føre den geografiske plasseringa av kommunen.

***Spørsmål 8-10: Egenskaper med KOSTRA***

Politikarane er også blitt spurt om kva som er dei viktigaste eigenskapane til KOSTRA-tala. Som det viktigaste for politikarane er det å dokumentera eigen kommune sin utvikling. Andre viktige områder er å få oversikt over sektorar, finna problemområder og visa kvaliteten på tenestane. Det minst viktige forholdet er å kontrollera administrasjonen, men også forsvara eigen utvikling, sette agendaen og dokumentera dekningsgraden for sektorar. I spørsmål 9 er det tatt med nokre forhold rundt korleis tala blir presentert er dei fleste forhold omkring likt verdsatt, men å få tala i tekstform og at dei ikkje må bli for mange er dei forholda som blir sett på som minst viktig.

## 9. Analysen

I analysen vil eg ta føre meg ulike forhold som kan forklare forhold rundt den enkelte hypotesen som er sett opp i kap. 5.1.

### *9.1 Store kommunar har ein meir utstrakt bruk av KOSTRA enn små, både internt og politisk*

Denne hypotesen er ikkje så ulik den som ein finn hypotese 2, dermed er det forhold her som også vil bli tatt opp i kap. 8.2 bare med litt forskjellige vinklingar.

Her det forholdet i bruken mellom store og små kommunar som ein skal sjå på. Men først skal ein sjå på kva nivå som er det som blir mest brukt hos alle kommunane på dei 10 nemnt områda både internt og mot politikarane. Svaret på det finn ein i spørsmål 2 og 4 i spørjeskjemaet til administrasjonen. I dette spørsmål har respondenten moglegheit til å kryss av fleire svar per spørsmål og moglegheit til å skilja mellom heile eller delar av eit KOSTRA-nivå.

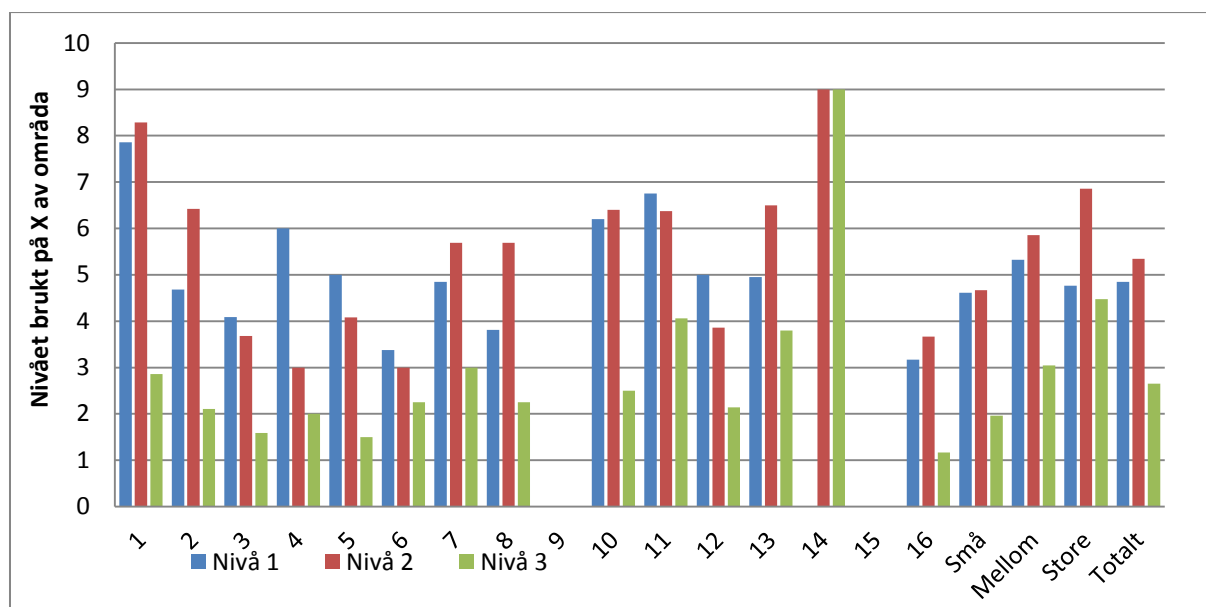
Det første område som er tatt med er bruken i forhold til budsjettarbeid. Den mest avkryssa kombinasjonen på dette område mellom spørsmål 2 og 4 er at ein brukar delar av tala på KOSTRA-nivå 1 både internt og mot politikarane. Men også kombinasjonen mellom bruk av delar av nivå 1 i administrasjonen og delar av nivå 2 mot politikarane er mykje brukt. Men også der administrasjonen brukar delar av nivå 3 internt og delar av nivå 1 og 2 blir presentert politikarane er ein mykje brukt kombinasjon.

Det neste forholdet som blir tatt opp er bruken av KOSTRA rundt planarbeid i kommunen. Her er det kombinasjonen der administrasjonen brukar delar av nivå 2 både internt og mot politikarane som er den mest brukte kombinasjonen. Hovudvekta av svara ligg på enten delar av nivå 1 eller nivå 2 både internt og mot politikarane. Disse tendensane ser ein ned gjennom heile rekkja med bruksområder i dette spørsmålet som er forbetningsarbeid, saksframlegg, saksbehandling, revisjon, årsrapporter, internt i sektorane og informasjon. Som undersøkinga til Cap Gemini Ernst & Young seier så lærar kommunane å bruka dei øvste nivå først. Ved at kommunane kunn brukar delar av nivået visar at dei har lært seg kva dei kan få ut av eit nivå og kva dei treng. Denne læringa får ein gjennom å bruka dei ulike nivå og sidan KOSTRA har



vore obligatorisk for kommunane i over 10 år byrjar ein å få god kontroll på kva man kan få ut av spesielt på nivå 1 og 2.

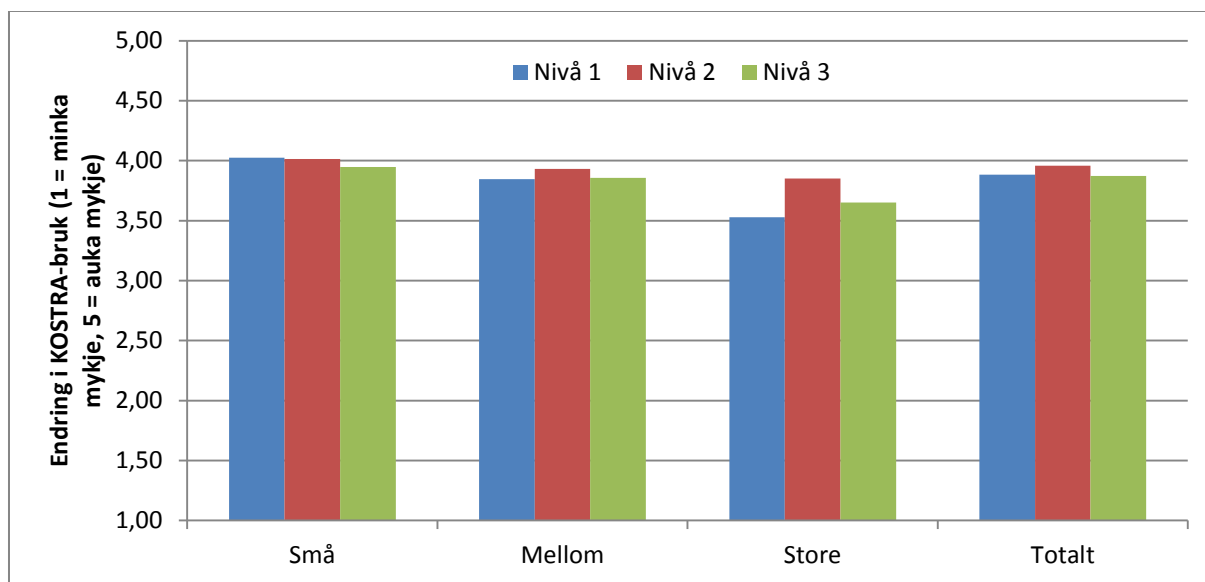
Når ein skal sjå på forskjellar mellom store og små kommunar så vil talet på avkryssingar i spørsmål 2 og 4 visa korleis bruken er internt og mot politikarane. Først ser ein på korleis kommunane av kryss av for bruk i administrasjonen. I spørsmålet var det 10 ulike områder som kommunen kunne kryssa av for og i Figur 9.1 visar gjennomsnittleg avkryssingar for dei ulike nivå i kvar KOSTRA-gruppe og kommunestorleik. Her har eg ikkje tatt å skilt på om ein brukar heile eller delar av eit KOSTRA-nivå. Når det gjeld dei ulike kommunestorleikane så er det KOSTRA-gruppe 1 til 6 som er dei små kommunane. Dei store kommunane ligg i KOSTRA-gruppe 13-15. Dei kommunane som er i KOSTRA-gruppe 7 til 12 er dei mellomstore kommunane. KOSTRA-gruppe 16 er dei kommunane med mest frie inntekter så disse kommunane er ikkje gruppert etter storleik og dermed har eg ikkje tatt med disse i denne grupperinga.



Figur 9.1: Bruken i administrasjonen og kommunestorleik

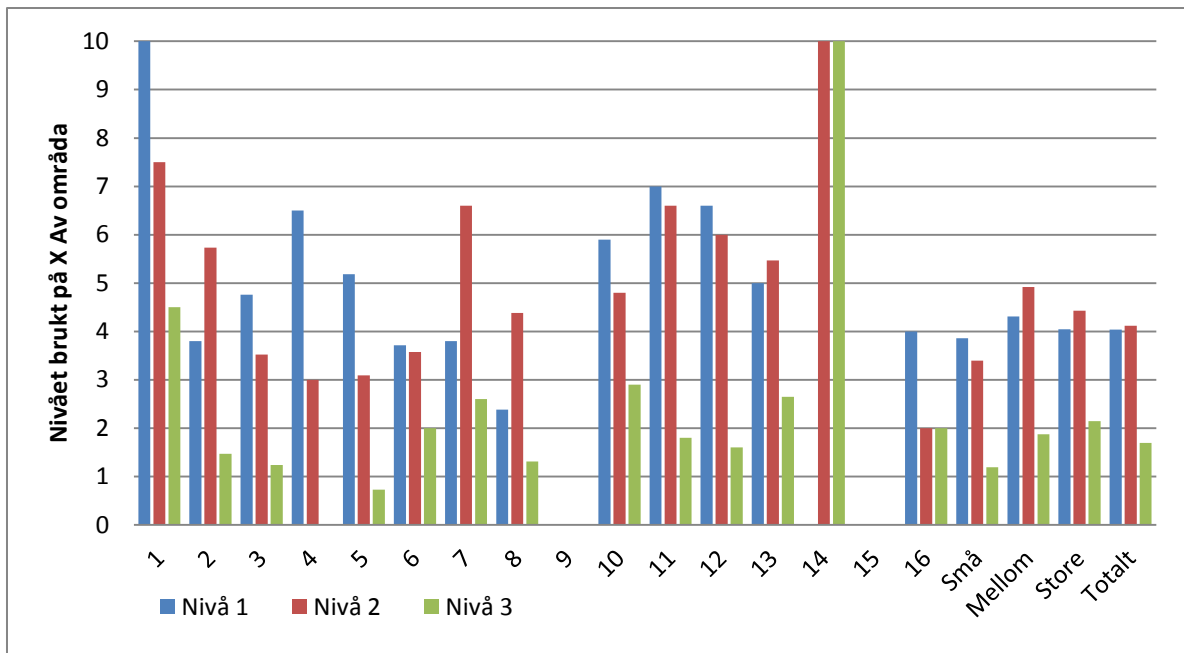
Som ein ser av Figur 9.1 så er bruken i administrasjonen større på KOSTRA-nivå 2 og 3 i dei store kommunane enn i mellomstore og små kommunane. Nå det gjeld KOSTRA-nivå 1 så er den større i dei små kommunane enn hos dei store. Dette kan vera fordi i dei store kommunane er ikkje dette nivå ein detaljert nok til å gi den informasjonen som ein treng. Men

at kommunane her er for store/kompliserte for dette nivået og at ein dermed må ta i bruk nivå 2 der mindre kommunar er godt nok med å bruka nivå 1. Som ein ser er det mykje meir bruk av meir detaljerte tal dess større kommunane er. Dette kan vera eit teikn på at større kommunar er meir uoversiktleg enn det som små kommunar er og dermed har ein eit meir behov for detaljerte tal. Dette kan vera grunnen til at bruken av KOSTRA er større i disse kommunane fordi KOSTRA gir ein enkel oversiktleg over kommunen.



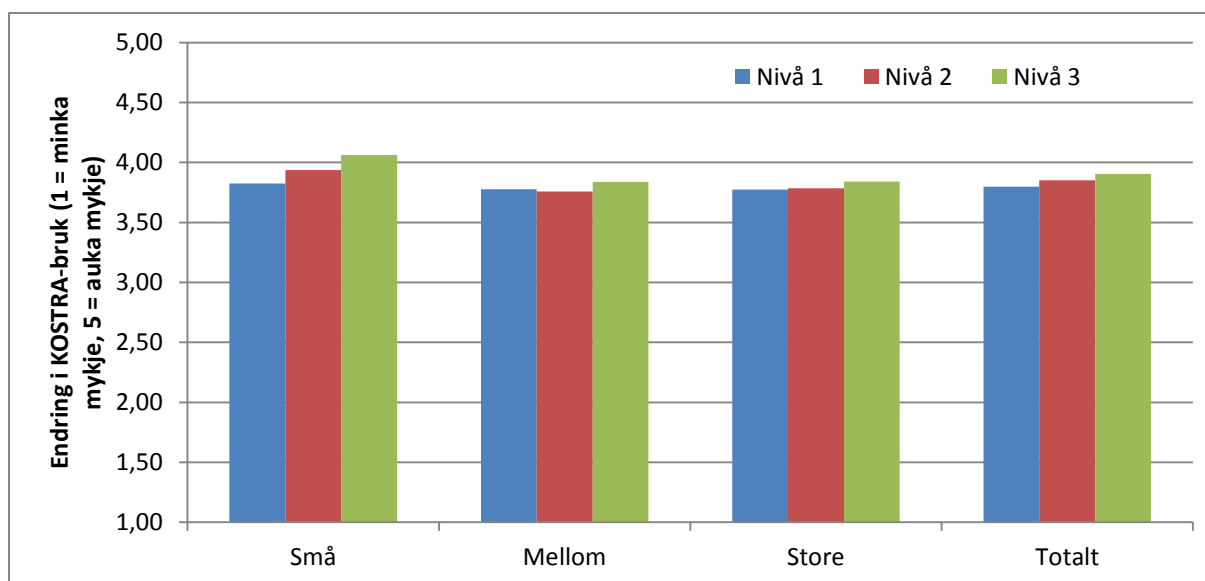
Figur 9.2: Endring i bruken av KOSTRA internt i administrasjonen og kommunestorleik

Figur 9.2 visar korleis bruken av KOSTRA internt i administrasjonen har endra seg dei fire siste åra. Figuren er oppbygt som at verdien 3 er at bruken er uendra, mens 5 er at bruken aukar mykje og 1 at det minkar mykje. I Figur 9.1 visar at bruken størst i dei store kommunane. Men som ein ser av Figur 9.2 så er endringa i bruken størst hos dei små kommunane. Med denne trenden vil forskjellane i bruken mellom små og store kommunar gjevne seg ut når det gjeld KOSTRA-nivå 2 og 3. Den største forskjellen i endringa av bruken er på bruken av nivå 1. Dette er eit nivå som dei små kommunane brukar meir enn det som dei store gjer, slik at vis trenden her forsett vil forskjellen bare bli større.



**Figur 9.3: Bruken mot politikarane og kommunestorleik**

Når det gjeld bruken som er retta mot politikarane så er det Figur 9.3 sett opp etter den same malen som Figur 9.1. Kommunane har mogelegheit til å kryssa av på 10 ulike områder og søylene visar gjennomsnittleg talet på avkryssingar av dei ulike nivåa. Når ein ser på forskjellane mellom kommunestorleiken i bruken mot politikarane så er det ikkje så stor forskjell mellom gruppene som det er på den interne bruken. Bruken av KOSTRA-nivå 1 er tilnærma lik mellom små og store kommunar, mens det er ein forskjell på bruken av nivå 2 og 3. Men sjølv om det er forskjell mellom små og store er det ikkje er nokon forskjellen å snakka om mellom mellomstore og store kommunar. Som internt i administrasjonen har politikarane i store og uoversiktlege kommunar eit behov for eit system som enkelt visar nøkkeltal for ulike sektorar i kommunen. KOSTRA er eit system som oppfyller dette. Men når ein ser at bruken ikkje er så stor som internt i administrasjonen kan vera eit teikn på at politikarane ikkje har den same kravet til å ha den same detaljerte oversikten som administrasjonen skal ha. Dette visast også med at det er nivå 1 og 2 som er dei mest brukte utan at det er så stor forskjell mellom bruken av disse nivåa.



**Figur 9.4: Endring i bruken av KOSTRA rett mot politikarane og kommunestorleik**

I Figur 9.4 visar ein endringa i bruken av KOSTRA-nivå som er retta mot politikarane. Denne figuren følgjer den same malen som Figur 9.2. Her ser ein at endringa i nivå ein er lik på tvers av kommunestorleiken. Det er også dette nivå der bruken også er mest lik. Disse små kommunane har ein større auke i bruken av nivå 2 og 3 enn dei andre og ut i frå Figur 9.3 så er også bruken her mindre enn hos dei store kommunane. Ut i frå denne trenden som er vist i Figur 9.4 så vil bruken av KOSTRA gjevne ser ut på tvers av kommunestorleiken.

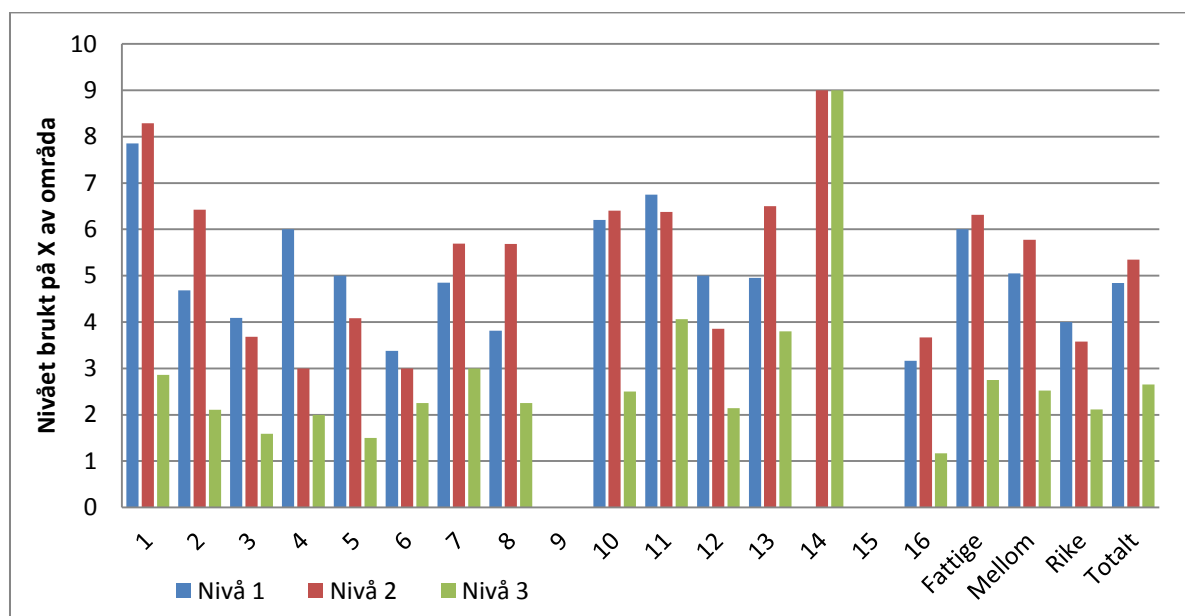
Vis ein ser på endringa i bruken internt i administrasjonen i forhold til politikarane så er auken i bruken totalt sett større i administrasjonen enn til politikarane. Men når ein ser på dei enkelte gruppene er det bare hos dei store kommunane der bruken mot politikarane er synleg større enn det som den interne bruken er. Dette også den gruppa som har største bruken internt og dermed er komme så lagt at ein ser på fleire måtar å bruka KOSTRA mot politikarane

### ***9.2 Kommunar med låge frie inntekter brukar KOSTRA meir enn kommunar med høge frie inntekter***

Hypotese to er forholdsvis lik hypotese ein, men grupperar kommunane etter kor store dei frie disponible inntekter dei har i staden for storleiken på kommunen. Hypotesen seiar at dei

kommunane som store frie inntekter har ikkje det same behovet for å bruka KOSTRA som det kommunar med låge frie inntekter grunna at dei har friare økonomiske rammer.

Som i Kap 9.1 så startar ein med bruken internt i administrasjonen. I staden for å samla kommunane etter storleik er dei her samla etter storleiken på den frie inntekta. Gruppene med rike eller fattige går ut i frå KOSTRA-gruppene. Dei fattige kommunane ligg i KOSTRA-gruppe 1, 4, 7 og 10, mens dei rike kommunane er i KOSTRA-gruppe 3, 6, 9, 12. Gruppe 16 er den gruppa med dei 10 kommunane som har dei største frie inntektene, og eg har valt å sjå på denne gruppa individuelt i forhold til dei andre «rike» KOSTRA-gruppene. KOSTRA-gruppe 13–15 er ikkje fordelt etter storleiken av frie inntekter slik at disse gruppene er ikkje tatt med i grupperingane i forhold til den frie inntekta, men er tatt med i totalsøylen.

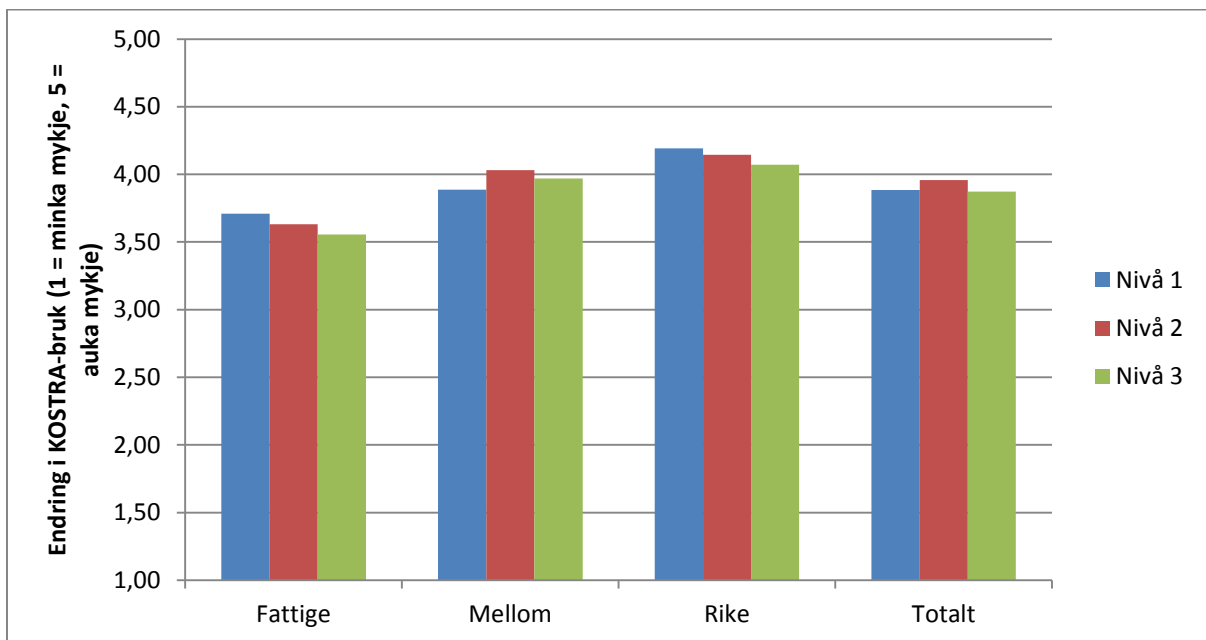


Figur 9.5: Bruk i administrasjonen og frie inntekter

Figur 9.5 visar forholdet i bruken etter kor store frie inntekter som kommunane har. Den største forskjellen her er på nivå 1 og 2 der dei rike kommunane og KOSTRA-gruppe 16 har ein mykje mindre bruk enn det som dei fattige og mellom gruppa har. Når det gjeld rike kommunar har dei ikkje det behovet for å «snu på kvar krone» som kommunar som ikkje har den same fridommen. Derfor har dei ikkje den same incitamentet til å bruka KOSTRA i den same grad som fattige kommunar. I fattige kommunar er økonomien så pressa at vis dei skal gjera noko utanom det som er lovpålagt så må dei vera mest mogleg effektiv i sin produksjon.

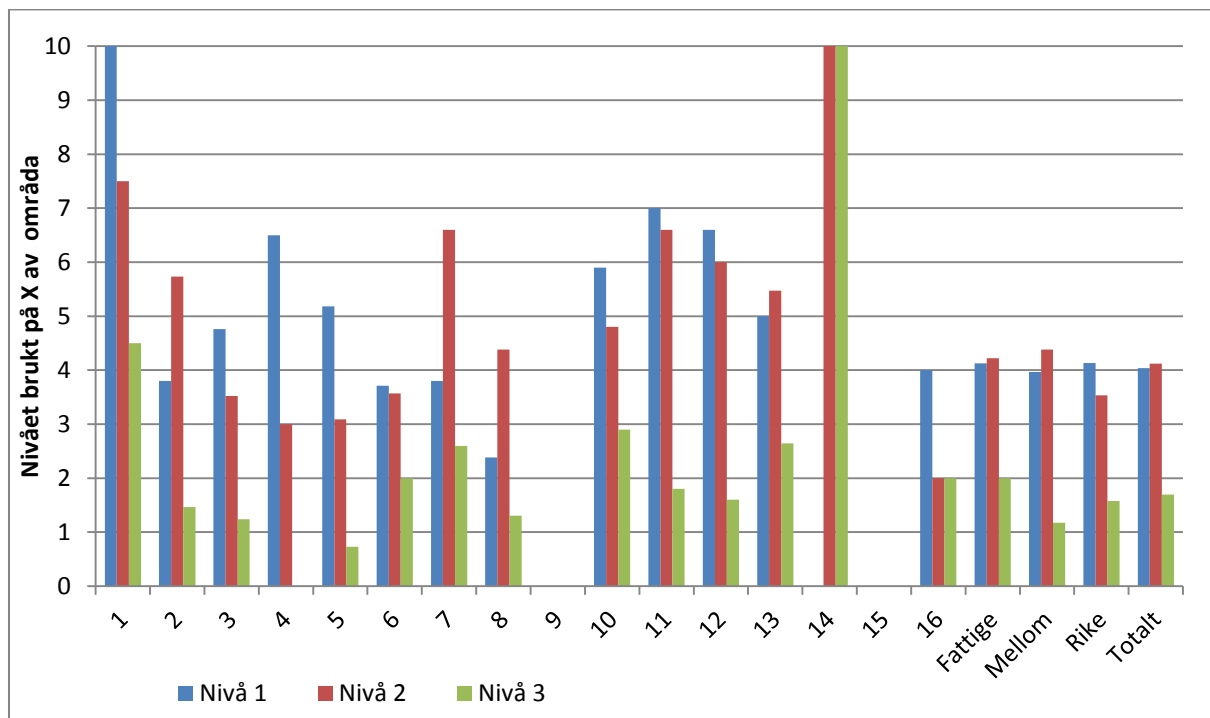
Når ein gjennom KOSTRA får eit system der ein kan finn samarbeidspartnarar til benchmarking og kan sjå korleis ein ligg ann i forhold til andre, vil fattige kommunar dermed få eit incitament til å bruka KOSTRA for å forbetre sine prosesser.

Av dei 12 første KOSTRA-gruppene er det tre og tre grupper som er like med ulike storleik på dei frie inntektene. Når ein startar med dei tre første KOSTRA-gruppene så ser ein at KOSTRA bruken er mykje større i gruppe 1 enn den er i gruppe 3 når det gjeld alle dei tre nivåa. Forskjellen er minst på nivå 3. Men dette kan ha med at bruken av dette nivået er mindre i disse små kommunane. Den neste tre KOSTRA-gruppene er det kunne på nivå 1 det er ein slik forskjell, mens bruken av nivå 2 og 3 er forholdsvis lik på tvers av disse gruppene. Sidan det ikkje er nokon kommunar som høyrar heime i gruppe 9 vil ein ikkje kunne ein slik samanheng mellom dei første tre mellomstore kommunane. Når dei gjeld dei tre siste gruppene (10-12) ser ein at også her er det nivå 1 og 2 som det er den største forskjellen mellom gruppe 10 og 12. Over eitt visar dette at bruken av KOSTRA er likt mellom kommunar med låge og middels frie inntekter, mens bruken er mindre hos dei kommunane med høge frie inntekter.



Figur 9.6: Endring i bruken av KOSTRA internt i administrasjonen og frie inntekter

Endringa her visar at det er dei rike kommunane som er dei kommunane der KOSTRA-bruken aukar mest. Det er også disse kommunane som er dei som har den minste bruken i dag. Dermed vil forskjellane i bruken mellom rike og fattige kommunar gjevne seg vis denne trenden med at dei rike aukar bruken meir enn dei andre.

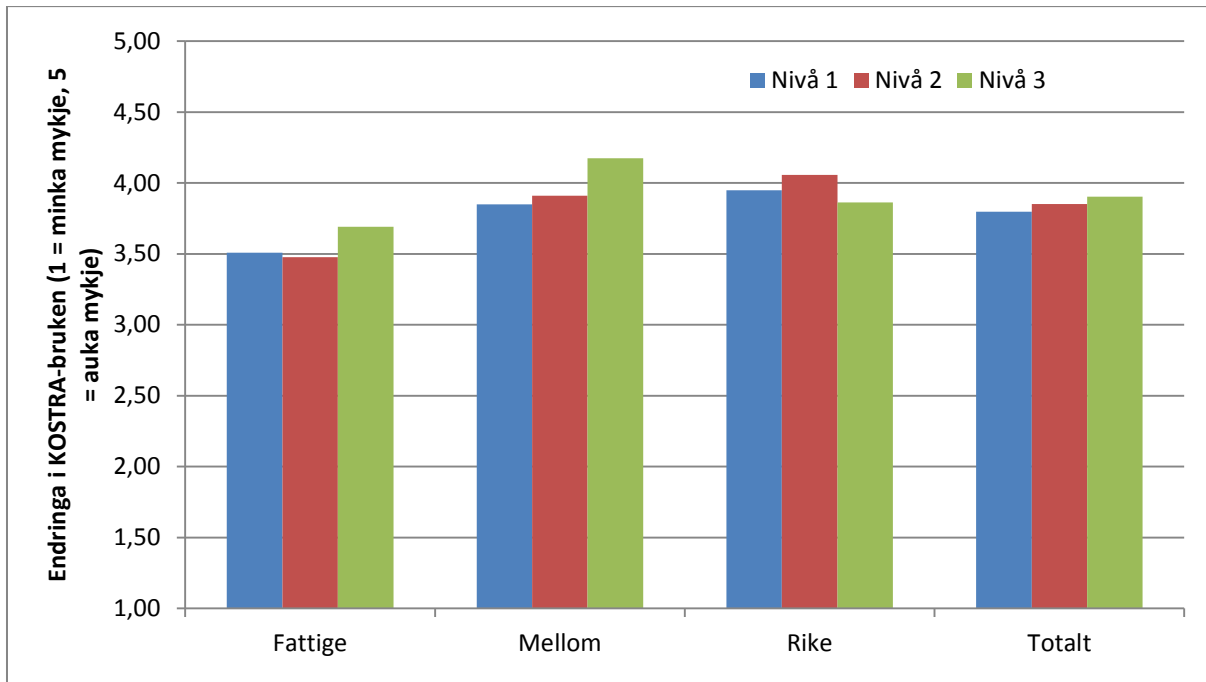


Figur 9.7: Bruken mot politikarane og frie inntekter

Når ein har sett på bruken internt i administrasjonen fordelt etter frie inntekter så visar ein i Figur 9.7 bruken som er retta mot politikarane. Tala totalt er det ikkje så mykje å seia om sidan dei ikkje visar nokon forskjell på bruken ut i frå storleiken på den frie inntekta. Men ein kan antyda at dei rike kommunane har ein mindre bruk av nivå 2 og 3 enn det som dei fattige kommunane. Det er også vert å merka seg at dei rike og mellom-kommunane har den same bruken, slik at den forskjellen i bruken er ikkje bare mellom rike og fattige. Men mellom dei fattigaste og resten av kommunane.

Når det gjeld forskjellar mellom elles like kommunar så er ein spesielt forskjell hos dei små kommunane ser gruppe 1 har ein større bruk av alle nivåa enn gruppe 3. Den same seg ein på nivå 1 og 2 mellom gruppe 4 og 6. Mellom gruppe 10 og 12 er det kunn på nivå 3 som det er nokon forskjellar mellom gruppene. Gruppe 9 er det ingen kommunar som held til slik at ein

kan ikkje samanlikn denne gruppa direkte med gruppe 7. Men bruken er større i gruppe 7 i forhold til gruppe 8 som er ein gruppe med større frie inntekter.



Figur 9.8: Endring i bruken av KOSTRA rett mot politikarane og frie inntekter

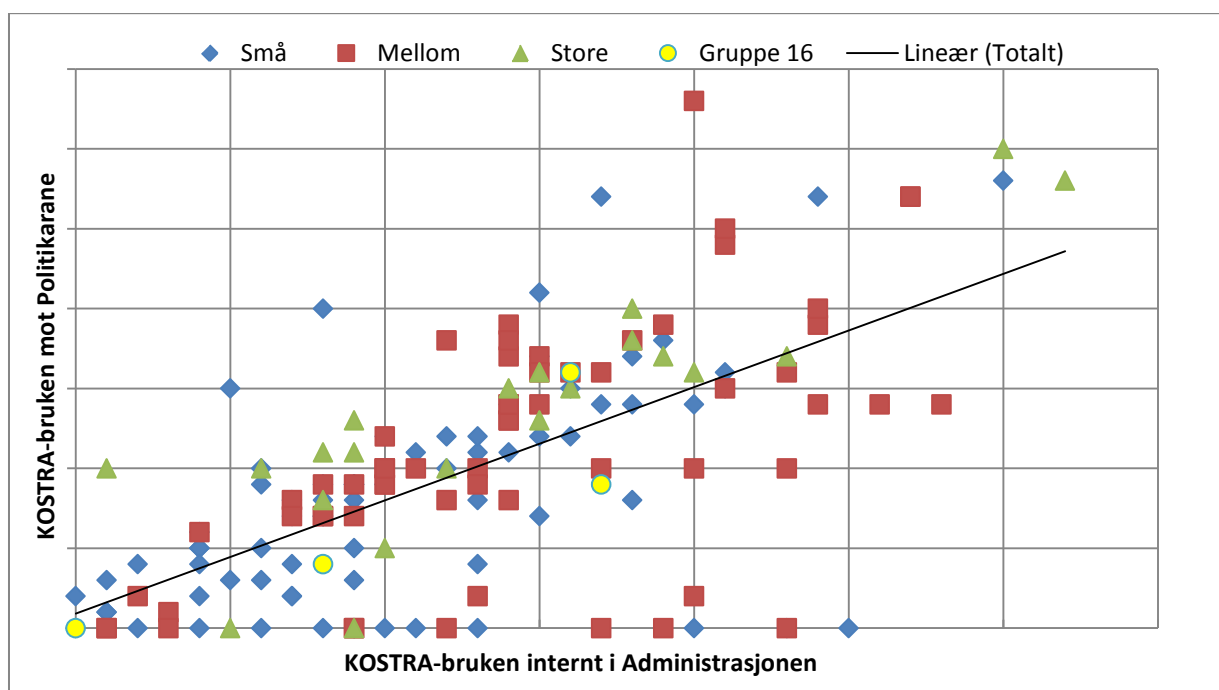
Når det gjeld bruken av KOSTRA mot politikarane såg ein ikkje i Figur 9.7 nokon forskjell mellom rike og fattige kommunar. Men som ein ser i Figur 9.8 så har dei rike kommunane hatt ein større auke i bruken av alle KOSTRA-nivå enn det som dei fattige kommunane. Den største endringa i bruken finn ein på nivå 3 hos dei mellomrike kommunane, mens den minste bruken er på nivå 2 hos dei fattige kommunane. Går ein opp i Figur 9.7 så ser ein her at den største endringa i Figur 9.8 er der kor bruken er minst, mens den minste endringa er det bruken er størst.

Når ein her ser på endringar i bruken mellom administrasjonen og politikarane så er det her i alle grupper at auken er større internt i administrasjonen enn den er mot politikarane. Dei som har ein meir positiv utvikling hos politikarane er bruken av nivå 3 både hos dei fattige og mellom-kommunane. Når det gjeld mellom-kommunane så ligg dei bak dei andre gruppene når det gjeld bruk av dette nivået, der er også er endringar har vore forskjellen mellom endringa er størst.



### 9.3 Kommunar som brukar KOSTRA mykje internt i administrasjonen brukar det også i større grad mot politikarane

Etter å ha sett på bruken hos ulike typar av kommunar i hypotese 1 og 2 så er det korleis forholdet mellom bruken internt i administrasjonen og den bruken som er retta mot politikarane. Dette kan ein sjå gjennom å sjå på avkryssingane i spørsmål 2 og 4 slik som er gjort i Figur 9.1 og Figur 9.3. Dess fleire avkryssingar ein kommune har dess fleire nivå brukar han på fleire områder. I Figur 9.9 er det ikkje skilt på kva nivå som ein brukar, men at det bare er om KOSTRA blir brukt. Det er heller ikkje skilt på områder som dei blir brukt på. Det er det totale omfanget av bruken som blir vist for dei enkelte kommunane. Dette er eit teikn på at ein har ein stor og omfattande bruk av KOSTRA. Men for hypotesen er dette godt nok fordi her skal ein sjå på om omfanget av bruken mellom administrasjonen og politikarane med dei same føresetnadane.



Figur 9.9: Bruken internt og mot politikarane

I Figur 9.9 er alle svara sett opp i mot kvarandre med talet på avkryssingar i administrasjonen på den horisontale aksene og bruken mot politikarane på den vertikale aksene. Eg har også valt å del inn kommunane i gruppene som er brukt i hypotese 1 der ein ser på forskjellar mellom store og små kommunar. Sidan disse gruppene ikkje har tatt med KOSTRA-gruppe 16 så har den blitt med som eigen kategori. I figuren har eg valt å ikkje ta med einingar sidan det ikkje er viktig for poenget, men brukar dei same differansane mellom støttelinjene både på den

horisontale og vertikale aksene i figuren. Dermed vil ein kunne sjå om bruken er på den same bruken både hos administrasjonen og hos politikarane.

Det første som ein ser av Figur 9.9 er at det er mange kommunar som ikkje har kryssa av for bruk av KOSTRA mot politikarane. Disse kommunane ligg i alle gruppene som eg delte kommunane i under hypotese 1. Først i figuren er det ein lineær linje. Dette er trendlinja for alle svara som er avmerkt i figuren. Denne linja seiar noko om for omfattande bruken skal vera hos den eine brukaren når bruken er på eit vist nivå hos den andre. Denne linja seiar at dess meir ein brukar KOSTRA internt i administrasjonen dess meir brukar ein det også mot politikarane. Men som ein ser av støttelinjene så er bruken større hos administrasjonen enn den er hos politikarane. Denne linja vil bli trekt nedover av dei kommunane som ikkje har svart på spørsmål 4 som er bruken mot politikarane. Dette gjer at linja visar ein mindre bruk enn det som kanskje kan vera det reelle.

Ved å sjå denne forskjellen i bruken mellom administrasjonen og politikarane så vil ein kunne tenkja seg at her er det ein form for læring i administrasjonen der ein først lærer seg å bruka KOSTRA i administrasjonen før ein bruka det mot politikarane. Sidan dette er ein pågåande prosess har ein ikkje komme så langt at bruken mot politikarane er lik som dei har i administrasjonen. Dette er eit av forholda som kan forklara denne forskjellen, men også byråkratimodellar kan vera med på å forklare kvifor det er forskjellar mellom administrasjonen og politikarane. I kapittel 4.4: Byråkratimodeller er det nemnt 3 ulike modeller. Webers byråkratimodell seiar at administrasjonen skal vera politikarane sine trufaste hjelparar. Denne modellen vil ikkje forskjellar i bruken vera noko å bry seg om. Men når ein går vidare til Profesjonsmodellen vil ein slik forskjell seia at administrasjonen visar det som dei synast at politikarane treng for at administrasjonen skal i gjennom det som dei vil. Det same forholdet har ein i Niskanen sin byråkratimodell, men i denne modellen er det fokus på å maksimera sitt budsjett.

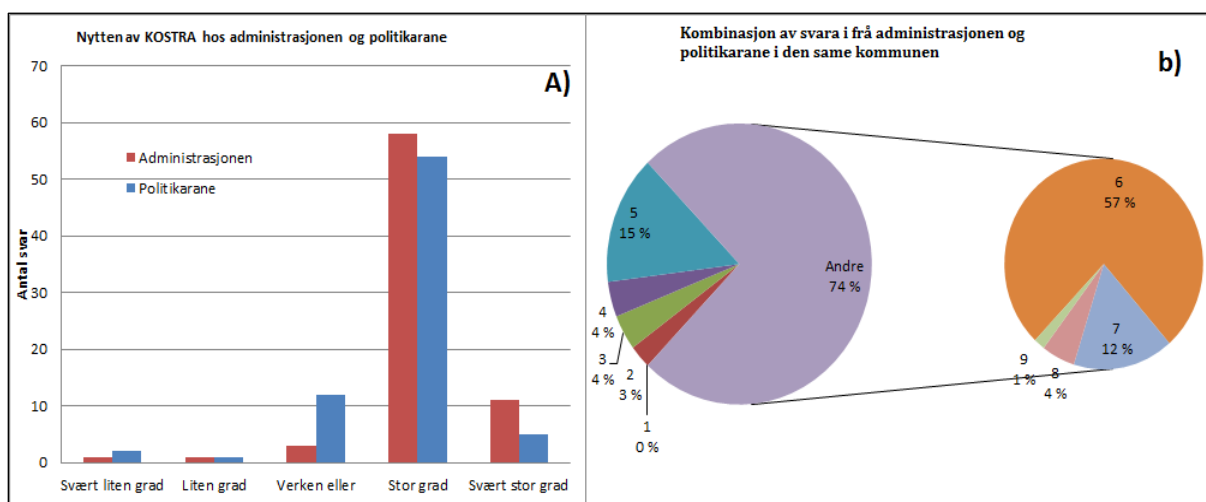
I figuren er det dei kryssa som ligg lengst oppe til høgre som visar dei kommunane som har svar den mest omfattande bruken av KOSTRA. Av dei kommunane som har den største bruken så er det to store kommunar. Men også ein liten kommune har eit slikt omfang av KOSTRA. Dette visar også at små kommunar kan ha ein stor bruk av KOSTRA. Det som ein ser er at det er stor spreining i forholdet for dei små kommunane, mens forholdet ser ut til å vera meir lik den lineære linja for mellomstore og store kommunar. Dei store kommunane ser ein i hovudsak ligg over linja i figuren. Dette visar at disse kommunane brukar KOSTRA forholdsvis mykje meir mot politikarane enn andre. Den største spreinga i bruken ser ut til å

vera i gruppa med dei mellomstore kommunane. Mens for dei små kommunane ligger hovudvekta av kommunane i den nede og venstre delen av graften. Dette stemmer overeins med det som ein såg i Figur 14 og Figur 16 der ein såg at bruken svar størst hos dei store kommunane både i administrasjonen og mot politikarane.

#### ***9.4 Politikarane sitt forhold til KOSTRA er avhengig av administrasjonens oppfatning og bruk av tala***

Fram til nå har fokuset vore på spørjeskjemaet til administrasjonen og omfanget av KOSTRA-bruken. I denne hypotesen er det korleis politikarane oppfattar KOSTRA-bruken som er det viktige.

Det første som ein kan ta opp når det gjeld politikarane og administrasjonen sin oppfatning av KOSTRA er om dei synast at systemet gir nyttig informasjon. Det at ein svarar at KOSTRA gir nyttig informasjon vil vera eit teikn på at ein er positivt innstilt til KOSTRA. I spørjeskjemaet til administrasjonen er dette ein del av spørsmålet 6, mens for politikarane er dette ein del spørsmål 2. Sidan det er forholdet som ser på både administrasjonen og politikarane så er det her kunn tatt med dei kommunane der det er minst eit svar i frå begge. Dette gjer at ein har 74 svar med både administrasjon og politikarar. I del a) av figuren visar svara som administrasjonen og politikarane har gitt på disse spørsmåla, men i del b) så visast kor stor del av kommunane som har svart gitte kombinasjonar mellom administrasjonen og politikarane.

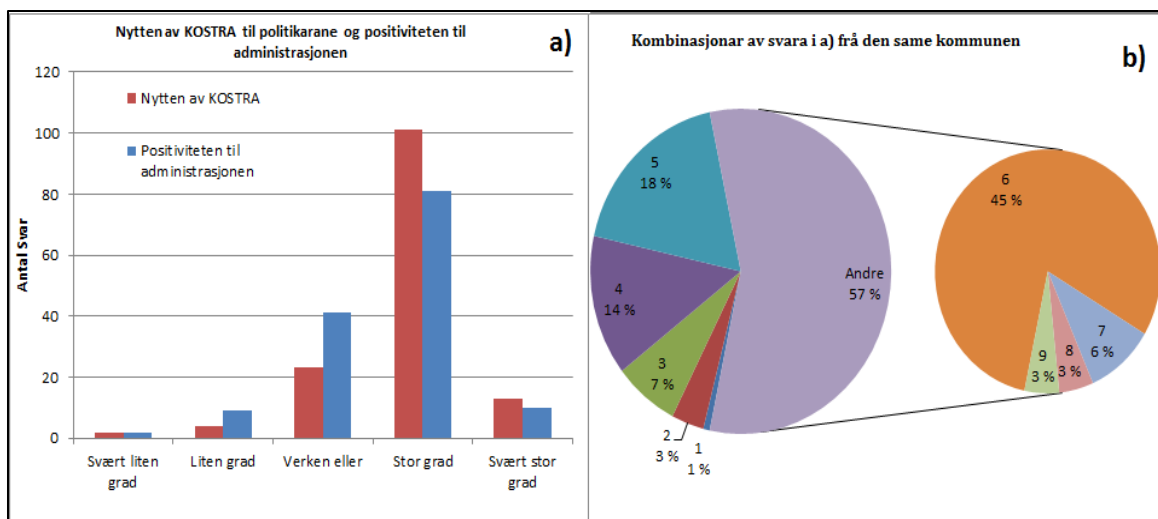


**Figur 9.10: Nyttien av KOSTRA**

Som ein ser av Figur 9.10a) at det er i hovudsak svart at ein er i stor grad nytten av KOSTRA. Og at det er veldig få av disse som ikkje gjer det. Men når ein ser på Figur 9.10b) så er det første ein ser er ein stor andre-del i sirkelen vil venstre. Dette er den posten som visar alle dei som svart i stor eller svært stor grad både i administrasjonen og hos politikarane. Her er det heller ikkje noko forskjell på korleis ein oppfattar KOSTRA i noko særleg grad. Andre grupper der forskjell på oppfatninga av nytten er gruppe 1, men det er ingen kommunar der begge har i liten eller svært liten grad. Når ein ser at det i Figur 9.10a) er svar både i frå administrasjonen og politikarane av denne typen vil det tya på at dei som svara her er ikkje einig med sin motpart om nytten.

Disse svara her finn ein igjen i gruppe 2 og 3. I gruppe 2 er det svar det administrasjonen ikkje er så positive som det politikarane er, mens det er det omvendte forholdet i gruppe 3. Her er det altså 7 % der det er stor forskjell i svara mellom administrasjonen og politikarane. Når det gjeld grunnen til disse forskjellane så vil det for gruppe 2 vera slik at administrasjonen ikkje ser nytten av KOSTRA. Dette kan vera på grunn av at ein har oppdaga feil i tala som ein skal bruka og dermed er vorte «skremt» i frå å bruka dei meir. I tidlegare undersøkingar er feil i tala nemnt som eitt av dei største problema med KOSTRA. Og masteroppgåva av Ranheim (2011) peikar på at det er rom for skjønn når det gjeld rapporteringa i KOSTRA-systemet. Dette er forhold som gjer at ein ikkje klarar å sjå nytten fordi problema blir for store.

I den andre gruppa, der forskjellen mellom svara i kommunen, er stor er det politikarane som ikkje ser nytten av KOSTRA, mens administrasjonen ser stor nytte av systemet. Det at politikarane ikkje ser nytten av KOSTRA vil vera i forhold til bruken av KOSTRA som ein prestasjonsmålingar. Her er det nemnt ulike måtar å bruka slike tal, på som den opportunistiske, uvitande, skjulte, oppryddingsbruken og situasjonsbestemte bruken av KOSTRA. Askim visar til bruk av informasjon på ulike stader i ein avgjersle. Det at ein ikkje finn KOSTRA nyttig kan ha med at det er meir fokus på andre informasjonskjelder enn dei prestasjonstala som ein får i frå KOSTRA. Men det er vært å merka seg at det er ein type bruk av slik informasjon, den uvitande, som politikarane ikkje veit om. Dermed kan dei ha stor nytte av disse tala sjølv om ein ikkje ser nytten.



**Figur 9.11: KOSTRA gir nyttig informasjon og positiviteten til administrasjonen**

I Figur 9.11 så er den nytten av KOSTRA for politikarane samanlikna med kor positive politikarane synast at administrasjonen er til KOSTRA. Her skal ein ikkje samanlikna svara i administrasjonen med politikarane slik at her får ein fleire svar enn i Figur 9.10, med 147 svar. Figur 9.10 og Figur 9.11 har både i a) og b) har den same oppsettet.

Som ein ser av Figur 9.11b) så er det 57 % der politikarane svarar at dei oppfattar administrasjonen som positive til KOSTRA og at politikarane ser nytten av KOSTRA. I den andre enden av skalaen er det kunn 1 % der både administrasjonen er negativ til KOSTRA og politikarane ikkje ser nytten. Dette er sjølv som det er fleire som har svart disse alternativa på det enkelte spørsmålet. I gruppe 2 i Figur 9.11b) er det slik at politikarane oppfattar administrasjonen som positive, men dei ser ikkje at KOSTRA er nyttig for dei sjølve. Den andre interessante gruppa her er gruppe 3. Denne gruppa er den spegelvende av gruppe 2 for her er det slik at politikarane ser nytten av KOSTRA, men dei oppfattar ikkje administrasjonen som positive til KOSTRA-systemet. Når ein ser på disse tre gruppene så utgjør disse 11 % av svara som vist i Figur 9.11b).

Denne einigheita om at KOSTRA-tala er nyttig for administrasjonen og for politikarane finn ein igjen når ein spør politikarane kven som er dei viktigaste målgruppene for KOSTRA. I spørsmål 4 til politikarane er det sett opp 10 ulike målgrupper som ein skal rangera og den gruppa med høgast gjennomsnitt er den viktigaste målgruppa. Etter det som er vist i Tabell 9.1 så er det den administrative leiinga som den viktigaste gruppa etterfylt av politikarane og sektorleiinga. Ut i frå disse svara så har ein altså fått eit system som både politikarane og

administrasjonen ser nytten av og som også har disse gruppene som dei viktigaste målgruppene. Dette er altså gruppene som treng ein oversikt over kommunen som politikarane svarar at er dei viktigaste målgruppene. Deretter kjem staten som ein viktig målgruppe. KOSTRA som starta etter at det vart etterlyst eit meir samordna rapporteringssystem også har fått nytte for styringa av kommunen for politikarane og

administrasjonen, noko som også var ein del av formålet til systemet. Det at dette systemet er komme i frå denne målgruppa vil kunne bidra til at dei kanskje blir sett på som viktigare enn dei er. Med den informasjonen som ligg i KOSTRA er det litt merkeleg ikkje media er ein viktigare gruppe enn svara visar her.

I den siste kolonnen i Tabell 9.1 er det sett opp kva KOSTRA-nivå som politikarane meiner at er dei viktigaste for dei ulike målgruppene. Som ein ser så det set nivå 1 som er det viktigaste for politikarane. I hypotese 1 og 2 så er bruken av nivå 1 og 2 lik mot politikarane. Men når ein går over til administrasjonen så er det nivå 2 som er det viktigaste. Dette er også dette nivået som er mest i bruk i denne delen av kommunen. Dei nivå som politikarane meiner at er viktigaste for dei enkelte målgruppene passar overeins med forholdet som dei ulike KOSTRA-nivå er tiltenkt.

Målgruppe (Maks = 10)	Rangering	Viktigaste KOSTRA - nivå
Politikarane	7,54	1
Administrative leiinga	8,50	2
Sektorleiingar	7,33	2
Saksbehandlarar	5,58	2/3
Media	4,95	1
Innbyggjarane	4,08	1
Private aktørar/ konkurrentar	3,25	1
Forskarar	5,88	3
Staten	6,61	1/2/3
Andre Interessentar	2,50	-

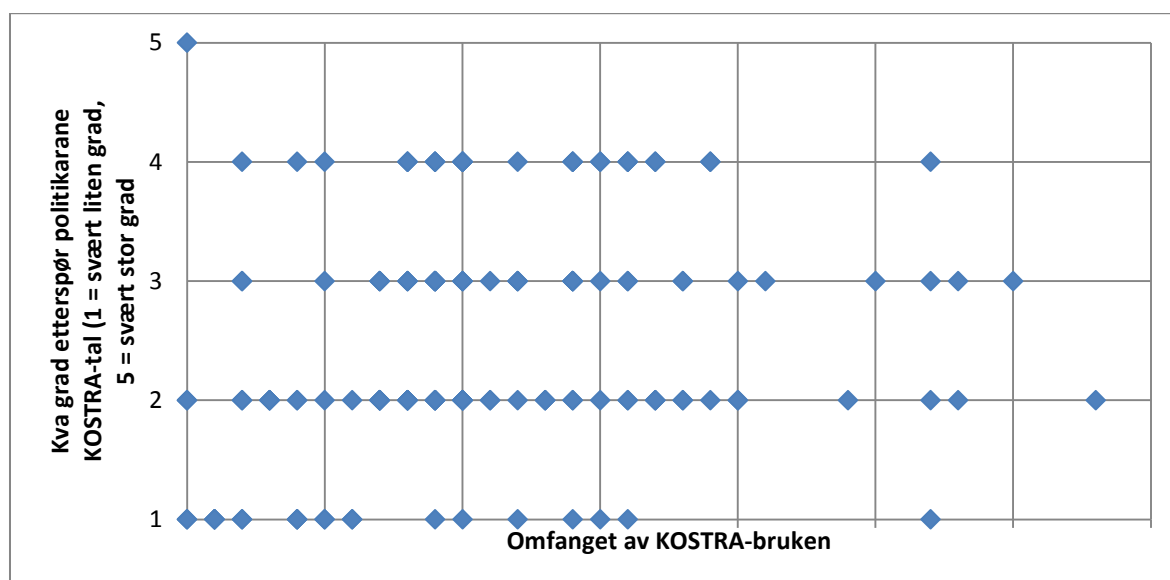
Tabell 9.1: Målgrupper for KOSTRA

### ***9.5 Politikarane som får KOSTRA-tal ofte presentert legger større vekt på disse tala enn andre politikarar***

Det første som ein må ha avklart i forhold til denne problemstillinga korleis ein kan få dela inn kommunane etter kor mykje dei får presentert KOSTRA-tal. Tidlegare har me brukt tal på avkryssingar i spørsmål 4 til administrasjonen som ein peikepinn på omfanget av bruken og det forsett eg med her. På den horisontale asken vil omfanget av KOSTRA-bruken auka dess lengre til høgre i figuren punktet ligger. Altså kommunar med stor bruk av KOSTRA mot

politikarane vil ligge til høgre i figuren, mens dei med liten bruk vil ligge til venstre. På den vertikale aksene vil visa i kva grad som politikarane er einig i det spørsmålet som blir brukt. Svært liten grad blir vist som 1, mens svært stor grad blir vist som 5. Verken eller er talet 3. Så vis omfanget av bruken er stor og ein stolar i stor grad på KOSTRA-tala vil dette punktet vera oppe i høgre hjørne av figuren, men liten bruk av KOSTRA og stolar i svært liten grad på tala vil ligge nede i venstre hjørne. Dermed vil ein sjå ein tendens som går på skrå gjennom figurane vis det er ein samanheng mellom påstanden og omfanget av KOSTRA-bruken.

Den første samanhengen som eg sett opp her er bruken av KOSTRA opp mot i kva grad som politikarane etterspør slike tal. Begge disse svarea er det administrasjonen som har gjort.

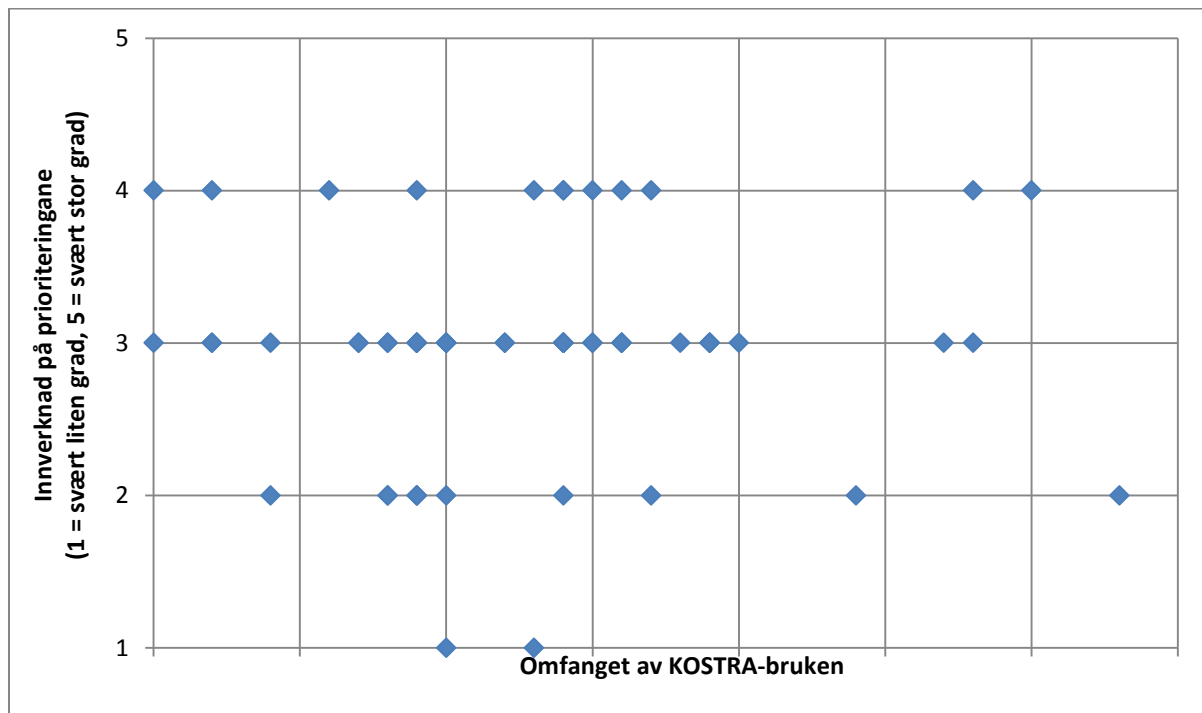


Figur 9.12: Etterspurnad etter KOSTRA-tal og omfanget av bruken

I Figur 9.12 ser ein på den horisontale asken at omfanget av bruken er spreidd i frå dei som ligg lengst til høgast oppe i Figur 9.9 til dei som ligg heilt nede i figuren. Dess lengre til venstre dess meir avkryssingar har kommunen gjort i spørsmål 4. På den vertikale aksene så er det i kva grad politikarane etterspør KOSTRA-tal. 5 visar at dei gjer det i svært stor grad, mens 1 er i svært liten grad. Vis ein skal klare å finne nokon samanheng mellom disse spørsmåla så må det vera ein tendens til at punkt går i frå nede til høgre og opp til venstre hjørne av figuren. Vis dei gjer det så er det slik at dei kommunane som har den minste bruken av KOSTRA-tal er dei kommunane der politikarane etterspør slike tal minst. Som ein ser her så er svarea spreia rundt i heile figuren noko som gjer at ein ikkje kan trekkja ein slik

samanheng mellom bruken av KOSTRA og i kva grad politikarane etterspør slike tal. Ut i frå denne figuren så ser ein at politikarane ikkje har nokon innverknad på bruken av KOSTRA-tala med at dei etterspør slike tal.

Vidare vil det vera naturleg å sjå korleis omfanget av KOSTRA-bruken vil påverka korleis dei politiske prioriteringane blir. Den samanhengen ein vil kunne sjå her er at dess større bruken av KOSTRA er, dess større innverknad på prioriteringane vil tala ha. Både administrasjonen og politikarane har på i kva grad som KOSTRA har endra dei politiske prioriteringane, men her har eg valt å bruka svara som politikarane har gitt. Då er svara meir tilknytt politikarane, men det gir nokre færre svar. Dette er fordi her må både administrasjonen og politikarane ha svart.

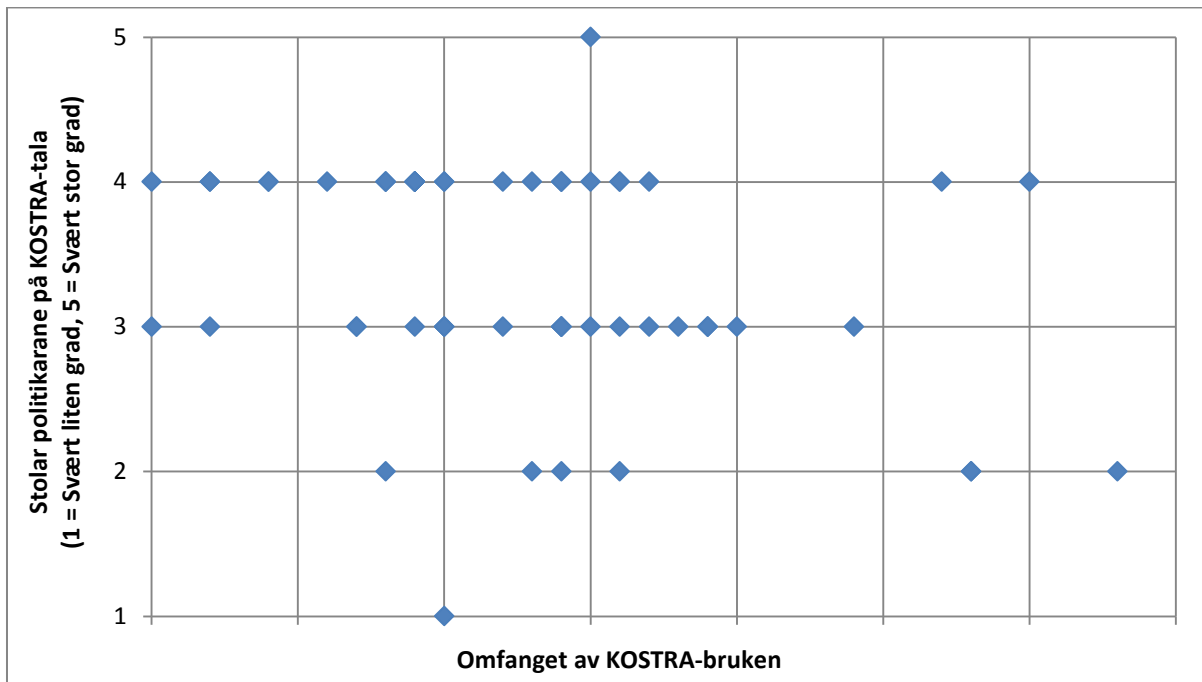


Figur 9.13: Omfanget av KOSTRA-bruken og innverknad på prioriteringane

Som ein ser av figuren over så er dei fleste av disse svara på 3 eller 4 som er svara «verken eller» og «stor grad». I figuren ser ein ikkje ein slik samanheng som er nemnt over, men det som denne figuren visar er at KOSTRA-tala kan ha innverknad på prioriteringane uansett kor mykje dei blir bruk. Dei kan også bli «oversett» sjølv om buken av KOSTRA er stor. Denne figuren visar at det til slutt er politikarane som avgjer kor mykje tala i frå KOSTRA-systemet skal få telja inn når ein avgjersle skal tas uavhengig av kor mykje KOSTRA-tal som politikarane får.



Når ein ser at omfanget av KOSTRA-bruken ikkje har noko innverknad på prioriteringane så visar Figur 9.14 samanhengen mellom omfanget og om politikarane stolar på KOSTRA. Også her vil punkta gå opp til venstre vis det er den samanhengen at dess meir ein får presentert KOSTRA-tal, dess meir stolar ein på dei.

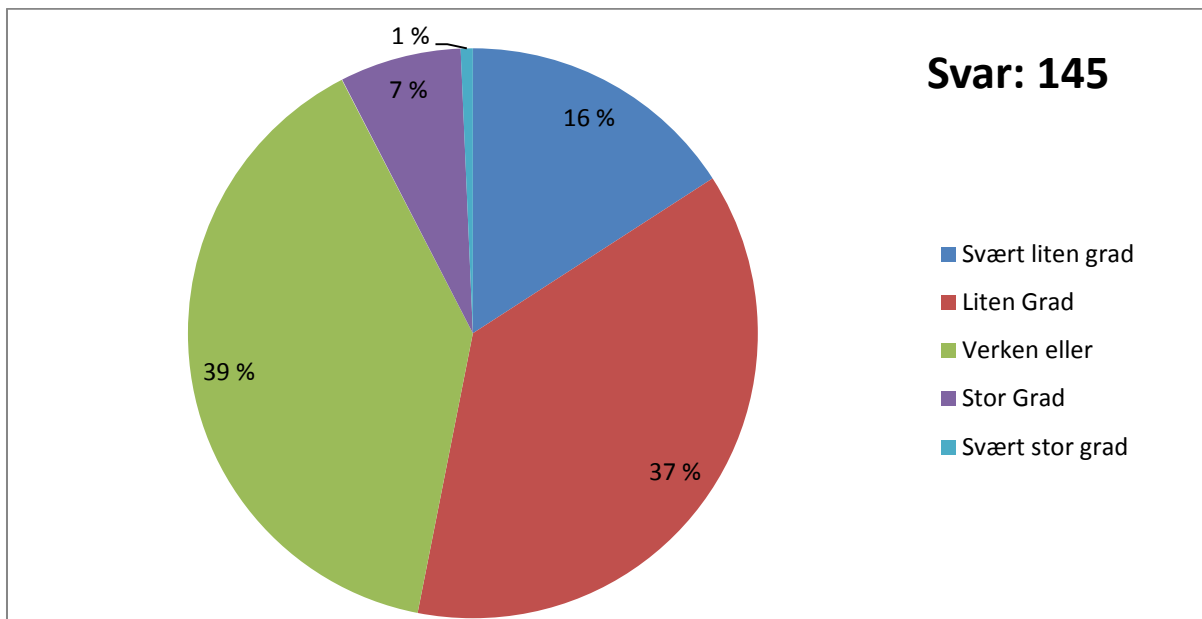


Figur 9.14: Omfanget av KOSTRA-bruken og stolar på KOSTRA-tal

Heller ikkje her er det nokon samanheng mellom bruken av KOSTRA mot politikarane og om politikarane stolar på KOSTRA-talet. Men ut i frå figuren så ser ein nokre punkt som ligg nede til venstre i figuren. Disse to punkt er det politikarane som stolar lite på tala til tross for at dei får mykje KOSTRA-tal presentert. Grunnen til at disse stolar lite på KOSTRA-tala kan ha med at ein har hatt dårlege erfaringar med tala på eit tidlegare tidspunkt. Sidan dei får så mykje KOSTRA-tal i frå administrasjonen så kan denne negative holdninga ikkje komma i frå at administrasjonen er negativ til KOSTRA.

### 9.6 Politikerane setter ikkje krav til tala som dei får presentert i frå administrasjonen

Den siste hypotesen ser på korleis politikarane får presentert KOSTRA-tala og kva tal som dei får presentert. Dermed er det naturleg å først sjå på om politikarane setter nokon retningslinjer for dei tala som administrasjonen presenterer. Ved å sette slike retningslinjer vil politikarane kunne styra noko av den informasjonen som administrasjonen presenterer.

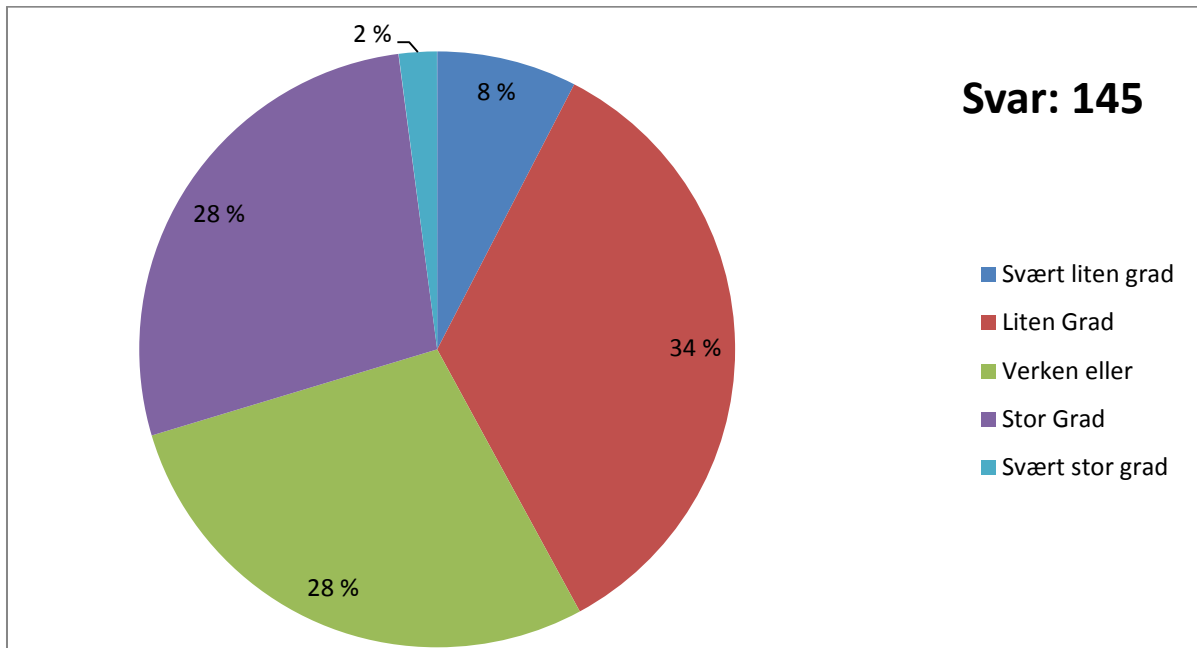


Figur 9.15: Setter politikarane retningslinjer for kva KOSTRA-tal som blir presentert

I Figur 9.15 ser ein at det kunn er 1 % som vara at det vært sett slike retningslinjer i svært stor grad, mens det er 7 % som svara i stor grad. Dette visar eigentleg at det er administrasjonen som styrar kva KOSTRA-tal som blir presentert. I den andre enden av skalaen er dei som ikkje setter slike retningslinjer. Av svara her 53 % som svarar at dette ikkje blir gjort. Med disse svara så er det administrasjonen som har fått ansvaret med kva tal som blir presentert. Men ut i frå at det er administrasjonen som har den største bruken av KOSTRA, som vist i kap. 9.3 er det dei som har opparbeida seg mest kunnskap om kva tal som politikarane treng. Men etter kvart som også politikarane opparbeider seg meir kunnskap vil det vera meir aktuelt for politikarane å styra denne bruken meir sjølv.

Når politikarane styrar så lite kva tal som administrasjonen skal presentera for dei er det desto viktigare at politikarane gjer noko for å veia opp for denne asymmetriske informasjonen som

Prinsipal-Agent teorien visar til. Denne teorien seiar at administrasjonen har motstridane interesser i forhold til politikarane og at ein må prøva å minke denne informasjonsforskjellen. Dette kan ein gjera gjennom at politikarane brukar KOSTRA utanom det som administrasjonen legg fram. I spørsmål 2,4 til politikarane så svarar dei på omfanget av denne bruken.



Figur 9.16: Brukar politikarane KOSTRA utanom det som administrasjonen presenterer

Her ser ein at dei som brukar KOSTRA i stor eller svært stor grad er ein mindre enn dei som ikkje setter retningslinjer. Bruken i seg sjølv er forholdsvis like fordelt mellom begge sidene av «verken eller» med litt fleire på liten grad. Dette visar at administrasjonen ikkje styrar bruken i den same grad som ein kunne tru når ein ser på Figur 9.15. Dermed har politikarane gjennom denne bruken tatt å gjevne ut forskjellen i informasjon.

Noko av det som KOSTRA blir brukt til er å samanlikna seg med andre kommunar. Dette vil vera noko som politikarane vis dei har vilje kan vera med å styra kven ein skal samanlikna seg med. Det kan vera ulike val for kven ein skal samanlikna seg med. For administrasjonen kan motivasjonen vera at ein vil bli den beste og dermed vil det vera naturleg at ein vil samanlikna seg den beste i klassen, men det kan også vera motsette motivasjonen og dermed vil ein kanskje heller finna nokon som det er hugalt så samanlikna seg med. For politikarane kan valet av samanlikningskommune vera ein måte å skapa engasjement rundt saker hos veljarane.

Ein nabokommune vil skapa eit større engasjement enn ein anna «tilfeldig» valt kommune. I spørsmålet om politikarane har styrt dette valet så svarar administrasjonen på dette i spørsmål 7,9. Svara her er at politikarane har i svært liten grad vore med på avgjersla om kva kommune som ein skal samanlikna seg med.

I Tabell 9.2 visar kva administrasjonen og politikarane har svart når det gjeld kva som er viktige grunnar for å samanlikna seg med ein kommune. Tala visar gjennomsnittleg svar i både totalt hos alle svara og svara der begge sidene har.

Men som ein ser av Tabell 9.2 så er både administrasjonen og politikarane samstemte om kva som er viktige forhold når ein skal velja kven som ein skal samanlikna seg med. Som ein ser av tabellen så er det viktigaste at kommunen er mest mogleg like. Men her ser ein at grunnen «best i klassen» er den minst viktige kategorien her. Grunnen til at denne kategorien ikkje er meir populær som samanlikningsgrunn kan vera at det er stor forskjell mellom sin eigen kommune og den kommunen

Maks = 6	Alle svara		Der både politikarane og administrasjonen har svart	
	Adm.	Pol	Adm	Pol
Mest Mogleg Lik	5,28	5,25	5,36	5,16
Kjennskap til kommunen	4,04	4,04	3,97	3,70
Samarbeidspartnar	3,40	3,63	3,71	3,71
Best i klassen	2,76	3,22	3,08	2,74
Geografisk plassering	3,48	3,18	3,07	3,39
Anna	2,21	1,90	1,90	2,41

**Tabell 9.2: Viktig grunn til val av samanlikningskommune**

som blir rekna som den beste. Det kan også vera at det er krevjande å finna denne kommunen til ein kvar tid. Det er også slik at kven som er den best kommunen på dei enkelte sektorane vil variera over tid og dermed vil ein ikkje samanlikna seg med den same kommunen over tid. På den andre sida vil ein alltid samanlikna seg med den beste kommunen og vil sjå forskjellen mellom kva ein klarar å oppnå og det som er det beste som er oppnådd. Men det som er viktig å huska med tanke på benchmarking er at kommunane ikkje treng å vera så veldig like, men at ein ser på korleis dei same prosessane blir gjort og lærar av det. Ein ser også at nær tilknytning til kommunane er viktig for at ein skal samanlikna seg. Dette er ein fordel fordi ein har god kontroll på korleis forholda er i kommunen, men denne type kommunar har ein kjennskap til sjølv om ein ikkje samanliknar seg med disse.

Dei største forskjellane mellom administrasjonen og politikarane er «Best i klassen» og «Geografisk plassering». Når det gjeld «Best i klassen» så er dette viktigare for politikarane enn det er for administrasjonen, men for kommunane med begge svara ser forholdet på bruken

motsett av kva det er for alle kommunane. Den andre med stor forskjell er «Geografiske plassering». Her er det viktigast for administrasjonen når alle kommunane teller, mens for kommunar med begge svara så er det politikarane som synast at det er viktig. Som nemnt i avsnittet over så kan forklaringa til disse forskjellane vera at politikarane ynskjer å skapa engasjement rundt den lokale politikken og administrasjonen å best mogleg på dei oppgåvene som dei har. Men disse faktorane er som tabellen visar ikkje det viktigaste av dei som er nemnt her.

## 10. Oppsummering

Problemstillinga for oppgåve er: «*I kva utstrekning brukar kommunen KOSTRA, internt og mot politikarane, og korleis forhold politikarane seg til denne bruken?*». Dette har eg prøvd på oppklara gjennom hypotesane som er nemnt i kap. 5.1.

### ***10.1 Store kommunar har ein meir utstrakt bruk av KOSTRA enn små, både internt og politisk***

Figur 9.1 seiar at store kommunar har ein større bruk av KOSTRA enn små. Dette gjeld både bruken internt i administrasjonen og bruken som er retta mot politikarane. I Figur 9.1 som visar forskjellen i bruken internt i kommunane etter kor store kommunane er. Her visar figuren at bruken større i dei store kommunane enn den er i dei små. Dette gjeld spesielt på nivå 2 og 3. Når ein går vidare til bruken som er retta i mot politikarane i Figur 9.3 så er det noko av den same trenden der, men forskjellen er mindre enn den er intert i administrasjonen. Også her er det ein forskjell mellom bruken i små og store kommunar, men forskjellen er ikkje så stor som i administrasjonen. Dermed vil ein seia at denne hypotesen er oppfylt både når det gjeld bruken i administrasjonen og bruken mot politikarane.

### ***10.2 Kommunar med låge frie inntekter brukar KOSTRA meir enn kommunar med høge frie inntekter***

Etter at eg såg på kommunestorleik har eg fordelt kommunane etter den frie inntekta. Her vart dei KOSTRA-gruppene med høg fritt disponibel inntekt sett opp i mot dei med låg inntekta. Hypotesen seiar at KOSTRA er meir utbreidd i dei kommunane med den låge andelen frie inntekta. Først såg ein på bruken internt i administrasjonen som vist i Figur 9.5. Her ser ein at det er ein klar forskjell der bruken er størst i dei kommunane som har låg del disponibel inntekt. Den største forskjellen er på bruken av nivå 2. Vidare er det i Figur 9.7 vist korleis forskjellane i bruken mot politikarane er hos rike og fattige kommunar. Men i motsetning til i administrasjonen kan ein her ikkje sjå noko forskjell mellom fattige og rike kommunar. Denne hypotesen blir dermed bare delvis oppfylt sidan ein ikkje kan sjå ein klar forskjell i bruken retta mot politikarane. Denne forskjellen såg ein bare i bruken internt i administrasjonen.

### **10.3 *Kommunar som brukar KOSTRA mykje internt i administrasjonen brukar det også i større grad mot politikarane***

Den tredje hypotesen ser på om det er slik at dei kommunane som har ein stor bruk internt i administrasjonen også har ein stor bruk som er retta mot politikarane. Figur 9.9 setter bruken av KOSTRA i administrasjonen og mot politikarane opp mot kvarandre på kvar sin akse. Den lineære linja i figuren visar at det er ein samanheng mellom bruken i administrasjonen og mot politikarane. Men at bruken er større i administrasjonen enn den er mot politikarane. Dette gjer at eg kan seia at denne hypotesen er oppfylt.

### **10.4 *Politikarane sitt forhold til KOSTRA er avhengig av administrasjonen oppfatning og bruk av tala***

I den fjerde hypotesen så er ein over på korleis politikarane sitt forhold til KOSTRA. Denne hypotesen seiar at politikarane sitt forhold til KOSTRA er avhengig av administrasjonen sin bruk og oppfatninga av KOSTRA. Det første som eg ser på her er om administrasjonen og politikarane ser den same nytten av KOSTRA, noko som dei i hovudsak gjer. Vidare er det samanhengen mellom nytten for politikarane og positiviteten til administrasjonen som blir vist. Begge disse visar at forholdet til KOSTRA er forholdsvis like mellom administrasjonen og politikarane, men at negative forhold til KOSTRA ikkje påverkar den andre parten i noko særleg grad. Det siste forholdet som vart tatt med i denne hypotesen er kven som politikarane synast at KOSTRA er viktig for. Der visar svara at det er den administrative leiinga som den er viktigast for, men også for politikarane.

### **10.5 *Politikarane som får KOSTRA-tal ofte presentert legger større vekt på disse tala enn andre politikarar***

Etter å fått avklart politikarane sitt forhold til KOSTRA ser eg på i hypotese frem om dei politikarane som får ofte KOSTRA-tal presentert legger større vekt på disse enn andre politikarar. Det første eg såg på her var om omfanget av KOSTRA-bruken påverka kor mykje som politikarane etterspurte slike tal. Det neste som eg tok opp i Figur 9.13 er samanhengen mellom bruken og korleis tala verkar innpå prioriteringane. Til slutt er det om omfanget av bruken påverkar om politikarane storlar på KOSTRA-tala. Men ingen av disse figurane visar det nokon samanheng mellom korleis politikarane ser på og brukar KOSTRA og omfanget av KOSTRA-tal som dei får presentert.

## **10.6      *Politikarane setter ikkje krav til tala som dei får presentert i frå administrasjonen***

Den siste hypotesen ser på korleis politikarane styrar KOSTRA-bruken sin. Først visar eg i Figur 9.15 at politikarane ikkje setter retningslinjer for kva KOSTRA-tal som blir presentert dei, men i Figur 9.16 så ser ein at bruken utanom det som administrasjonen legg fram er mykje større enn dei som setter retningslinjer for KOSTRA-tal. Til slutt her så visar ein i Tabell 9.2 kor samstemte politikarane og administrasjonen er på eit forhold som kvifor ein skal samanlikna seg med ein kommune.

## **10.7      Konklusjon**

Ein ser at bruken av KOSTRA er omfattande både i administrasjonen og til politikarane, men at bruken internt i administrasjonen er noko større enn det som den er mot politikarane. Av hypotesane ser ein at KOSTRA-bruken er størst hos dei som har den største insitamentet til å ta det i bruk. Forskjellane ser ut til å gjevne seg ut mellom kommunane, men i liten grad mellom administrasjonen og politikarane.

Politikarane er positive til nytten av KOSTRA og at dei ikkje blir påverka av negative holdningar hos administrasjonen. Her ser ein heller ikkje at forholdet til KOSTRA blir påverka av omfanget. Politikarane ser ikkje ut til å bli påverka av administrasjonen sitt syn på KOSTRA. Dette til tross for at det er administrasjonen som styrar kva KOSTRA-tal som politikarane får presentert. Dette er viktig når politikarane ikkje setter retningslinjer for korleis disse tala skal presenterast.

## **10.8      Vegen vidare**

Det er fleire forhold rundt KOSTRA som kunne vore interessante å sett nærmare på. Noko av dette ville vært å sett nærmare på korleis og til kva politikarane brukar KOSTRA utanom det som administrasjonen presenterer. Noko av denne bruken kan vera for å motverka den asymmetriske informasjonen som det er mellom administrasjonen og politikarane. Anna bruk kan vera retta mot andre politikarar. Det som Askim kalla skjulte bruken for å få idear til bruk i valkamp.



Andre interessante forhold kan ver forholdet rundt kven ein veljar å samanlikna kommunen med. Kvifor blir den kommunen eller gruppa valt? Endrar ein nokon gong kva kommune som ein brukar til slik samanlikning og grunnar til slik endringar.

## 11. Referansar

- Andersen, B. & Pettersen, P.-G. (2005): Benchmarking: en Praktisk Håndbok
- Askim, J. (2002): Performance Management and Organisational Intelligence – Learning from a Norwegian Local Government Experience
- Askim, J. (2006): The role of needs and abilities in politicians' use of performance informasjon
- Askim, J.: How do politicians use performance information? An analysis of the Norwegian local government experience
- Baldersheim, H., Rose, L.E. m.fl. (2005): Det kommunale laboratorium – Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering, Fagbokforlaget, 2. Utgave
- Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J. O. (1994): Økonomistyring i det offentlige, Universitetsforlaget, 4. Utgave
- Cap Gemini Ernst & Young (2002): Evaluering av KOSTRA
- Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H.O. Lægred, P. og Roness, P.G. (2002): Forvaltning og politikk, Universitetsforlaget, 3. Utgave
- Hagen, K. P.: Principal-Agent Teori; Implikasjoner for offentlig styring og politikk
- Hansen, S. K. & Negaard, A. (2006): Økonomi på tvers, Gyldendal Akademisk, 1. Utgave
- Hauge, F. S. & Halvorsen, S. (2008): KOSTRA som verktøy for styring av kommunene – en studie av 10 kommuner i Hedmark og Oppland
- Helse- og Omsorgsdepartementet: NOU 1997: 17 Finansiering og brukerbetaling for pleie- og omsorgstjenester
- Hoff, K.G. m.fl (2009): Strategisk økonomistyring, Universitetsforlaget
- Johansen, M. L. & Juuhl, M. (2011): Norske kommuners bruk av KOSTRA til intern styring
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2004): Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag, Abstrakt Forlag, 2. utgave
- Johnsen, Å. (2000): Effekter frå bruk av resultatmåling og sammenlignbare data i Komunner: Tre paradokser i statens styring og desentralisering
- Johnsen, Å. (2007): Resultatstyring i offentlig sektor: Konkurransen utan marked, Fagbokforlaget,
- Johnsen, Å. (2009) Performance Information and public policy: Why do bad results get all attention?
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1996): Psykologi i organisasjon og ledelse, Fagbokforlaget, 3. utgave
- Keehley, P. & Abercrombie, N. N. (2008): Benchmarking in the Public and Nonprofit Sectors
- Kolb, D.A. (1984): Experiential learning: experience as the source of learning and development

Kommunal Rapport (2010): Rådmenn mest fornøgd med KOSTRA

Kommunal Rapport (2011): Kommunebarometeret

Kommunal Rapport (2011): Metoden bak Kommunebarometeret

Kommunal Rapport (2012): Disse kommunene likner du mest på

Kommunal- og Regionaldepartementet: Funksjonskravspesifikasjon for Lokal informasjonstjener (LIT)

Kommunal- og Regionaldepartementet (1998): Rapportering av data om kommunal økonomi og tjenesteproduksjon

Kommunal- og Regionaldepartementet (2003): Veileder – KOSTRA: Kvalitetssikring av registrering og verifisering av data i kommuner og fylkeskommuner

Kommunal- og Regionaldepartementet (2006): KOSTRA-kvalitet – «Hvor riktige er indikatorene i KOSTRA?»

Lant, T.K. & Mezias, S.J. (1992): An organizational Learning Model of Convergence and Reorientation

Opdal, G.I. (2007): KOSTRA – ein mate for administrasjonen å drive politick? – Om KOSTRA og læring i kommunal sektor

Opstad, L. (2006): Økonomistyring i offentlig sektor, Gyldendal Akademisk, 1. Utgave

Proeller, I., Siegel, J. & Kroll, A. (2010): Explaining the use of Performance Information by Public Managers: The Impact of External Pressure, Capacity and Control

Ranheim, A. K. (2011): KOSTRA – vi teller, men teller det vi teller? – Kommunale utgifter til politisk styring, administrasjon og fellesutgifter – sammenligningsproblemer

Røste, O. B. (2008): Politikk og økonomi – for statsvitere, Gyldendal Akademisk, 1. Utgave

SSB: Håndbok for bruk av kontoplan i KOSTRA – 2004

SSB-Rapport (1999): De tre likeste kommunene

SSB (2011): KOSTRA – veiledning til bruker

SSB (2011): Regnskapsrapporteringen i KOSTRA - Veiledning

SurveyMonkey.com

Statkonsult: Kartlegging av Kommunenes bruk av KOSTRA

Yelle, L.E: The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey

## 12. Figurliste

Figur 3.1: Elementa i kommunal rapportering og relevant styring (kjelde: Kommunal- og Regionaldepartementet) .....	8
Figur 4.1: Reformar i New Public Management (Kjelde: Det Kommunale Laboratorium) ....	16
Figur 4.2: Prinsipal-Agent Teorien (Norsk omsetjing av Bilete frå wikipeldia).....	18
Figur 4.3: Webers klassiske byråkratimodell .....	21
Figur 4.4: Profesjonsmodellen .....	22
Figur 4.5: Benchmarking-hjulet .....	24
Figur 4.6: Dewey sin modell for erfaringsmessig læring.....	26
Figur 4.7: Læringskurver.....	27
Figur 8.1: Svar I KOSTRA-gruppene .....	39
Figur 8.2: Svar etter fylker .....	39
Figur 8.3: Talet på områder som KOSTRA blir brukt på i Administrasjonen.....	40
Figur 8.4: Talet på områder som KOSTRA blir brukt mot politikarane.....	41
Figur 8.5: Svar fordelt etter parti.....	43
Figur 9.1: Bruken i administrasjonen og kommunestorleik.....	48
Figur 9.2: Endring i bruken av KOSTRA internt i administrasjonen og kommunestorleik ....	49
Figur 9.3: Bruken mot politikarane og kommunestorleik.....	50
Figur 9.4: Endring i bruken av KOSTRA rett mot politikarane og kommunestorleik.....	51
Figur 9.5: Bruk i administrasjonen og frie inntekter.....	52
Figur 9.6: Endring i bruken av KOSTRA internt i administrasjonen og frie inntekter.....	53
Figur 9.7: Bruken mot politikarane og frie inntekter .....	54
Figur 9.8: Endring i bruken av KOSTRA rett mot politikarane og frie inntekter.....	55
Figur 9.9: Bruken internt og mot politikarane.....	56
Figur 9.10: Nyttan av KOSTRA .....	58
Figur 9.11: KOSTRA gir nyttig informasjon og positiviteten til administrasjonen.....	60
Figur 9.12: Etterspurnad etter KOSTRA-tal og omfanget av bruken .....	62
Figur 9.13: Omfanget av KOSTRA-bruken og innverknad på prioriteringane .....	63
Figur 9.14: Omfanget av KOSTRA-bruken og stoler på KOSTRA-tal.....	64
Figur 9.15: Setter politikarane retningslinjer for kva KOSTRA-tal som blir presentert.....	65
Figur 9.16: Brukar politikarane KOSTRA utanom det som administrasjonen presenterer .....	66

## 13. Tabell-liste

Tabell 3.1: Inndeling av KOSTRA-gruppene .....	10
Tabell 4.1: Kjenneteikn på Forvaltningsmodellen og NPM (Kjelde: Økonomistyring i offentlig sektor) .....	15
Tabell 9.1: Målgrupper for KOSTRA.....	61
Tabell 9.2: Viktig grunn til val av samanlikningskommune.....	67

## 14. Vedlegg

### a) E-post til kommunane

Hei

Eg skriv masteroppgåve i økonomistyring ved Handelshøgskulen ved Universitet for Miljø og Biovitenskap på ÅS. Oppgåva ser på korleis administrasjonen og politikarane brukar KOSTRA. Den ser også på om det er samanheng mellom bruken i administrasjonen og hos politikarane.

For å få informasjon om dette så sendar eg ut to spørjeskjema i denne e-posten og håpar at denne blir formidla til nokon som er villig til å svara på undersøkingane. Begge spørjeskjema tek ca. 5-10 minutt å svara på. Det første er for ein representant for sentraladministrasjonen i kommune å svara på. Det andre er til ein politikar i kommunen.

Administrasjonen sitt spørjeskjema: <https://www.surveymonkey.com/s/administrasjonen-sin-bruk-av-KOSTRA>

Politikarane sitt spørjeskjema: <https://www.surveymonkey.com/s/Politikarane-sin-bruk-av-KOSTRA>

Håpar at dykk er villig til å hjelpa meg med å svara på disse spørjeskjemaa.

Helsing

Vegard Havrevoll

Student – Handelshøgskulen ved Universitet for Miljø og Biovitenskap

## b) Spørjeskjema til administrasjonen

### Informasjon om undersøkinga: Administrasjonen sin bruk av KOSTRA

Eg skriv ein masteroppgåva i økonomistyring hos Handelshøgskulen ved Universitet for Miljø- og Biovitenskap på Ås. Oppgåva omhandlar administrasjonen sin bruk av KOSTRA og korleis politikarane forhold seg til og brukar dette systemet.

For administrasjonen skal KOSTRA-systemet vera kjent og men vis ein vil lesa meir om systemet så kan ein finna det på [www.ssb.no/kostra](http://www.ssb.no/kostra). I denne undersøkinga ser eg på bruken av KOSTRA internt i administrasjon og mot politikkarane. I tillegg korleis administrasjonen oppfattar sin eigen og politikarane sin bruk av KOSTRA. Avslutningsvis kjem det nokre spørsmål om kven ein samanliknar kommunen sin med og kvifor dette valet.

For å få eit inntrykk om korleis administrasjonen brukar KOSTRA sendar eg ut dette spørjeskjemaet til administrasjonen og håpar at de vil ta dykk tid til å svara på dei 9 spørsmåla.

Vegard Havrevoll  
Student  
Handelshøgskulen ved Universitet for Miljø- og Biovitenskap

## Bakgrunnsinformasjon

Informasjonen på denne sida blir ikkje offentleggjort, men er nødvendig for å kunne samanstillast undersøkinga med den undersøkinga som blir gjort på den politiske sida.

### 1. Bakgrunnsinformasjon

Kommunenamn

Spørsmålssvarar sin stilling

## Bruk internt i administrasjonen

Spørsmål 2 vil visa kor omfattande bruken av KOSTRA-tala er internt i administrasjonen i kommunen, mens spørsmål 3 er ein på om bruken av dei ulike nivåa har endra seg dei siste fire åra

Det er tre nivå av KOSTRA-tal. Nivå 1 som er utvalte nøkkeltal. Dette nivået er meint til å få ein oversikt over kommunens. Her er tal for alle sektorar samla på eit ark. Nivå 2 detaljerte nøkkeltal. Her går ein meir detaljert inn på kvart område i kommunen og presenterar alle nøkkeltal for kvart område. Grunnlagsdata som er nivå 3 er tenkt for dei som skal gjennomføra egne analyser og dermed treng detaljerte data. Her ligg til dømes grunndataa for nøkkeltala på nivå 1 og 2 og detaljerte rekneskapstal for alle funksjonane i kommunen.

Vis ein brukar heile nivået vil seia at ein alle tala på nivå 1 eller heile sektoren på nivå 2 og 3 blir med. Delar vil seia at ein ikkje brukar alle tala, men plukkar ut dei tala som ein vil ha med.

### \*2. Kor stor del av KOSTRA-tala brukast i administrasjonen

	Heile Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1)	Delar av Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1)	Heile Detaljerte Nøkkeltal (Nivå 2)	Delar av Detaljerte Nøkkeltal (nivå 2)	Heile Grunnlagsdata (Nivå 3)	Delar av Grunnlagsdata (Nivå 3)	Brukar ikkje KOSTRA
Budsjettarbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planarbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forbetringsarbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saksframlegg til politikarane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saksbehandling hos administrasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisjonsarbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Årsrapporter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internt i sektorane (Sektorbudsjett ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informasjon til innbyggjarar, brukarar og media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anna bruk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Døme på anna bruk

### \*3. Har bruken av KOSTRA-tal internt i administrasjonen endra seg siste fire åra

	Minka mykje	Minka litt	Den same	Auka litt	Auka mykje	Brukar ikkje
Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detaljerte Nøkkeltal (Nivå 2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grunnlagsdata (Nivå 3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Bruk mot politikkarane

Administrasjonen sin bruken av KOSTRA-tal mot politikkarane blir kartlagt i spørsmål 4. Spørsmål 5 tek føre seg korleis bruken av dei ulike KOSTRA-nivåa har utvikla seg.

Det er tre nivå av KOSTRA-tal. Nivå 1 er utvalte nøkkeltal, nivå 2 detaljerte nøkkeltal og nivå 3 er grunnlagsdata. Vis ein brukar heile nivået vil seia at ein tek med alle tala på nivået eller heile sektoren på nivå 2 og 3. Delar av nivået vil seia at ein ikkje brukar alle tala, men plukkar ut dei enkelte tala som ein vil ha med.

### \*4. Kor mykje KOSTRA-tal blir presentert for politikkarane

	Heile Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1)	Delar av Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1)	Heile Detaljerte Nøkkeltal (Nivå 2)	Delar av Detaljerte Nøkkeltal (nivå 2)	Heile Grunnlagsdata (Nivå 3)	Delar av Grunnlagsdata (Nivå 3)	Ikkje Aktuelt
Budsjettarbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planarbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forbetringsarbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saksframlegg til politikkarane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saksbehandling hos administrasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisjonsarbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arsrapporter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internt i sektorane (Sektorbudsjett ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informasjon til innbyggjarar, brukarar og media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anna bruk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Døme på anna bruk?

### \*5. Har bruken av KOSTRA-tal mot politikkarane minka eller auka dei siste 4 åra

	Minka mykje	Minka litt	Den same	Auka litt	Auka mykje	Brakar ikkje
Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detaljerte Nøkkeltal (Nivå 2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grunnlagsdata (Nivå 3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Oppfatning av KOSTRA

Denne sida tek føre seg korleis ein ser den bruken som ein har av KOSTRA, både korleis det er intern i administrasjonen og korleis ein oppfattar bruken til politikarane.

### \*6. I kva grad...

	Svært liten grad	Liten grad	Verken eller	Stor grad	Svært stor grad
Gir KOSTRA nyttig/relevant informasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er kommunen nøgd med dei tala som ein kan få ut av KOSTRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidreg KOSTRA til prioriteringar internt i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidreg KOSTRA til vurdering av kommunen sin måloppnåing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bind arbeidet med KOSTRA-systemet opp for store resursar i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eit av formåla til KOSTRA er å framskaffe styringsinformasjon om kommunal verksamheit. Dette er informasjon som politikarane brukar i ulik grad. I spørsmåla under vil administrasjonen sitt syn på nokon forhold ved den politiske bruken av KOSTRA komme fram.

### \*7. I kva grad...

	Svært liten grad	Liten grad	Verken eller	Stor grad	Svært stor grad
Etterspør politikkarane KOSTRA-tal til sakbehandlinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har politikkarane etterspurt opplæring i KOSTRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blir KOSTRA brukt utenom det som administrasjonen legg fram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legger politikkarane vekt på KOSTRA-tala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endrar KOSTRA politiske prioriteringar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er politikkarane positive til bruken av KOSTRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blir KOSTRA-tal filtrert/sortert før dei blir presentert politikkarane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blir KOSTRA-tal brukt i argumentasjon mot politikkarane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har politikkarane styrt val av samanlikningskommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Samanlikning med andre kommunar

Ein viktig del av KOSTRA-systemet er moglegheita til å samanlikna eigen kommune med andre. Her vil du svara på kven og kvifor ein veljar dei samanlikningskommunane som ein gjer.

### \*8. Kven samanliknar kommunen KOSTRA-tala med? (Eit svar pr rad)

	Heile kommunen	Fleire sektorar	Enkelte sektorar	Enkelte tal	Ikkje i det heile
KOSTRA Gruppegjennomsnitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fylkesgjennomsnitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Landsgjennomsnitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabokommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunal-Rapport: 10 mest like kommunar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SSB-rapport: De tre likaste kommunane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre kommunar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seg sjølve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oppgi eventuelle samanlikningskommunar

### \*9. Ranger: Kva er viktigast grunnen til val av kommunen for samanlikning (1 minst viktig - 6 viktigast)

	1	2	3	4	5	6
Mest mogleg lik (innbyggjarar, areal, o.l.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stor kjennskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er samarbeidspartar (Effektivitetsnettverk, o.l.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Best i klassen"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geografisk plassering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre forhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anna

Takk for at de var villig til å svare på denne undersøkinga om Administrasjonen sin bruk av KOSTRA i tilknytning til masteroppgåva mi

Vegard Havrevoll  
Student  
Handelshøgskulen ved Universitet for Miljø og Biovitenskap

### c) Spørjeskjema til politikarane

#### Informasjon om undersøking: Politikarane sitt forhold til KOSTRA

Eg skriv ein masteroppgåva i økonomistyring hos Handelshøgskulen ved Universitet for Miljø- og Biovitenskap på Ås. Oppgåva omhandlar administrasjonen sin bruk av KOSTRA og korleis politikarane forhold seg til og brukar dette systemet.

KOSTRA (KOMMune-STat-RAPportering) er eit nasjonalt system som skal gi kommunane nyttig styringsinformasjon. Det var starta i 1995 med formål om å framskaffa data på ressursinnsats, prioriteringar og måloppnåing i kommune og fylke. I 2001 var rapporteringa til KOSTRA pålagt for alle kommunar. Det er SSB som publiserar disse tala slik at dei er tilgjengeleg for alle interesserte og tala kan finnast på [www.ssb.no/kostra](http://www.ssb.no/kostra) i lag med meir informasjon om systemet.

Min oppgåve handlar om administrasjonen sin bruk og korleis denne bruken påverkar politikkarane sitt forhold til KOSTRA. For å få eit inntrykk om korleis politikkarane ser på og brukar KOSTRA sendar eg ut dette spørjeskjemaet. Det er 5 sider med tilsaman 10 spørsmål. Den første delen av undersøkinga ser på den bruken som er i dag. Den neste på kven KOSTRA er for, mens den siste delen på korleis ein ynskjar å få tala, og utfordringar med dei.

I den politiske landskapet er det mange ulike personar og sidan denne undersøking ikkje går til alle politikkarane i kommunen ville det vore fint om ein kan ta hensyn til heile det politiske landskapet når ein svarar på spørsmåla.

Håpar at de har tid til å svara på undersøkinga

Vegard Havrevoll  
Student Handelshøgskulen ved Universitet for Miljø- og Biovitenskap

## Bakgrunninformasjon

Informasjonen på denne sida vil ikkje komma fram i oppgåva, men er nødvendig for å kunne samanstillta svara med frå undersøkinga i administrasjonen og bakgrunn for korleis ein ser på KOSTRA.

### 1. Bakgrunnsinformasjon

Kommunenamn

Politisk organ

## Bruken av KOSTRA

### \*2. I kva grad ...

	Svært liten grad	Liten Grad	Verken eller	Stor Grad	Svært stor grad
Har politikarane kjennskap til KOSTRA-systemet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har politikarane fått opplæring i KOSTRA frå administrasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blir KOSTRA-tal presentert i frå administrasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brukar politikarane KOSTRA utanom det som administrasjonen presenterar for dei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er det fokus på å få KOSTRA-tal som styringsinformasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stolar politikarane på tala i frå KOSTRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gir KOSTRA nyttig informasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har KOSTRA endra prioriteringane i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppfattar politikarane at administrasjonen er positiv til KOSTRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etterspør politikarane KOSTRA-tal i saksbehandlinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Setter politikarane retningslinjer kva KOSTRA-tal som blir presentert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Setter KOSTRA-tal agendaen for politikarane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOSTRA-systemet presenterar tal i tre hovudnivå nivå med ulik detaljgrad. Nivå 1 (Utvalte Nøkkeltal) visar utvalte nøkkeltal for heile kommunen. Dette nivået kan brukast til å få ein rask oversikt. Neste nivået (Detaljerte nøkkeltal) visar fleire nøkkeltal for ulike sektorar i kommunen, slik at ein kan gå djupare inn på enkelte område. Det siste nivået (Grunnlagsdata) er for dei som skal gjennomføra eigen analyse og derfor inneheld dei grunndataa til kommunen. I tillegg til disse tre nivåa så kan ein også få samla kvalitetsindikatorane i frå nivå 2 som eit eget nivå.

### \*3. Har bruken av KOSTRA-tal hos politikarane minka eller auka dei siste 4 åra

	Minka mykje	Minka litt	Verken eller	Auka litt	Auka mykje
Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detaljerte Nøkkeltal (Nivå 2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grunnlagsdata (Nivå 3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Kven er KOSTRA for?

Det er mange aktørar som kan bruka KOSTRA-systemet, både i den offentlege forvaltninga og private aktørar. Her skal du rangerar kven som er den viktigaste målgruppa til KOSTRA og kva KOSTRA-nivå som er viktigast for dei ulike gruppene.

### \*4. Ranger: kven er den viktigaste målgruppa for KOSTRA (1 minst viktig - 10 viktigast)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Politikarane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrative leiinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sektorleiinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saksbehandlarar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innbyggjarane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Private aktørar/ konkurrentar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forskarar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre Interessentar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I KOSTRA kan ein få fram fire ulike nivå/tabellar. Nivå 1 (Utvalte nøkkeltal) skal gi ein oversikt over kommunen. Nivå 2 (Detaljerte nøkkeltal) går djupare inn i kvar sektor. På nivå 3 (Grunnlagsdata) ligg grunnlagstala for nivå 1 og 2. Dette nivået kan brukast til egne analysar. Tabellen Kvalitet har ein samla tala som uttrykkjar kvaliteten og dekningsgraden i dei ulike sektorane.

I spørsmål 5 kryssar du av det KOSTRA-nivået som du trur er viktigast for dei ulike aktørane.

### \*5. Kva KOSTRA-nivå er viktigast for dei ulike aktørane i kommunen (Eit kryss pr rad)

	Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1)	Detaljerte Nøkkeltal (Nivå 2)	Grunnlagsdata (Nivå 3)	Kvalitet-data	Ikkje relevant
Politikarane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrative leiinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sektorleiinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saksbehandlarar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innbyggjarane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Private aktørar/ konkurrentar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forskarar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre Interessentar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Kven skal ein samanlikna seg med

Noko av formålet med KOSTRA er at kommunar skal ha moglegheit til å samanlikna seg med seg sjølve og andre. For å letta samanlikninga med andre kommunar er kommunane i KOSTRA-systemet gruppert i 16 grupper etter storleik, kostnadsbinding og frie inntekter. Dette gjer at det er mogleg å samanlikna seg med gjennomsnittet av dei kommunane som er i same kommunegruppe. Men KOSTRA gir og då moglegheit til å samanlikna seg med enkeltkommunar, fylkesgjennomsnitt og landsgjennomsnitt.

Men det er også andre metodar for å finna samanlikningskommunar enn dei som ligg inne i KOSTRA-systemet. Både Kommunal-Rapport og SSB har laga samanlikningar som samanliknar kommunane på faktorar som til dømes areal og busetnad.

I spørsmål 6 rangerar du etter kva samanlikning som du synast er viktigast

### \*6. Ranger: kven bør kommunen samanlikna KOSTRA-tala med (1 dårlegaste alternativ - 9 beste alternativ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
KOSTRA Gruppegjennomsnitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fylkesgjennomsnitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Landsgjennomsnitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabokommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunal-Rapport: 10 mest like kommunar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SSB-rapport: De tre likaste kommunane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre kommunar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seg sjølve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oppgi eventuelle samanlikningskommunar

Det kan vera mange ulike forhold som er viktig for kvifor ein samanliknar seg med den kommunen som ein gjer. Ranger dei forholda som står opplista i spørsmål 7 ifrå 1 (dårlegast) til 6 (beste).

### \*7. Ranger: Kva er viktige med kommunen for samanlikning (1 minst viktig - 6 viktigast)

	1	2	3	4	5	6
Mest mogleg lik (innbyggjarar, areal, o.l.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stor kjennskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er samarbeidspartar (Effektivitetsnettverk, o.l.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Best i klassen"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geografisk plassering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre forhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anna

## Kva bør KOSTRA visa til politikkarane

Gjennom KOSTRA kan ein få mange tal av ulike detaljegrad og på ulike sektorar og nivå. I tillegg kan ein samanlikna dei med alle andre kommunar. Dette gjer at KOSTRA-tala kan ha mange ulike funksjonar for politikkarane.

### \*8. Kva er viktige eigenskapet med KOSTRA-tal for politikkarane

	Svært viktig	Viktig	Verken eller	Uviktig	Svært uviktig
Sette agendaen for politikkarane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grunngje omprioriteringar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Få oversikt over heile kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Få oversikt over enkelte sektorar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrollera administrasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finna problemområder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentera eigens kommune sin utvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visa dekningsgraden for sektorane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forsvara eigen utvikling i forhold til andre kommunar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visa kvaliteten på tenestene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre forhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Andre forhold

For at KOSTRA-tala skal vera nyttig så må dei bli presentert på ein måte som gjer at ein kan forstå kva tala fortel. Kva som er best er ulikt i frå person til person, men her er det korleis politikkarane samla vil ynskja å ha det.

### \*9. Korleis ynskjar politikkarane KOSTRA-tal presentert

	Ynskjar ikkje	Ikkje viktig	Ynskjar
Presentert i tabellform	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forklaring av postane sitt omfang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overordna tal for sektoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentert i tekstform	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikkje blir for mange	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med analyse av samanhenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkrete tal for heile sektoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direkte samanheng med saka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grafisk presentasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anna

Alle system har nokre problemområder. Kva som er den største problemet med KOSTRA-systemet nå vil bli rangert under.

**\*10. Kva ser du på som dei største problema med KOSTRA-tala**

	Svært stort problem	Stort problem	Lite problem	Ikkje eit problem
Kjennskap til KOSTRA-systemet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blir fort mykje tal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjennskap til samanlikningskommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvaliteten på kommunens tal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usikkerheit om andre kommunes tal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Store forskjellar mellom kommunane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mange ikkje relevante tal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anna

Takk for at du har svart på spørjeundersøkinga om politkarane sitt forhold til KOSTRA

Vegard Havrevoll

Student

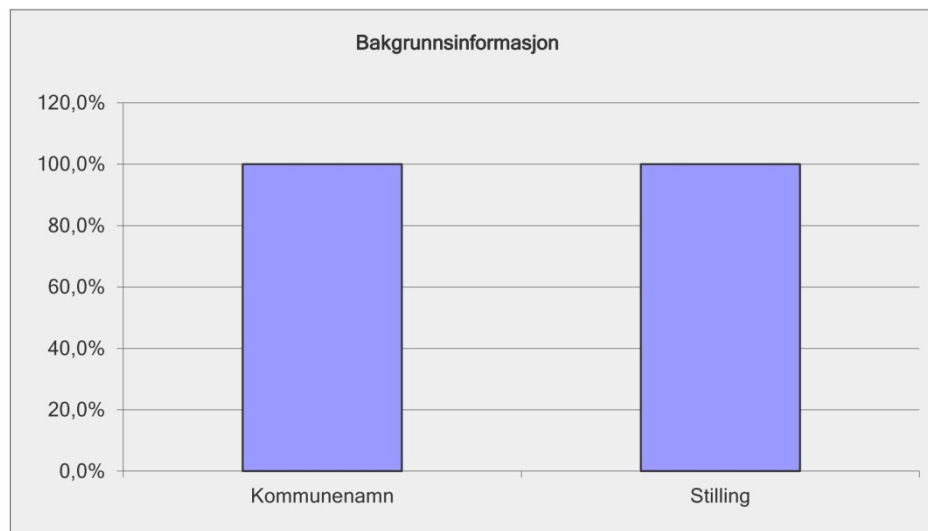
Handelshøgskulen ved Universitet for Miljø- og Biovitenskap

## d) Resultat frå Administrasjonen

### Administrasjonen sin bruk av KOSTRA

#### 1. Bakgrunnsinformasjon

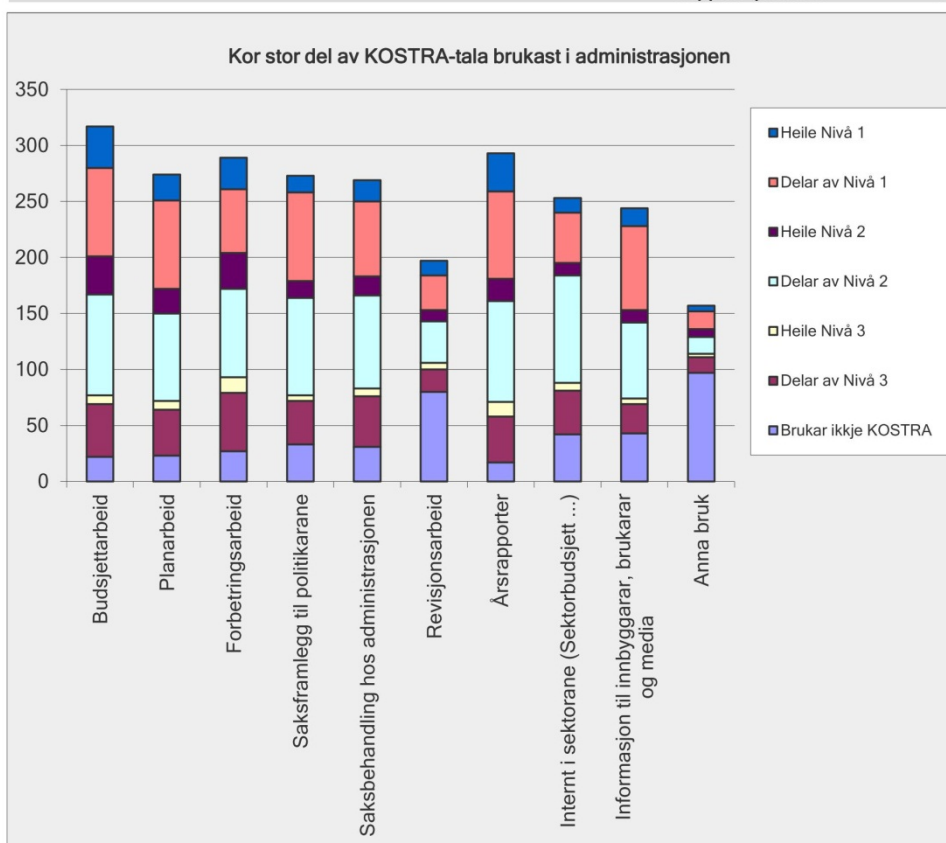
Answer Options	Response Percent	Response Count
Kommunenamn	100,0%	221
Stilling	100,0%	218
	<i>answered question</i>	221
	<i>skipped question</i>	7



## Administrasjonen sin bruk av KOSTRA

### 2. Kor stor del av KOSTRA-tala brukast i administrasjonen

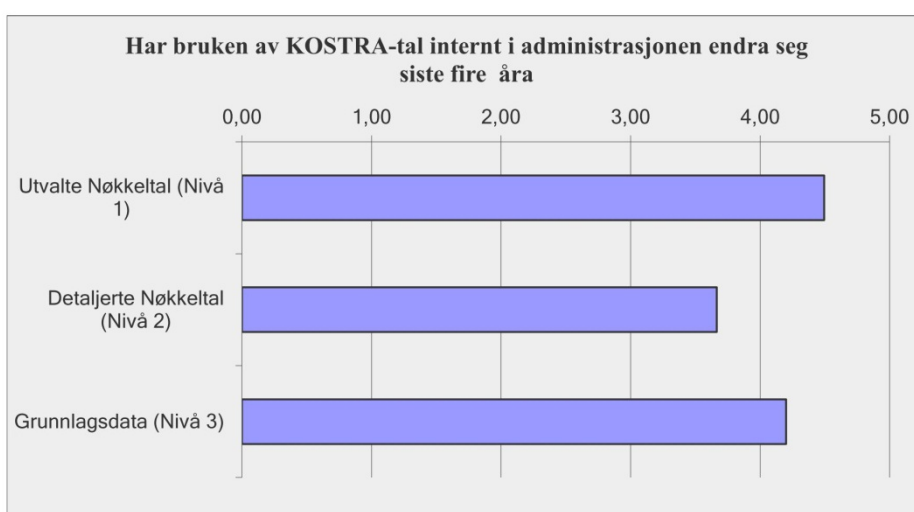
Answer Options	Heile Nivå 1	Delar av Nivå 1	Heile Nivå 2	Delar av Nivå 2	Heile Nivå 3	Delar av Nivå 3	Brakar ikkje KOSTRA	Response Count
Budsjettarbeid	37	79	34	90	8	47	22	170
Planarbeid	23	79	22	78	8	41	23	165
Forbetringsarbeid	28	57	32	79	14	52	27	166
Saksframlegg til	15	79	15	87	5	39	33	170
Saksbehandling	19	67	17	83	7	45	31	161
Revisjonsarbeid	13	31	10	37	6	20	80	149
Årsrapporter	34	78	20	90	13	41	17	168
Internt i sektorane	13	45	11	96	7	39	42	159
Informasjon til	16	75	11	68	5	26	43	166
Anna bruk	5	16	7	15	3	14	97	135
Døme på anna								16
<i>answered question</i>								171
<i>skipped question</i>								57



## Administrasjonen sin bruk av KOSTRA

### 3. Har bruken av KOSTRA-tal internt i administrasjonen endra seg siste fire åra

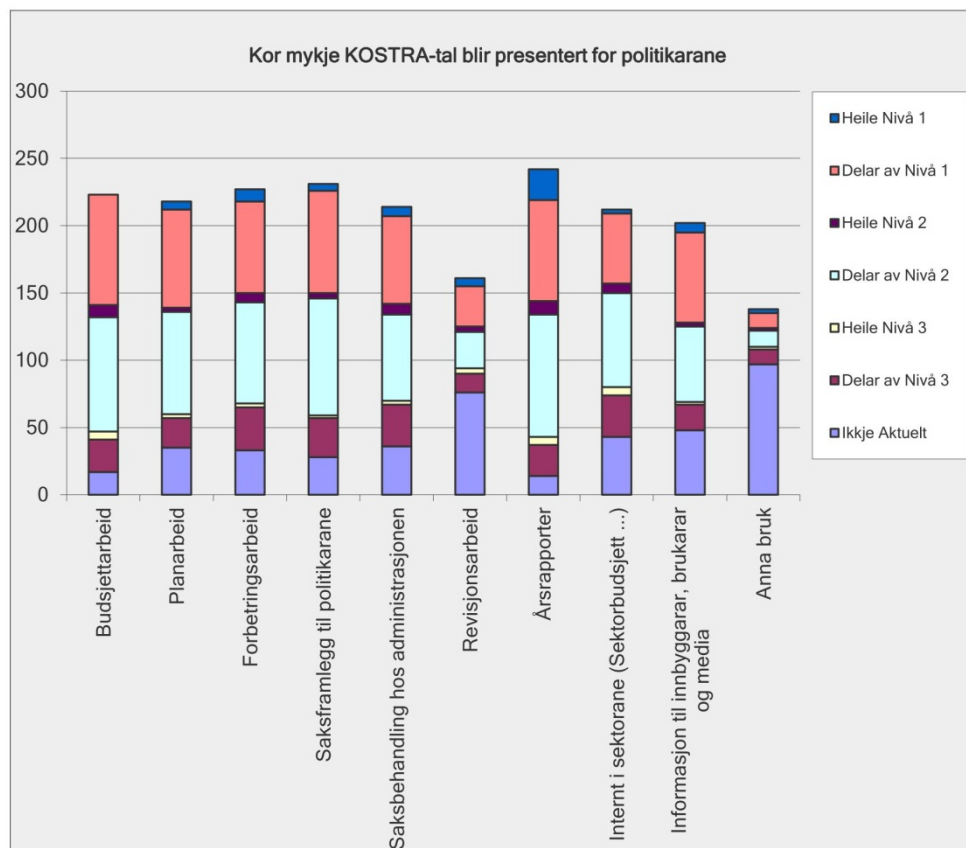
Answer Options	Minka mykje	Minka litt	Den same	Auka litt	Auka mykje	Brukar ikkje	Rating Average	Response Count
Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1)	0	3	58	68	57	8	4,49	164
Detaljerte Nøkkeltal (Nivå 2)	1	2	52	69	35	8	3,66	167
Grunnlagsdata (Nivå 3)	1	3	68	52	54	16	4,20	164
<i>answered question</i>								167
<i>skipped question</i>								61



## Administrasjonen sin bruk av KOSTRA

### 4. Kor mykje KOSTRA-tal blir presentert for politikarane

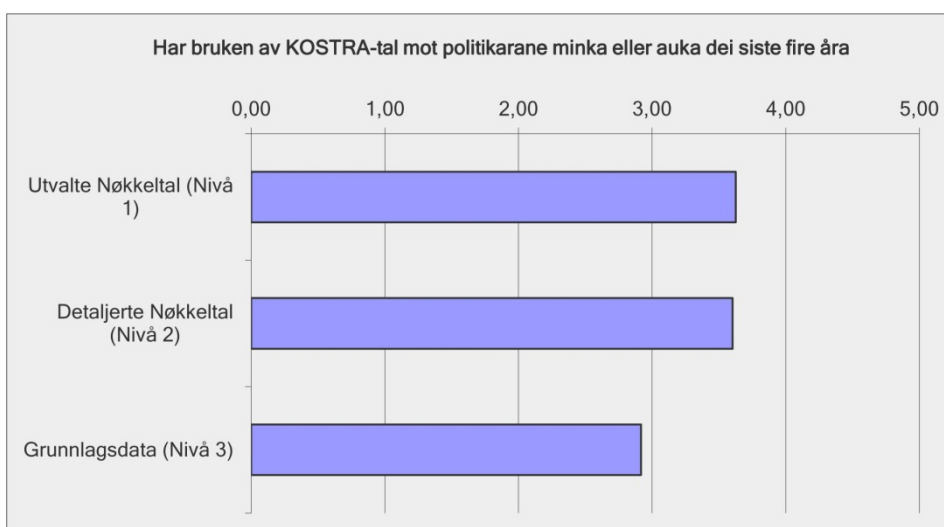
Answer Options	Heile Nivå 1	Delar av Nivå 1	Heile Nivå 2	Delar av Nivå 2	Heile Nivå 3	Delar av Nivå 3	Ikkje Aktuelt	Response Count
Budsjettarbeid	18/	82	9	85	6	24	17	149
Planarbeid	6	73	3	76	3	22	35	147
Forbetringsarbeid	9	68	7	75	3	32	33	145
Saksframlegg til	5	76	4	87	2	29	28	145
Saksbehandling hos	7	65	8	64	3	31	36	142
Revisjonsarbeid	6	30	4	27	4	14	76	131
Årsrapporter	23	75	10	91	6	23	14	148
Internt i sektorane	3	52	7	70	6	31	43	143
Informasjon til	7	67	3	56	2	19	48	144
Anna bruk	3	11	2	12	2	11	97	123
Døme på anna bruk?								0
<i>answered question</i>								<b>149</b>
<i>skipped question</i>								<b>79</b>





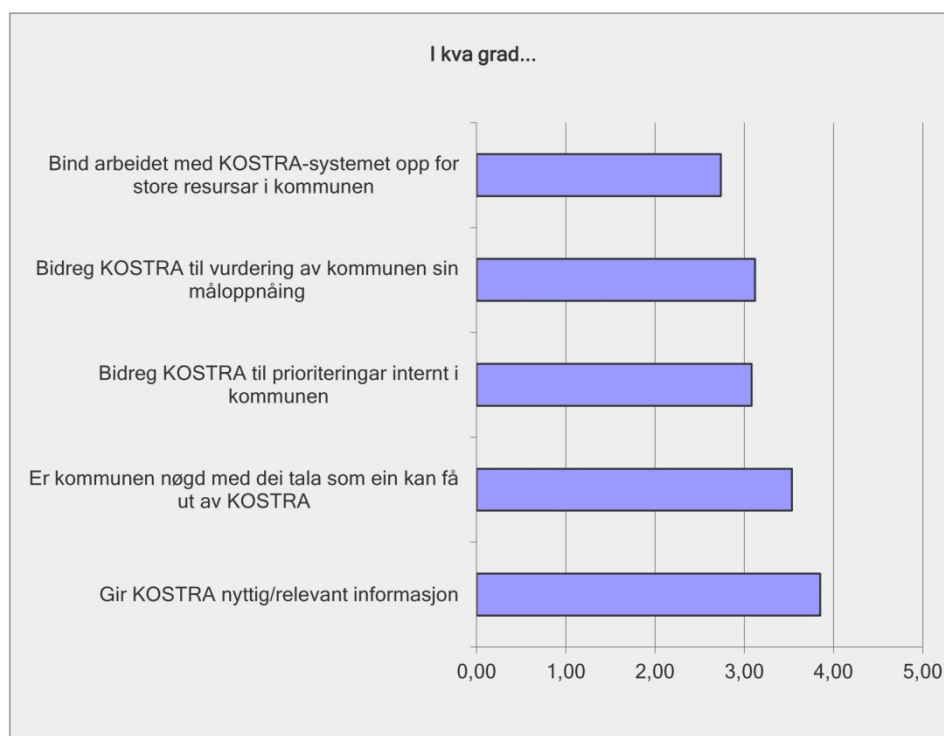
## Administrasjonen sin bruk av KOSTRA

5. Har bruken av KOSTRA-tal mot politikarane minka eller auka dei siste 4 åra								
Answer Options	Minka mykje	Minka litt	Den same	Auka litt	Auka mykje	Brukar ikkje	Rating Average	Response Count
Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1)	0	2	52	68	18	5	3,63	144
Detaljerte Nøkkeltal (Nivå 2)	1	2	49	69	21	6	3,60	148
Grunnlagsdata (Nivå 3)	1	4	58	52	7	24	2,92	146
<i>answered question</i>								<b>148</b>
<i>skipped question</i>								<b>80</b>



## Administrasjonen sin bruk av KOSTRA

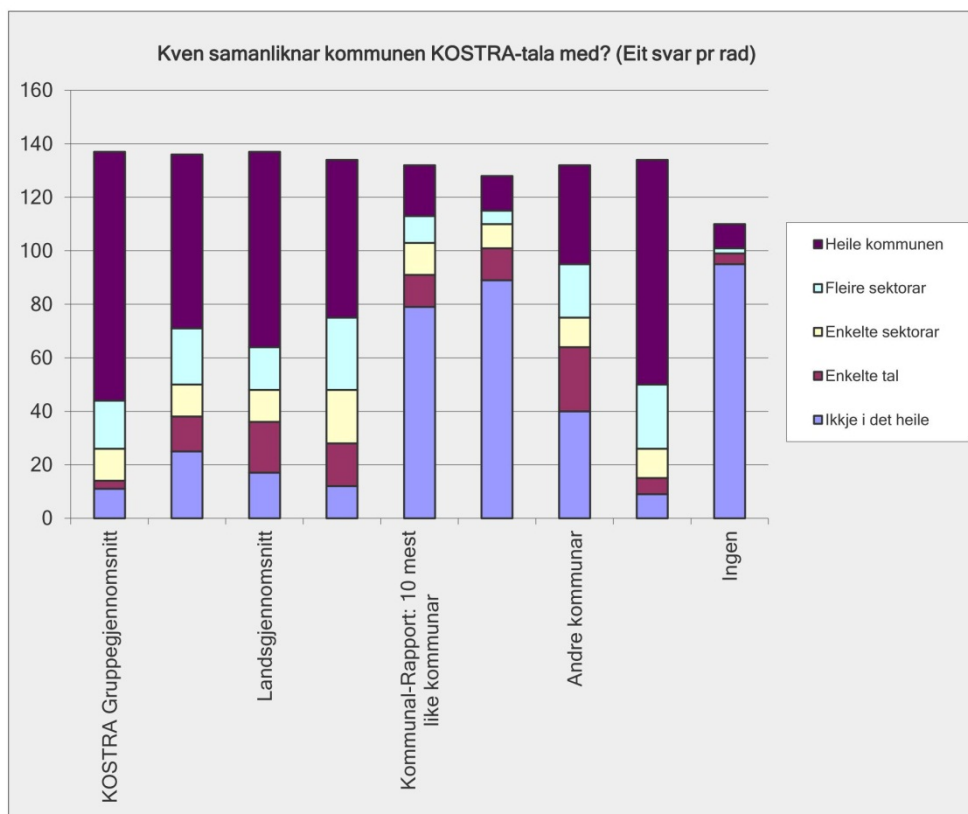
6. I kva grad...							
Answer Options	Svært liten grad	Liten grad	Verken eller	Stor grad	Svært stor grad	Rating Average	Response Count
Gir KOSTRA nyttig/relevant informasjon	3	6	15	110	14	3,85	148
Er kommunen nøgd med dei tala som ein kan få ut av KOSTRA	2	10	48	83	5	3,53	148
Bidreg KOSTRA til prioriteringar internt i kommunen	9	28	54	54	2	3,08	147
Bidreg KOSTRA til vurdering av kommunen sin måloppnåing	12	30	40	60	6	3,12	148
Bind arbeidet med KOSTRA-systemet opp for store resursar i kommunen	14	41	66	24	3	2,74	148
<i>answered question</i>							148
<i>skipped question</i>							80



## Administrasjonen sin bruk av KOSTRA

### 8. Kven samanliknar kommunen KOSTRA-tala med? (Eit svar pr rad)

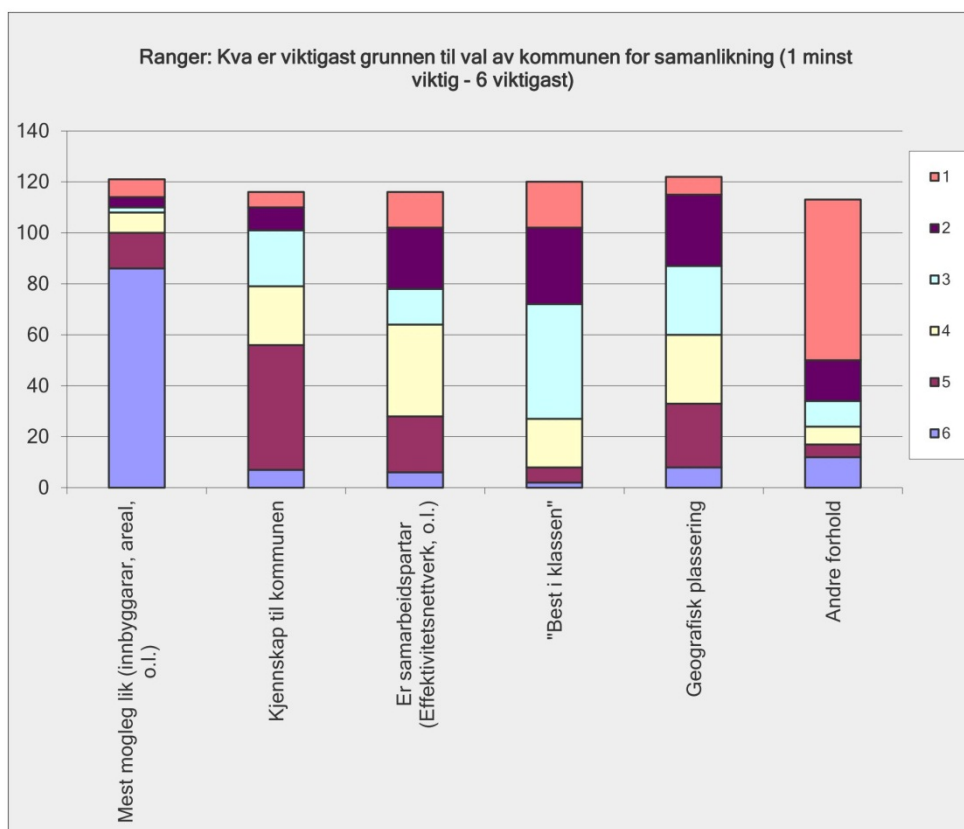
Answer Options	Heile kommunen	Fleire sektorar	Enkelte sektorar	Enkelte tal	Ikkje i det heile	Response Count
KOSTRA	93	18	12	3	11	137
Gruppegjennomsnitt	65	21	12	13	25	136
Fylkesgjennomsnitt	73	16	12	19	17	137
Nabokommune	59	27	20	16	12	134
Kommunal-Rapport: 10 mest like	19	10	12	12	79	132
SSB-rapport: De tre likaste kommunane	13	5	9	12	89	128
Andre kommunar	37	20	11	24	40	132
Seg sjølve	84	24	11	6	9	134
Ingen	9	2	0	4	95	107
Opggi eventuelle samanlikningskommunar						6
					<i>answered question</i>	<b>138</b>
					<i>skipped question</i>	<b>90</b>



## Administrasjonen sin bruk av KOSTRA

### 9. Ranger: Kva er viktigast grunnen til val av kommunen for samanlikning (1 minst viktig - 6 viktigast)

Answer Options	1	2	3	4	5	6	Response Count
Mest mogleg lik	7	4	2	8	14	86	121
Kjennskap til kommunen	6	9	22	23	49	7	116
Er samarbeidspartar	14	24	14	36	22	6	116
"Best i klassen"	18	30	45	19	6	2	120
Geografisk plassering	7	28	27	27	25	8	122
Andre forhold	63	16	10	7	5	12	113
Anna							9
<i>answered question</i>							137
<i>skipped question</i>							89

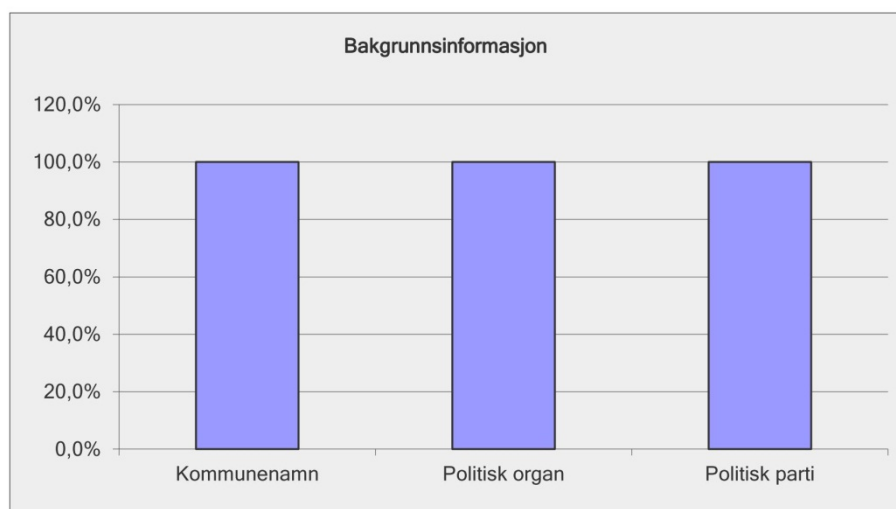


## e) Resultat frå politikarane

### Politikarane sin bruk av KOSTRA

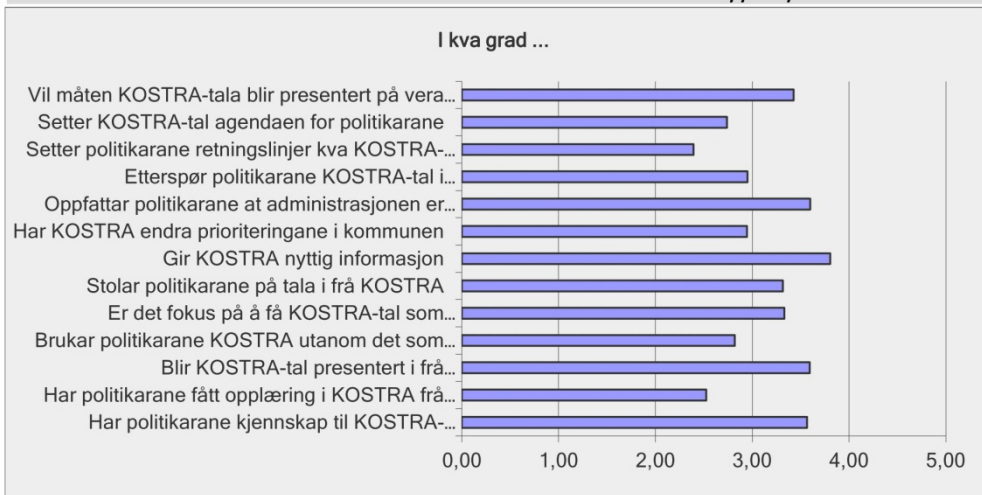
#### 1. Bakgrunnsinformasjon

Answer Options	Response Percent	Response Count
Kommunenamn	100,0%	160
Politisk organ	100,0%	156
Politisk parti	100,0%	160
<i>answered question</i>		<b>160</b>
<i>skipped question</i>		<b>1</b>



## Politikarane sin bruk av KOSTRA

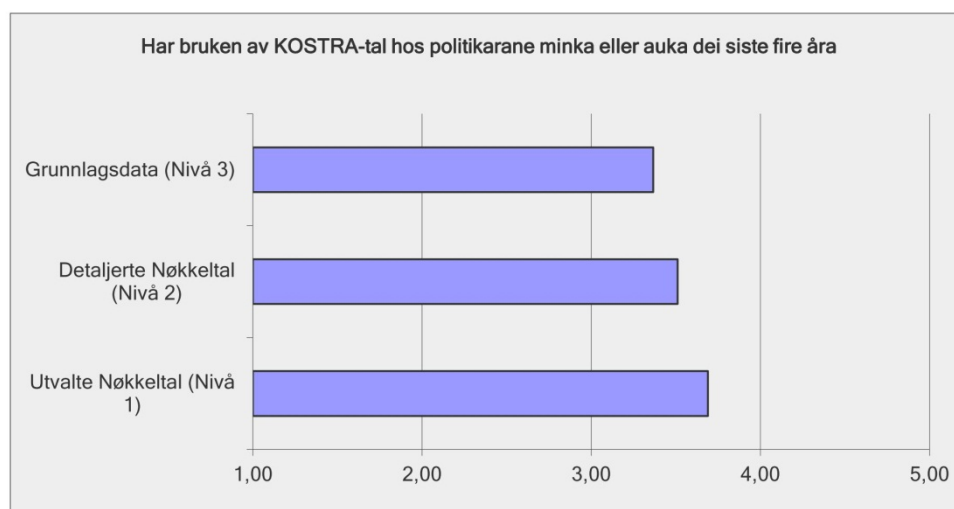
2. I kva grad ...							
Answer Options	Svært liten grad	Liten Grad	Verken eller	Stor Grad	Svært stor grad	Rating Average	Response Count
Har politikarane kjennskap til KOSTRA-systemet	2	16	34	84	9	3,57	145
Har politikarane fått opplæring i KOSTRA frå administrasjonen	25	52	32	34	0	2,52	143
Blir KOSTRA-tal presentert i frå administrasjonen	3	17	28	82	13	3,59	143
Brukar politikarane KOSTRA utanom det som administrasjonen	11	50	41	40	3	2,82	145
Er det fokus på å få KOSTRA-tal som styringsinformasjon	5	26	32	80	2	3,33	145
Stolar politikarane på tala i frå KOSTRA	4	20	49	70	2	3,32	145
Gir KOSTRA nyttig informasjon	3	5	22	102	13	3,81	145
Har KOSTRA endra prioriteringane i kommunen	7	28	76	34	0	2,94	145
Oppfattar politikarane at administrasjonen er positiv til KOSTRA	3	9	41	82	10	3,60	145
Etterspør politikarane KOSTRA-tal i saksbehandlninga	10	39	46	48	2	2,95	145
Setter politikarane retningslinjer kva KOSTRA-tal som blir	23	54	57	10	1	2,39	145
Setter KOSTRA-tal agendaen for politikarane	14	37	67	27	0	2,74	145
Vil måten KOSTRA-tala blir presentert på vera avgjerande for	7	15	40	75	8	3,43	145
<i>answered question</i>							146
<i>skipped question</i>							16



## Politikarane sin bruk av KOSTRA

### 3. Har bruken av KOSTRA-tal hos politikarane minka eller auka dei siste 4 åra

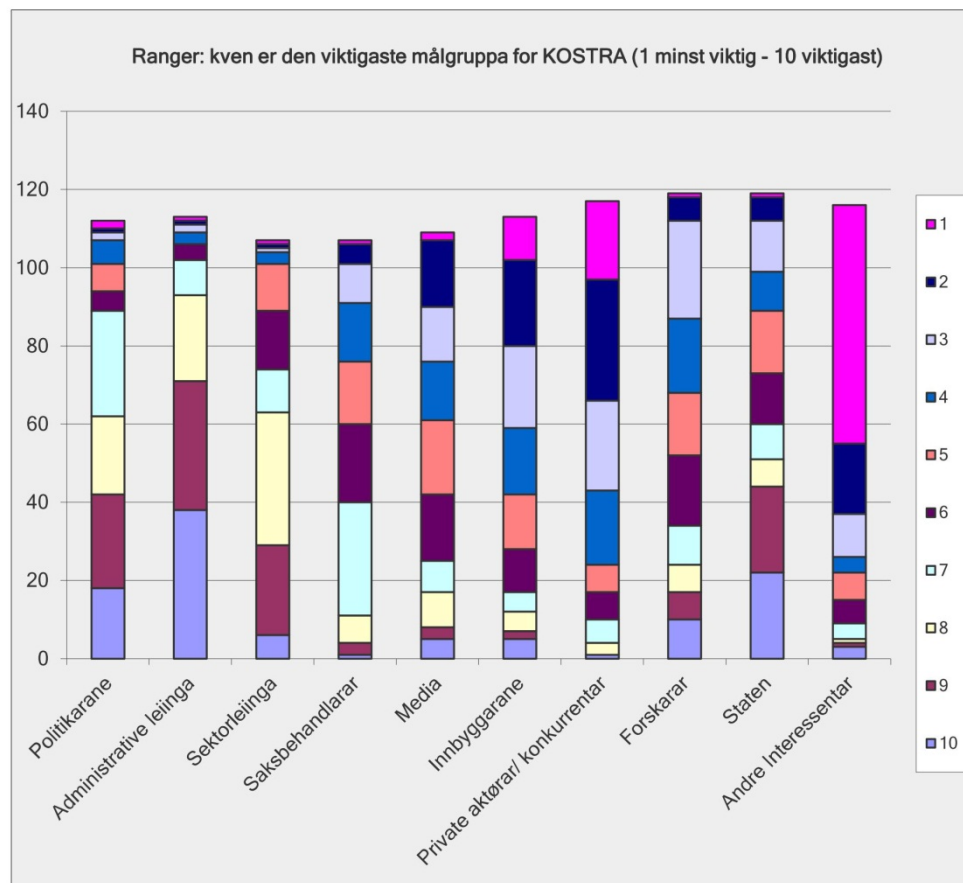
Answer Options	Minka mykje	Minka litt	Verken eller	Auka litt	Auka mykje	Rating Average	Response Count
Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1)	2	3	48	77	15	3,69	145
Detaljerte Nøkkeltal (Nivå 2)	3	1	70	61	10	3,51	145
Grunnlagsdata (Nivå 3)	1	3	90	44	7	3,37	145
<i>answered question</i>							145
<i>skipped question</i>							16



## Politikarane sin bruk av KOSTRA

### 4. Ranger: kven er den viktigaste målgruppa for KOSTRA (1 minst viktig - 10 viktigast)

Answer Options	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Response Count
Politikarane	2	1	2	6	7	5	27	20	24	18	112
Administrative leiinga	1	1	2	3	0	4	9	22	33	38	113
Sektorleiinga	1	1	1	3	12	15	11	34	23	6	107
Saksbehandlarar	1	5	10	15	16	20	29	7	3	1	107
Media	2	17	14	15	19	17	8	9	3	5	109
Innbygarane	11	22	21	17	14	11	5	5	2	5	114
Private aktørar/ konkurrentar	20	31	23	19	7	7	6	3	0	1	117
Forskarar	1	6	25	19	16	18	10	7	7	10	109
Staten	1	6	13	10	16	13	9	7	22	22	119
Andre Interessentar	61	18	11	4	7	6	4	1	1	3	117
<i>answered question</i>											121
<i>skipped question</i>											40

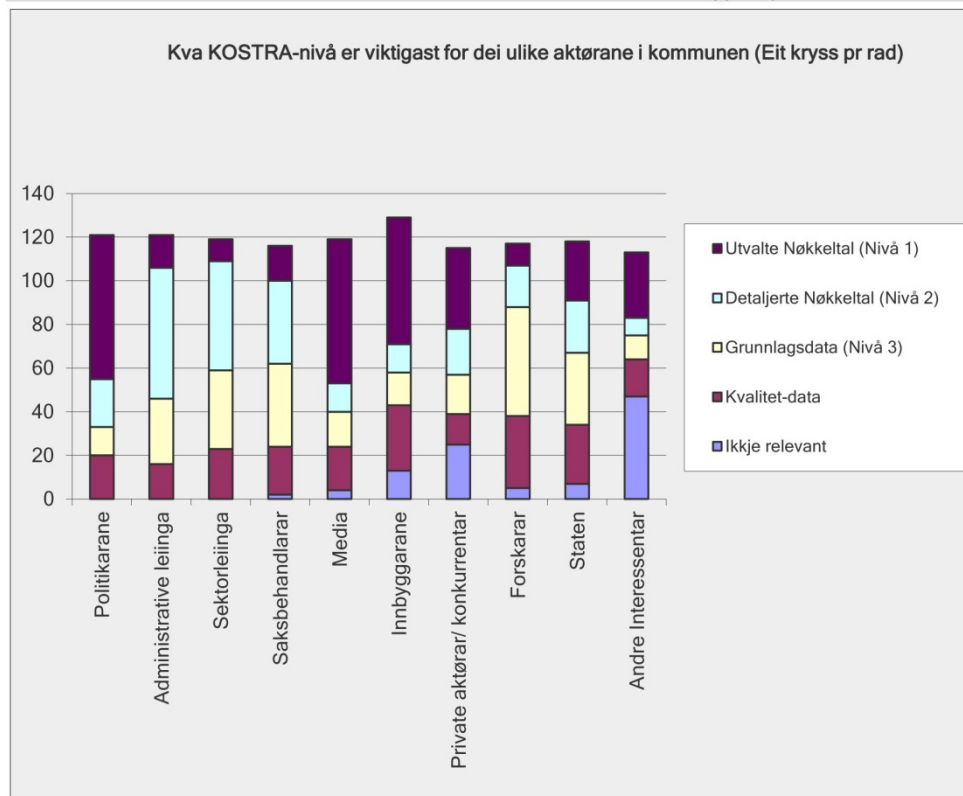




## Politikarane sin bruk av KOSTRA

### 5. Kva KOSTRA-nivå er viktigast for dei ulike aktørane i kommunen (Eit kryss pr rad)

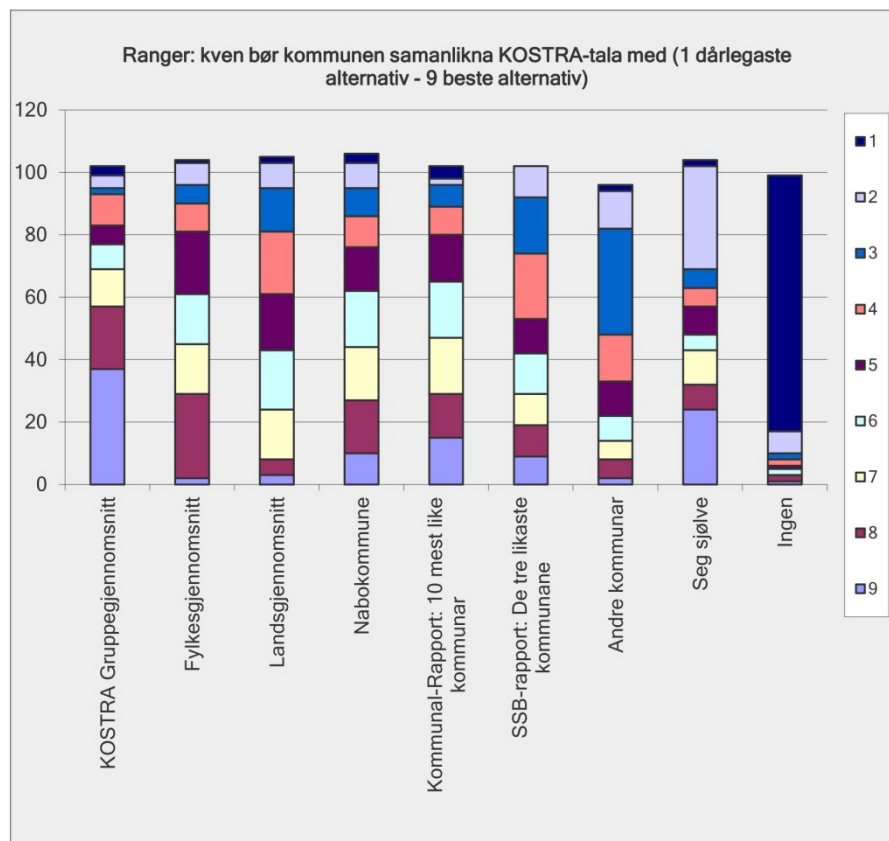
Answer Options	Utvalte Nøkkeltal (Nivå 1)	Detaljerte Nøkkeltal (Nivå 2)	Grunnlag sdata (Nivå 3)	Kvalitet-data	Ikkje relevant	Response Count
Politikarane	66	22	13	20	0	121
Administrative leiinga	15	60	30	16	0	121
Sektorleiinga	10	50	36	23	0	119
Saksbehandlarar	16	38	38	22	2	116
Media	66	13	16	20	4	119
Innbyggerane	58	13	15	30	13	120
Private aktørar/ konkurrentar	37	21	18	14	25	115
Forskarar	10	19	50	33	5	117
Staten	27	24	33	27	7	118
Andre Interessentar	30	8	11	17	47	113
<i>answered question</i>						121
<i>skipped question</i>						40



## Politikarane sin bruk av KOSTRA

### 6. Ranger: kven bør kommunen samanlikna KOSTRA-tala med (1 dårlegaste alternativ - 9 beste alternativ)

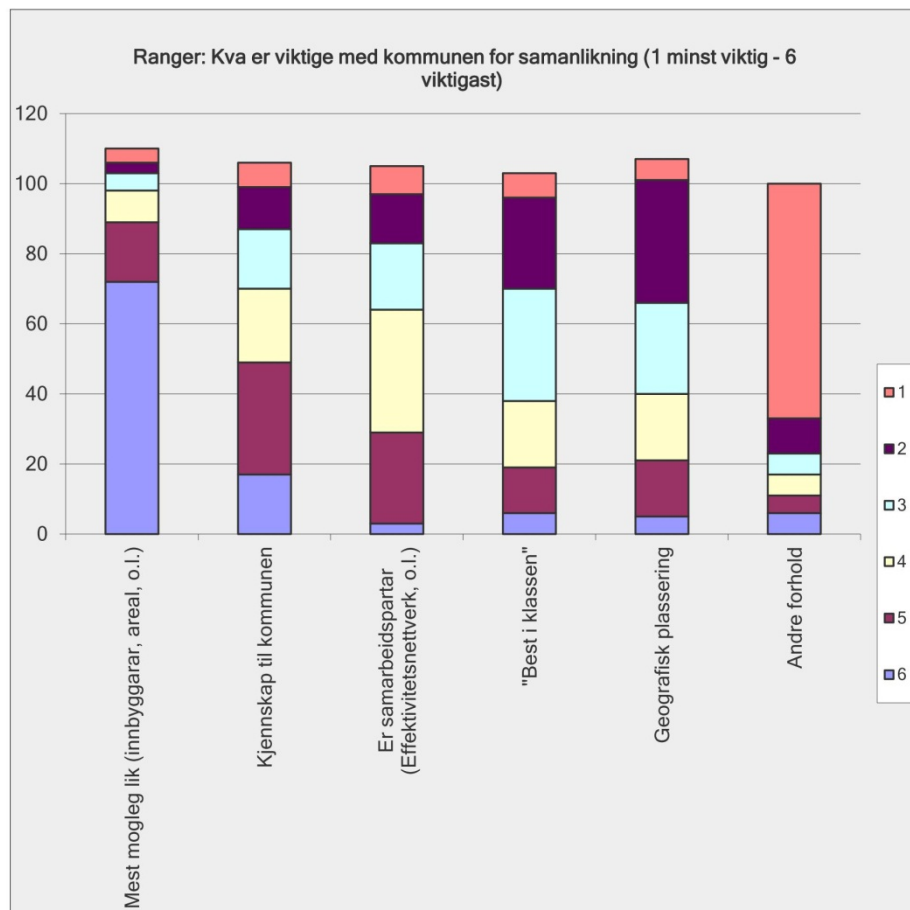
Answer Options	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Response Count
KOSTRA	3	4	2	10	6	8	12	20	37	102
Fylkesgjennomsnitt	1	7	6	9	20	16	16	27	2	102
Landsgjennomsnitt	2	8	14	20	18	19	16	5	3	105
Nabokommune	3	8	9	10	14	18	17	17	10	106
Kommunal-Rapport: 10 mest like	4	2	7	9	15	18	18	14	15	102
SSB-rapport: De tre likaste kommunane	0	10	18	21	11	13	10	10	9	102
Andre kommunar	2	12	34	15	11	8	6	6	2	105
Seg sjølve	2	33	6	6	9	5	11	8	24	103
Ingen	82	7	2	2	1	2	0	2	1	99
Oppgi eventuelle samanlikningskommunar										11
<i>answered question</i>										111
<i>skipped question</i>										50



## Politikarane sin bruk av KOSTRA

### 7. Ranger: Kva er viktige med kommunen for samanlikning (1 minst viktig - 6 viktigast)

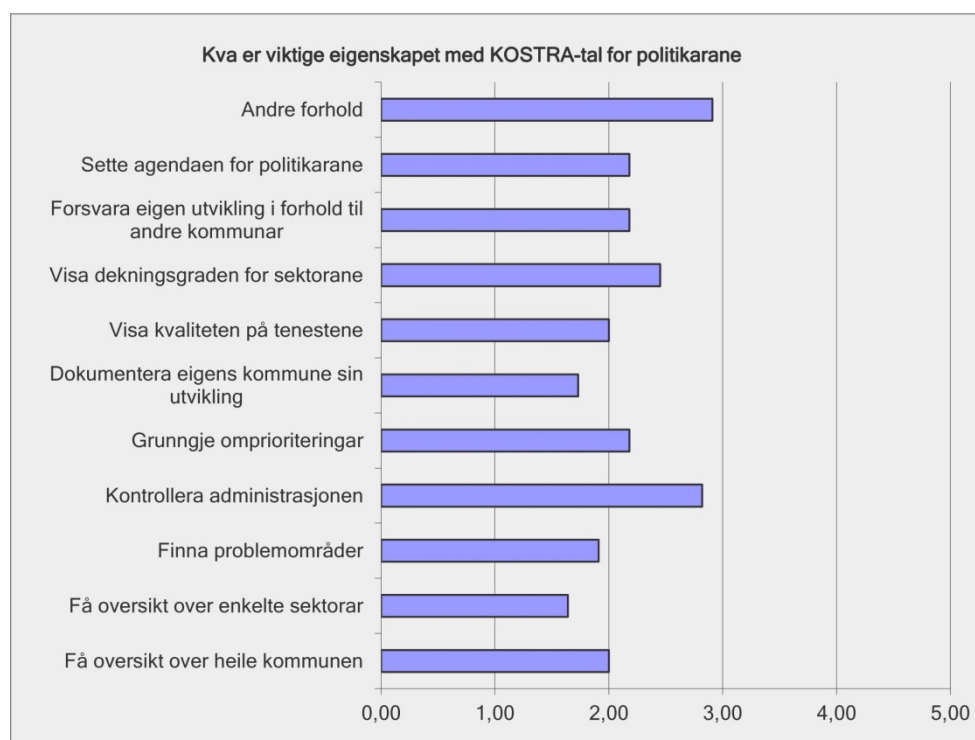
Answer Options	1	2	3	4	5	6	Response Count
Mest mogleg lik (innbyggjarar, areal, o.l.)	4	3	5	9	17	72	110
Kjennskap til kommunen	7	12	17	21	32	17	106
Er samarbeidspartar	8	14	19	35	26	3	105
"Best i klassen"	7	26	32	19	13	6	103
Geografisk plassering	6	35	26	19	16	5	107
Andre forhold	67	10	6	6	5	6	100
Anna							0
<i>answered question</i>							111
<i>skipped question</i>							50



## Politikarane sin bruk av KOSTRA

### 8. Kva er viktige eigenskapet med KOSTRA-tal for politikarane

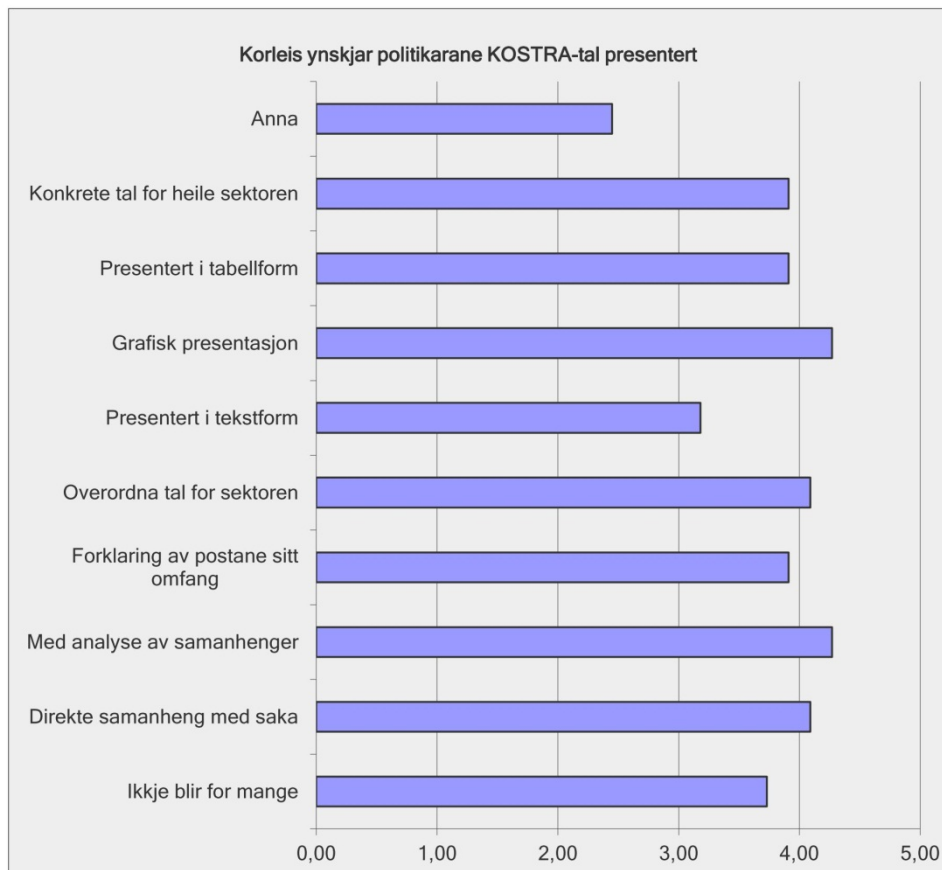
Answer Options	Svært viktig	Viktig	Verken eller	Uviktig	Svært uviktig	Rating Average	Response Count
Få oversikt over heile kommunen	35	47	20	5	1	2,00	108
Få oversikt over enkelte sektorar	34	67	4	1	0	1,64	106
Finna problemområder	33	59	14	1	1	1,91	108
Kontrollera administrasjonen	7	37	47	15	2	2,82	108
Grunngje omprioriteringar	23	64	17	3	0	2,18	108
Dokumentera eigens kommune sin utvikling	43	58	5	1	1	1,73	108
Visa kvaliteten på tenestene	35	52	5	2	1	2,00	107
Visa dekningsgraden for sektorane	16	54	30	6	1	2,45	107
Forsvara eigen utvikling i forhold til andre kommunar	16	57	21	10	4	2,18	108
Sette agendaen for politikarane	17	55	29	4	2	2,18	107
Andre forhold	5	5	63	7	12	2,91	92
Andre forhold							0
<i>answered question</i>							108
<i>skipped question</i>							53



## Politikarane sin bruk av KOSTRA

### 9. Korleis ynskjar politikarane KOSTRA-tal presentert

Answer Options	Ynskjar ikkje	Ikkje viktig	Ynskjar	Rating Average	Response Count		
Ikkje blir for mange	3	7	22	29	35	3,73	102
Direkte samanheng med saka	1	3	12	44	44	4,09	104
Med analyse av samanhenger	1	2	10	46	45	4,27	104
Forklaring av postane sitt omfang	0	2	7	47	40	3,91	101
Overordna tal for sektoren	8	6	27	38	23	4,09	104
Presentert i tekstform	10	6	25	25	48	3,18	102
Grafisk presentasjon	2	2	20	28	51	4,27	103
Presentert i tabellform	2	1	17	36	47	3,91	103
Konkrete tal for heile sektoren	0	3	16	42	41	3,91	102
Anna	19	4	49	6	3	2,45	81
Anna							0
					<i>answered question</i>	105	
					<i>skipped question</i>	56	



## Politikarane sin bruk av KOSTRA

### 10. Kva ser du på som dei største problema med KOSTRA-tala

Answer Options	Svært stort problem	Stort problem	Lite problem	Ikkje eit problem	Response Count
Kvaliteten på kommunens tal	12	42	44	9	107
Usikkerheit om andre	21	50	33	4	108
Store forskjellar mellom	9	48	43	7	107
Blir fort mykje tal	4	38	54	10	106
Mange ikkje-relevante tal	9	34	58	6	107
Kjennskap til KOSTRA-	6	35	61	6	108
Kjennskap til	11	29	59	8	107
Anna	4	5	25	45	79
					1
<i>answered question</i>					<b>108</b>
<i>skipped question</i>					<b>53</b>

