

KOMMUNALØKONOMISK SVERMANALYSE · REVIDERTE 2025-TALL · 16.06.2026

Horten kommune

Den nøkterne marinekommunen som måtte ta eiendomsskatt

Behovskorrigert KOSTRA-analyse av en nøktern, venstrestyrt marinekommune uten finansformue å lene seg på — tynget av høy lånegjeld, lav driftsmargin og et tynt, driftstappet disposisjonsfond. Horten holder pleie og omsorg, oppvekst og administrasjon disiplinert under behovsnivå gjennom redusert sykehjemskapasitet og restriktiv tjenestetildeling, og måtte — stikk motsatt av de formuende nabokommunene — innføre eiendomsskatt fra 2025 for å få endene til å møtes. Sosialhjelp er den eneste sektoren klart over behov.

–152,4 mill

pleie og omsorg under behovsnivå (2025) — dypest av alle sektorer, og dypere enn i 2024 (kap. 1 og 2)

+31,2 mill

sosialhjelp over behovsnivå (2025) — Hortens ENESTE sektor klart over behov (kap. 3)

9,3 %

disposisjonsfond — tynt og driftstappet, ingen energifond/finansformue bak (kap. 4)

106,4 %

netto lånegjeld — høy; sammen med NDR på bare 2,4 % driveren bak at kommunen måtte innføre eiendomsskatt

Hovedår 2025 (reviderte KOSTRA-tall, kommunekonsern); 2024 som sammenligning. Kommunenr 3901 (Vestfold), ~28 000 innbyggere (folketall-nevner 2025 = 28 173). SSB revidert 16.06.2026. Alle markeringer: **VISER** = tall med kilde · **TOLKNING** = vurdering. Språkregel: «indikasjon på effektiviseringspotensial» — aldri «løsning».

Sammendrag for kommunestyret: nøktern under behov, og uten finansformue å lene seg på

VISER Horten driver i 2025 **de fleste store tjenester under behovsnivå**: pleie og omsorg –152,4 mill, administrasjon –53,1 mill, kommunehelse –6,4 mill, barnehage –6,0 mill, og nå også grunnskole (–3,6). Det **eneste klare unntaket er sosialhjelp: +31,2 mill over behov** (ned fra +36,0 i 2024). Barnevern er en liten sektor som svinger fra +0,6 til +7,0 mill. Finanssiden er stram: disposisjonsfond 9,3 %, netto driftsresultat bare +2,4 %, og netto lånegjeld 106,4 %.

TOLKNING Horten er en nøktern, venstrestyrt marinekommune **uten finansformue å lene seg på**. Soliditeten er driftsbåret og tynn — disposisjonsfondet (9,3 %) er tappet for å dekke merforbruk, ikke bygget av finansavkastning. Stikk motsatt av de formuende nabokommunene **måtte Horten innføre eiendomsskatt fra 2025** (vedtatt 17.12.2024 av Ap/SV/MDG/Rødt) for å få endene til å møtes. Kommunens egen Kvalitetsmelding 2024 sier rett ut at omsorg prioriteres lavere enn fylket, med «restriktiv tjenestetildeling» — PLO-under-behov er *villet* lavprioritering, ikke svikt. Sosialhjelp stikker seg ut nettopp på det området der statlig tilsyn (NAV 2024) avdekket kommunens eneste klare lovbrudd (kap. 3).

2024 → 2025-utviklingen. Med reviderte 2025-tall ble PLO-bildet *dypere*: pleie og omsorg gikk fra –142,4 til –152,4 mill under behov. Grunnskole snudde fra over (+2,5) til under (–3,6) behov, og barnehage fra så vidt over (+0,1) til under (–6,0). Administrasjon ligger fortsatt markert under behov, men noe mindre (–67,9 → –53,1). Kommunehelse bedret seg (–10,4 → –6,4). **Sosialhjelp gikk svakt ned** — fra +36,0 til +31,2 mill over behov — men er fortsatt den eneste klart over. Barnevern svingte opp (+0,6 → +7,0). 2025 er hovedåret; 2024 vises som sammenligning.

AVVIK MOT BEHOV, MILL KR/ÅR	PLO	GRUNNSK.	BARNEH.	KOM.HELSE	SOSIAL	BARNEV.	ADM.
2024 (revidert)	–142,4	+2,5	+0,1	–10,4	+36,0	+0,6	–67,9
2025 (revidert)	–152,4	–3,6	–6,0	–6,4	+31,2	+7,0	–53,1

Hovedbildet i fem punkter

- Disiplinert lavkostdrift** på de store tjenestene — PLO dypest under behov (–152 mill, dypere enn 2024), administrasjon –53 mill, oppvekst nå begge under.
- Sosialhjelp er anomalien** (+31 mill over behov) — på samme område der NAV-tilsynet 2024 fant kommunens eneste klare lovbrudd (kap. 3).
- Tynn, driftsbåret soliditet** — disposisjonsfond 9,3 % uten energifond/finansformue, tappet for merforbruk (kap. 4).
- Tynget av gjeld og lav margin** — netto lånegjeld 106,4 %, NDR bare 2,4 %.
- Måtte innføre eiendomsskatt fra 2025** — 1 promille, 2 promille fra 2026, næring fra 2027; stikk motsatt av formuende kommuner (kap. 5).

Det viktigste skillet i rapporten. Horten har ikke primært et utgiftsproblem på velferdstjenestene — der drives nesten alt under behov, dokumentert som villet lavprioritering. Spørsmålet kommunestyret

bør stille er todelt: **hvor langt** kan PLO presses videre når Kvalitetsmeldingen alt beskriver restriktiv tildeling og forvaltningsrevisjonen (VTR 2023) fant at 62 % av ansatte har for liten tid — og **hvorfor** skiller sosialhjelp seg ut nettopp der statlig tilsyn fant lovbrudd? Soliditeten er tynn og driftsbåret, så det er lite finansiell buffer å tære på.

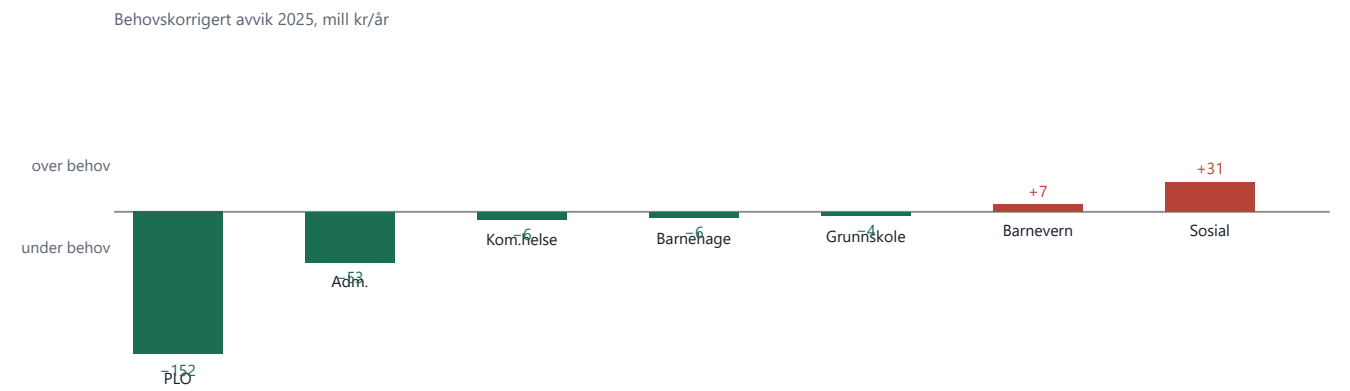
Sammenligningsgrunnlag for PLO-brutto bygger på landssnitt PLO netto (Landet uten Oslo): 2024 27 195 → 2025 28 582. Behovskorrigerings mot Grønt hefte-kriteriene. Kapittel 6 dokumenterer metode, kilder og forbehold — herunder hva som ikke lot seg hente direkte.

1 · Det behovskorrigerte bildet: de fleste sektorer under behov, ett unntak

VISER Korrigert for utgiftsbehovet i inntektssystemet (Grønt hefte) driver Horten i 2025 de fleste sektorer under behovsnivå. Det eneste klare unntaket er sosialhjelp, som ligger tydelig over behov:

SEKTOR	AVVIK MILL 2025	AVVIK MILL 2024	RETNING
Pleie og omsorg	-152,4	-142,4	dypest under behov, dypere
Administrasjon	-53,1	-67,9	markert under, noe mindre
Kommunehelse	-6,4	-10,4	under, bedret
Barnehage	-6,0	+0,1	var på behov, nå under
Grunnskole	-3,6	+2,5	var over, nå under
Barnevern	+7,0	+0,6	liten sektor, svingning opp
Sosial	+31,2	+36,0	eneste klart over behov

2025 hovedår (reviderte tall, kommunekonsern); 2024 som sammenligning. Forventet = behovsindeks × landssnitt; negativt avvik = under behovsnivå. Folketall-nevner 2025 = 28 173.



TOLKNING Mønsteret er ikke bredt overforbruk, men en gjennomgående nøktern profil med én anomali. PLO dominerer bildet (-152 mill, og dypere enn i 2024), administrasjon ligger markert under (-53), og i 2025 falt også oppvekst (grunnskole og barnehage) under behov. Dette er ikke tilfeldig underdekning: kommunens egen Kvalitetsmelding 2024 sier rett ut at Horten prioriterer omsorg lavere enn fylket og praktiserer «restriktiv tjenestetildeling». «Ostehøvel» er derfor feil verktøy — den høvler i sektorer som allerede ligger under behovsnivå, der ytterligere kutt er kapasitetsrisiko, ikke en indikasjon på effektiviseringspotensial. Det reelle analyse-spørsmålet er konsentrert til den ene anomalien (sosialhjelp, kap. 3) og til den tynne finanssiden (kap. 4).

Et kvalitativt forbehold til behovsbildet. Drift dypt under behov kan være villet effektivitet eller underdekning. Konsulentrapporten Agenda Kaupang (2023) konkluderte med at «Horten har god tjenestekvalitet og kostnadsnivå i tjenestene er lavt» — en indikasjon på et effektiviseringspotensial som i stor grad alt er tatt ut. Samtidig fant forvaltningsrevisjonen «Kvalitet i sykehjem» (VTR 2023) at 62

% av ansatte mener de har for liten tid, og at sykefraværet i sykehjem økte til 10,35 % — konsistent med at deler av under-behov-driften er stram, ikke bare effektiv (kap. 2).

2 · Pleie og omsorg: redusert sykehjemskapasitet og dreining mot hjemmebasert

VISER Hortens PLO-brutto er **30 613 kr/innb** i 2025. Strukturen er tydelig vridd mot hjemmebaserte tjenester: institusjon (funksjon 253+261) 10 667 kr/innb, mens hjemmebaserte (254+257+258) er 18 568 kr/innb (herav funksjon 257 alene 6 904). Behovskorrigert ligger PLO 152 mill under behov (kap. 1). Drill-down på funksjon og art:

PLO-STRUKTUR 2025	KR/INNB	ARTER / NØKKELTALL 2025	VERDI
SUM PLO brutto	30 613	Lønn, kr/innb	25 771
— Institusjon (253+261)	10 667	Kjøp fra private, kr/innb	1 970
— Hjemmebaserte (254+257+258)	18 568	Refusjon ressurskrevende, kr/innb	3 300
herav funksjon 257	6 904	Brutto per institusjonsplass, kr	2 217 569
		Andel 80+ langtidsopphold	4,8 %

Landssnitt PLO netto (Landet uten Oslo): 2024 27 195 → 2025 28 582. Folketall-nevner 2025 = 28 173.

TOLKNING To trekk peker seg ut. For det første en **bevisst dreining mot hjemmebasert omsorg**: institusjon holdes lavt (10 667 kr/innb) mens hjemmebaserte tjenester prioriteres (18 568). For det andre er institusjonsdriften relativt dyr per plass (~2,22 mill/plass) ved lav andel langtidsplasser (4,8 %), forenlig med tunge brukere og en struktur tilpasset etter at kapasiteten ble redusert. Lønnsandelen er høy (25 771 kr/innb) og privat tjenestekjøp lavt (1 970) — en kommunalt drevet, lønnsbåret tjeneste. Refusjonen for ressurskrevende brukere (3 300 kr/innb) demper netto. Et drifts- og enhetskostnadspotensial er i stor grad alt tatt ut; gulvet er forsvarlighetskravet.

Sykehjemskapasiteten redusert i 2023 (VTR «Kvalitet i sykehjem», 2023; Kvalitetsmelding 2024). Langtidsplasser falt fra 73 (2022) til 61 (2023), 4 av 6 poster ved Åsgårdstrand sykehjem ble lagt ned og 30 årsverk omstilt; gjennomsnittlig botid falt til 1,8 år. Dette er den konkrete driveren bak lav institusjons-kr/innb og prioritering av hjemmebaserte tjenester. Revisjonen fant samtidig at **62 % av ansatte mener de har for liten tid**, sykefraværet i sykehjem **økte til 10,35 % (2023)**, svak avviskultur og påfallende få registrerte alvorlige avvik (4 % i 2022, mot 10–57 % i sammenligningskommuner); Indre havn dårligst. Men tildeling og saksbehandling vurderes som forsvarlig — stramheten ligger i ressursnivå, ikke i forvaltningssvikt. Indikasjonen på effektiviseringspotensial kan derfor ikke hentes ved å presse bemanningen ytterligere uten å treffe forsvarlighetsgulvet. (Forbehold: kommunens samlede legemeldte sykefravær er 7,7 % = landssnitt, men dette dekker over store sektorforskjeller — se kap. 6.)

3 · Sosialhjelp: anomalien — over behov der tilsynet fant lovbrudd

VISER Sosialhjelp er den **eneste sektoren klart over behovsnivå** i Horten: +31,2 mill i 2025 (+1 107 kr/innb), ned fra +36,0 mill i 2024. Dette står i kontrast til kommunens øvrige profil, der nesten alt drives under behov.

TOLKNING Avviket forklares **ikke** av lokal raushet. Ingen enkeltkilde gir en samlet Horten-spesifikk forklaring, men plausible — dels tolkede — faktorer er:

1. **Levekårsutfordringer i bykommunen.** Horten er en marine-/industriby med levekårslommer i deler av sentrum, der faktisk forbruk ligger over det den rike-snitt-pregede behovsindeksen tilsier.
2. **Flyktningbosetting**, inkludert enslige mindreårige (egen enhet), løfter sosialhjelpsutbetalingene.
3. **En NAV-/sosialtjeneste som tilsynsmessig har stått svakere** enn de øvrige tjenestene (se under).

NAV-tilsyn 2024 = lovbrudd. Statsforvalteren i Vestfold og Telemark gjennomførte tilsyn med NAV Horten 11.–13.06.2024 og konkluderte med **brudd** på sosialtjenesteloven §§ 17, jf. §§ 4, 42, 43, forvaltningsloven §§ 17 og 23 og kommuneloven § 25-1. Funn: økonomisk rådgivning var ikke tilgjengelig for alle med behov, tjenesten ble ikke startet opp forsvarlig, og brukere som fikk tjenesten manglet forsvarlig oppfølging. Dette er det *eneste klare statlige lovbruddet* i grunnlaget, og det treffer nettopp sosialsektoren — det ene området der Horten ligger tydelig over behov. Tilsynet handlet om **manglende tjeneste** (rådgivning), ikke om at utgiftene drives opp — men det understøtter at NAV/sosial tilsynsmessig har stått svakere enn de store tjenestene som drives stramt.

LAG 1 Gulvet er sosialtjenesteloven. Sosialhjelp er en rettighetsbasert yttelse; nivået kan ikke fritt kuttes ned mot behovsindeksen. Tilsynsfunnet fra 2024 skjerper dette: forsvarlig økonomisk rådgivning og oppfølging er et lovkrav, ikke et innsparingsobjekt — kommunen ble nettopp felt for å gi for *lite* tjeneste her. En eventuell indikasjon på effektiviseringspotensial på sosialområdet ligger derfor ikke i ytelsesnivået, men i å redusere de bakenforliggende driverne (kvalifisering, arbeidsretting, bosettingsoppfølging) der kommunen faktisk har handlingsrom.

Hvorfor dette er rapportens hovedfunn. I en kommune som ellers driver disiplinert under behov, er sosialhjelp det ene stedet der profilen brytes. Tolkningen er at bruddet er *strukturelt* (levetår + bosetting + svakere tjenestestyring), ikke et uttrykk for at Horten prioriterer sosial høyere enn andre tjenester. Det betyr at avviket i liten grad er et lokalt prioriteringsvalg som kan reverseres med budsjettvedtak — og at det bør leses som en indikator på reelle levekårslommer i bykommunen, ikke som overforbruk. (Forbehold: ingen kilde tallfester utgiftsdriverne — se kap. 6.)

4 · Finans: tynn og driftsbåret soliditet, ingen finansformue bak

% AV BRUTTO DRIFTSINNTEKTER	2025	REFERANSE / KOMMENTAR
Netto driftsresultat	2,4	over TBU-anbefaling (1,75), men lav margin — lite å gå på
Disposisjonsfond (KOSTRA, konsern)	9,3	moderat — og tappet for å dekke merforbruk, ingen energifond bak
Netto lånegjeld	106,4	høy — over en hel årsinntekt
Sykefravær (legemeldt, kommunens ansatte)	7,7	= landssnitt (7,7 %); dekker over store sektorforskjeller (sykehjem 10,35 %)

Reviderte tall (KOSTRA, kommunekonsern). Folketall-nevner 2025 = 28 173.

Soliditeten er driftsbåret og tynn — det viktigste finansforbeholdet. Til forskjell fra formuende kommuner har Horten **verken energifond eller annen stor finansformue** å lene seg på. Disposisjonsfondet (9,3 %) er moderat og har vært **tappet for å dekke løpende merforbruk** — det er bygget og forbrukt gjennom drift, ikke gjennom finansavkastning. Kombinasjonen høy netto lånegjeld (106,4 %), lav NDR (2,4 %) og innføring av eiendomsskatt forteller om en kommune med **lite økonomisk handlingsrom** som må holde tjenestene stramt. Det er liten finansiell buffer å tære på dersom ett svakt år inntreffer.

VISER Netto driftsresultat er +2,4 % — over TBU-anbefalingen på 1,75 %, men en tynn margin. Netto lånegjeld er 106,4 % av driftsinntektene, altså over en hel årsinntekt. Det legemeldte sykefraværet (7,7 %) ligger på landssnitt.

TOLKNING Driveren bak innstramningen er **ikke en finansformue som svinger, men fravær av en slik formue kombinert med høy gjeld og lav margin**. Det legemeldte sykefraværet på 7,7 % er konsistent med landssnitt, men **dekker over store sektorforskjeller**: Kvalitetsmeldingen 2024 viser sykehjem på 10,35 % (2023). Stramheten i de tunge tjenestene vises altså ikke i det samlede snittet. Den ærlige lesningen er en kommune som holder driften disiplinert under behov fordi den *må*, ikke fordi den har en buffer å lene seg på.

Den ærlige lesningen. «9,3 % disposisjonsfond» og «106,4 % gjeld» bør leses sammen: en tynn, driftsbåret balanse uten finansformue, der disposisjonsfondet alt er tappet for merforbruk. Det er denne situasjonen som tvang fram eiendomsskatt fra 2025 (kap. 5). (Forbehold: finanstillene hviler på VISER fra faktaarket; kommunens egen årsberetning/Framsikt-portal lot seg ikke hente direkte — se kap. 6.)

5 · Handlingsrom: eiendomsskatt innført, oppvekst nøkternt, administrasjon langt under behov

VISER Horten **innførte eiendomsskatt fra 2025** — vedtatt 17.12.2024 av posisjonen Ap/SV/MDG/Rødt — med sats 1 promille, 2 promille fra 2026, og eiendomsskatt på næringseiendom fra 2027. Innføringen kom etter flere år med press på driften: i 2024-budsjettet var det planlagt å bruke 70,1 mill kr av disposisjonsfondet, og etter 1. tertial 2024 ble det varslet et samlet merforbruk på ca. 29,3 mill.

TOLKNING **Stikk motsatt av de formuende nabokommunene** (som Asker, som frivillig avstår eiendomsskatt) HAR Horten måttet ta i bruk eiendomsskatt for å få endene til å møtes. Dette er det tydeligste uttrykket for kommunens økonomiske personlighet: en nøktern kommune uten finansformue som henter en ny inntektskilde fordi handlingsrommet på utgiftssiden alt er presset ut. (Forbehold: 2024-tallene 70,1 mill / 29,3 mill er fra mediedekning, ikke primær årsberetning — se kap. 6.)

Oppvekst: nøkternt under behov

VISER Grunnskole (–3,6 mill i 2025) og barnehage (–6,0 mill) falt begge under behov i 2025. Grunnskolepoeng er 42,1 og gruppestørrelse(2) 16,1. **TOLKNING** Tidlig innsats-revisjonen (VTR 2025) fant at barnehagene melder svært få bekymringssaker til barnevernet (6 i 2023, 9 i 2024 mot skolens 35/44), «svært lite systematisk samarbeid», og at **53 % av barnehageansatte mener ressursene ikke strekker til** forebygging («tidlig innsats er ikke så veldig tidlig lenger»). Dette er konsistent med at oppvekst drives nøkternt under behov.

Administrasjon: markert under behov

VISER Administrasjon ligger markert under behov (–53,1 mill i 2025, –67,9 i 2024). **TOLKNING** Ingen kilde gir en eksplisitt forklaring på hvor lavt dette ligger; det er konsistent med en liten, stram kommune som holder stab/administrasjon nede (organisasjonsutviklingsprosessen «HK 3.0», ny struktur vedtatt 2024). Effektiviseringspotensialet ligger altså **ikke** i overbygningen — den er alt presset langt under behov.

Inntektssiden

GREP	LAG	STATUS	FRIKSJON
I1 Eiendomsskatt — innført fra 2025 (1 promille); trappes til 2 promille 2026, næring 2027	Inntekt	innført	høy (politisk omstridt)

Handlingsromslogikken. De store velferdstjenestene gir lite ytterligere potensial uten kapasitetsrisiko (de ligger alt under behov, og PLO/administrasjon dypest). Horten har derfor allerede gjort det Asker avstår fra: åpnet inntektssiden via eiendomsskatt. Det reelle valget fremover står mellom (a) å trappe eiendomsskatten videre som planlagt, (b) å presse de tunge tjenestene enda lenger under behov — med voksende forsvarlighetsrisiko i PLO (kap. 2) — eller (c) å akseptere en tynnere driftsmargin. Dette er et **politisk valg**, ikke et identifiseringsproblem.

6 · Metode, kvalitetssikring og forbehold

VISER / TOLKNING-skillet

Gjennom hele rapporten skiller vi **VISER** (tall med kilde) fra **TOLKNING** (vurdering). De behovskorrigerte avvikene, PLO-drill-down, finansindikatorene og sosialhjelpstallet er VISER. Forklaringen på sosialhjelpsanomalien, vurderingen av om lavkostdriften er villet effektivitet eller underdekning, og lesningen av den driftsbårne soliditeten er TOLKNING. Språkregelen er konsekvent: «indikasjon på effektiviseringspotensial» — aldri «sløsing».

Kilder

- **SSB / KOSTRA** — reviderte 2025-tall, kommunekonsern (publisert 16.06.2026); behovskorrigerte avvik, PLO-funksjons- og artsdata, finansindikatorer.
- **Grønt hefte (KDD)** — utgiftsbehov/kostnadsnøkler for behovskorrigeringen.
- **Horten kommune, Kvalitetsmelding Helse og velferd 2024** — lavprioritering av omsorg (36,3 % vs fylket 39,4 %; 34 267 vs 36 805 kr/innb), «restriktiv tjenestetildeling», redusert sykehjemskapasitet. Agenda Kaupang (2023): god kvalitet, lavt kostnadsnivå.
- **VETAKS forvaltningsrevisjoner** — «Kvalitet i sykehjem» 2023 (langtidsplasser 73→61, 62 % har for liten tid, sykefravær sykehjem 10,35 %, svak avviskultur); «Tidlig innsats barn og unge» 2025; barnevern 2022 (forsvarlig internkontroll).
- **Helsetilsynet / Statsforvalteren** — NAV-tilsyn Horten 11.–13.06.2024 (lovbrudd på økonomisk rådgivning, sostjl. §§ 17/4/42/43, fvl., koml. § 25-1).
- **horten.kommune.no / Gjengangeren** — eiendomsskattevedtak 17.12.2024; budsjettomtale (planlagt fondsbruk 70,1 mill, varslet merforbruk ~29,3 mill).

Forbehold (ærlig om hva som ikke ble funnet)

1. **Budsjett-/årsregnskapstall direkte fra kommunen:** Framsikt-budsjettportalen (JS-basert) og årsmelding/årsregnskap 2024 (PDF) lot seg ikke hente direkte. NDR 2,4 %, disposisjonsfond 9,3 % og netto lånegjeld 106,4 % hviler på VISER (faktaarket/KOSTRA). 2024-tallene (fondsbruk 70,1 mill, merforbruk ~29,3 mill) er fra mediedekning, ikke primærkilde, og bør verifiseres mot kommunens egen årsberetning.
2. **Sosial-over-behov:** Ingen Horten-spesifikk kilde forklarer hvorfor sosialhjelp ligger over behov. Levekår, flyktningbosetting og NAV-praksis er plausible, men dels TOLKEDE faktorer, ikke dokumenterte utgiftsdrivere.
3. **Administrasjon-under-behov (–53 mill):** Ingen kilde forklarer eksplisitt hvor lavt dette ligger; tolket som del av generell lavprioritering.
4. **Sykefravær per sektor:** Faktaarkets legemeldte 7,7 % er kommunens samlede tall (= landssnitt), men dekker over store sektorforskjeller — sykehjem lå på 10,35 % (2023, Kvalitetsmelding). Sektorvis sykefravær finnes kun for helse og velferd.
5. **Politisk/mediekontekst:** Eiendomsskatten har vært politisk omstridt; presise PS-numre utover budsjettvedtaket 17.12.2024 er ikke fullt verifisert.

Hva analysen bevisst ikke gjør. Den anbefaler ikke flat ostehøvel i sektorer som alt ligger under behov (kapasitetsrisiko, ikke potensial), den leser ikke 9,3 %-fondet som romslig handlingsrom (det er tappet og driftsbåret), og den tolker ikke sosialhjelpsavviket som lokal raushet. Hovedfunnet — sosialhjelp som strukturell anomali på området der tilsynet fant lovbrudd — og hovedforbeholdet — at

finanstallene hviler på VISER fordi primærkildene ikke lot seg hente — er rapportens to viktigste lesninger.

Kilder: SSB/KOSTRA (reviderte 2025-tall, kommunekonsern, publisert 16.06.2026) · Grønt hefte 2025/2026 (KDD) · Horten kommunes Kvalitetsmelding 2024 og Agenda Kaupang (2023) · VETAKS forvaltningsrevisjoner (sykehjem 2023, tidlig innsats 2025, barnevern 2022) · Helsetilsynet/Statsforvalteren (NAV-tilsyn 2024) · horten.kommune.no / Gjengangeren (eiendomsskatt). Hovedår 2025; 2024 som sammenligning. Analysen følger VISER/TOLKNING-sketten og språkregelen om «effektiviseringspotensial».