

# Bemanningsnormer og kompetansekrav

Faktagrunnlag fra intervju med kommuner



KOMMUNSEKTORENS ORGANISASJON

The Norwegian Association of Local and Regional Authorities



## Forord



Høsten 2019 er det kommune- og fylkestingsvalg. 60.000 innbyggerne står på listene. Av disse skal om lag 11.000 bli folkevalgte og jobbe for innbyggernes beste, sammen med flere tusen ansatte. Handlingsrom er avgjørende for at disse skal kunne gi et godt og lokalt tilpasset tjenestetilbud.

De senere år har stortingspolitikere innført bindende bemanningsnormer i skole og barnehage, og formelle kompetansekrav i oppvekstsektoren og for leger. Kommunene og fylkeskommunene har gitt KS tydelig beskjed om å jobbe prinsipielt mot innføringen av nye bindende bemanningsnormer, formelle kompetansekrav og andre sterkt inngripende statlige styringsvirkemidler. Vi har derfor samlet faktagrunnlag for å synliggjøre effekter for kommune-Norge.

Hvorfor er bindende bemanningsnormer og formelle kompetansekrav så utfordrende?

En rapport fra By- og regionforskningsinstituttet NIBR viste at slike normer og krav har negativ effekt på kommuneøkonomi, ressursbruk og tjenestekvalitet, omstilling og innovasjon. For å få ytterligere innsikt har vi nå intervjuet ledergruppen i åtte kommuner av ulik størrelse og politisk flertall: Askøy, Stavanger, Stjørdal, Vennesla, Oslo, Gjøvik, Bodø og Porsanger.

Tilbakemeldingene er entydige: Bindende bemanningsnormer og formelle kompetansekrav begrenser det lokale handlingsrommet, de binder opp ressursbruken og er altfor ofte klart underfinansiert. Kommunene får dermed dårligere mulighet til å gi et godt samlet tjenestetilbud til innbyggerne.

Jeg håper dette faktagrunnlaget kan være til nytte i det viktige arbeidet med å hegne om lokaldemokratiet – til det beste for innbyggerne.

Oslo, oktober 2018

Gunn Marit Helgesen  
Styreleder

## Innhold

### 05

Hva har vi gjort?

### 05

Hva har vi funnet?

### 06

Felles utfordringer

### 14

Kommunespesifikke konsekvenser

### 18

NIBRs rapport om bemanningsnormer og kompetansekrav

### 19

Kontaktinformasjon



Bemanningsnormen og pedagognormen i barnehagen trådte i kraft 1. august 2018 og legger press på mange kommuner. Foto: Scanpix

# Bindende bemanningsnormer og formelle kompetansekrav begrenser det lokale handlingsrommet

## Hva har vi gjort?

Det er gjennomført fokusgruppeintervju i åtte kommuner. Kartleggingen har særlig omhandlet kompetansekrav for leger og kompetansekrav og bemanningsnormer i skole og barnehage. Vi har ønsket å få et så utfyllende bilde som mulig og har derfor i hver av de åtte kommunene invitert rådmann og/eller økonomisjef, HR-sjef samt sektorledere for helse og oppvekst til ett intervju.

Det vi har kartlagt er konsekvenser av bindende bemanningsnormer og formelle kompetansekrav for: tjenestekvalitet, bruker/innbygger, innad i tjenesteområdet, for andre tjenesteområder og kommunen som helhet (økonomi og handlingsrom), tjenesteinnovasjon, effektiv ressursbruk (tjenesteområdet og hele kommunen) og arbeidsgiverrollen inkludert rekruttering.

Vi undersøker konsekvenser på kommunenivå. Ved å bruke fokusgruppeintervju som metode får vi frem konsekvensene slik kommunens ledelse samlet vurderer dem, og beskrivelsene er gjengitt uten anonymitet. Vi har også undersøkt gjenkjennbarhet i fylket for øvrig, gjennom sak til fylkesvise rådmannsutvalg og fylkestyremøter i september 2018.

## Hva har vi funnet?

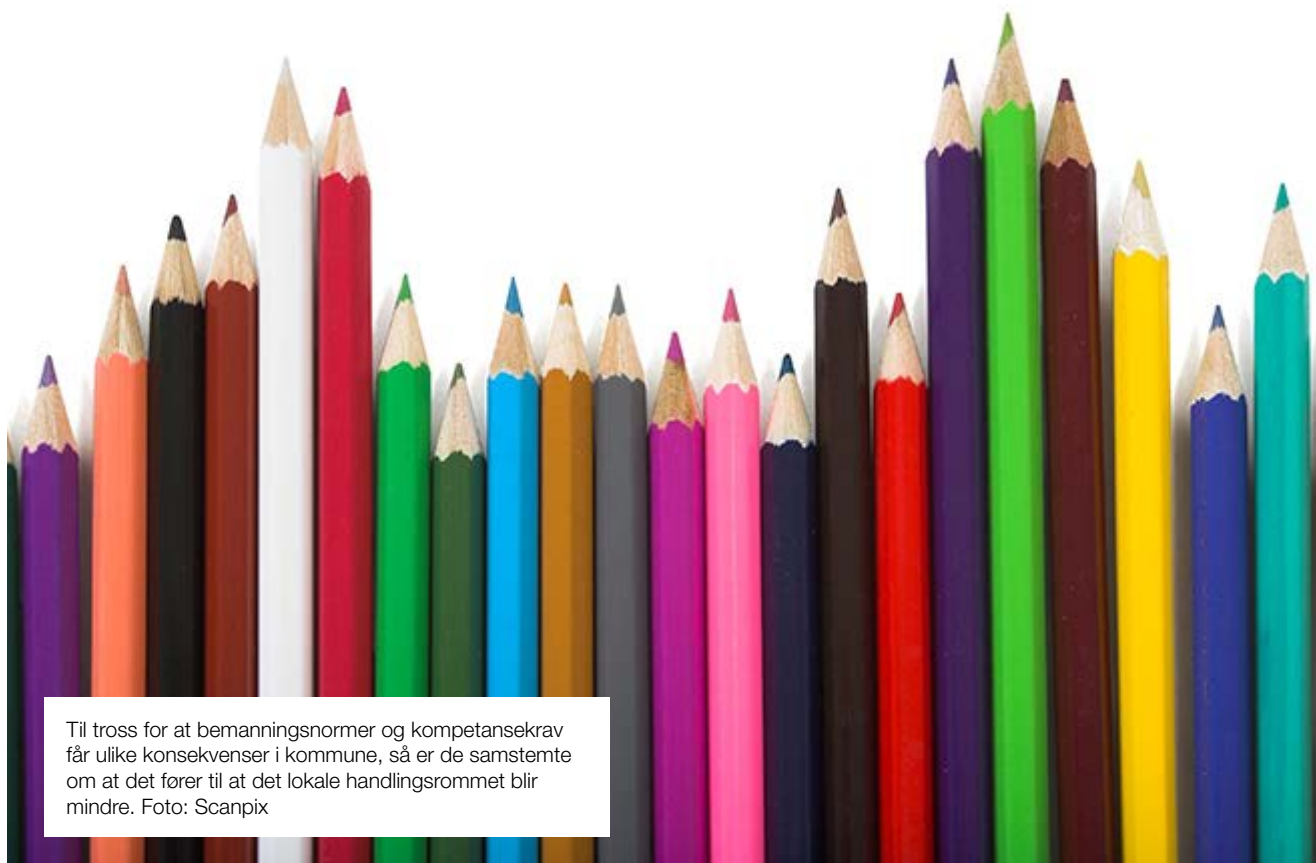
Tilbakemeldingene fra kommunene er entydige: Bindende bemanningsnormer og formelle kompetansekrav begrenser det lokale handlingsrommet, de binder opp ressursbruken og er altfor ofte klart underfinansiert. Kommunene får dermed dårligere mulighet til å gi et godt samlet tjenestetilbud til innbyggerne.

Fylkestyrer og rådmannsutvalg melder tilbake at de kjenner seg igjen i de utfordringene kommunene står i. Utfordringsbildet stemmer også godt overens med funnene i NIBRs undersøkelse om bemanningsnormer og kompetansekrav (hvor seks andre kommuner ble intervjuet).

Kommunene skiller seg fra hverandre ved at de opplever ulike konkrete konsekvenser av normene og kravene. Dette er som forventet all den tid det er kommuner av ulik størrelse, ulike steder i landet og med ulike lokale behov og prioriteringer.

# Felles utfordringer

Kommunene er samstemte i sine generelle og prinsipielle betraktninger om konsekvenser av bindende bemanningsnormer og formelle kompetansekrav. Her gjengis også illustrerende utdrag fra intervjuene.



Til tross for at bemanningsnormer og kompetansekrav får ulike konsekvenser i kommune, så er de samstemte om at det fører til at det lokale handlingsrommet blir mindre. Foto: Scanpix

**Kommunene opplever generelt at stadig sterkere statlig styring binder opp ressurser og innskrenker det lokale handlingsrommet til å finne gode og effektivt tilpassede løsninger.**



**Porsanger:**

«Stykkevis og delt får direktoratene mulighet til å spise kommunene opp. Hvor langt skal man gå i å styre det lokaldemokratiske handlingsrommet?»

**Vennesla:**

«Ønskelig med frie midler [...] nå blir de frie midlene stadig uthulet av økende detaljstyring av hvordan kommunene drifter, og graden av detaljstyring – og utviklingen – er ikke god».

**Askøy:**

Askøy peker på at den sterkere statlige styringen på mange områder ikke henger i hop med kommunereform og større oppgaver for kommunene. Skal kommunene håndtere større oppgaver, må kommunene også ha handlingsrom til å kunne løse dem.

**Gjøvik:**

«Lokaldemokratiet er under press. En ting er at administrasjonen sliter, men når budsjettene skal vedtas er lokalpolitikeren like mye bundet som administrasjonen. Muligheten til å gjøre sin kommune BEST på ett område, er fratatt politikerne. Da er makta flytta fra kommunen over til staten. Kommunen har blitt et administrativt organ av staten- kunne like godt vært statlige ansatte. Dette kan være til hinder for innovasjon.»

## Kommunene opplever både bindende bemanningsnormer og formelle kompetansekrav som utfordrende



Hovedbildet er at kommunene opplever bindende bemanningsnormer som den mest inngripende formen for statlig styring. En kommune sier dette eksplisitt, men det er også et generelt inntrykk fra intervjuene.

### Gjøvik:

«Kommunen opplever at bemanningsnormer er verst med tanke på statlig styring. Det fratar fleksibilitet med tanke på finansieringen. Det oppleves som ganske inngripende den lovfesting av rettigheter som skjer samtidig. Samlet gjør det også noe med forventningene til hva kommunen skal levere.»

### Vennesla:

«Når det kommer spesifikke normer på noen områder i kommunen helt frikoblet fra det som er lokalt behov, så settes hele lokaldemokratiet ut av spill. Når det kommer en norm på en del av virksomheten som står for 30–40 prosent av budsjettet, får kommunen ikke disponere innenfor det, om det skulle komme en skikkelig økonomisk utfordring – det hender jo at kommunene opplever det – så må kutt foretas på et område som ikke har bemanningsnorm.»

### Stavanger:

«Handlingsrommet er innsnevra; det er tydelig hva som skal leveres, og når 80 prosent av kostnadene er knyttet til personell vil bemanningsnormer kreve mye av de samlede økonomiske ressurser. Dette også i en situasjon hvor kommunene skal effektivisere – 0,5 prosent nå, men kan bli mer fremover. Kan ikke tilpasse situasjonen om (skatte) inntektene skulle gå ned. Kutt må da tas i helse- og omsorgssektoren.»



## Bindende bemanningsnormer og formelle kompetansekrav løser ikke hovedutfordringer og bedrer ikke tjenestekvaliteten



Hovedtrekket er at ingen av kommunenes hovedutfordringer på tjenesteområdene som kravene og normene gjelder på, blir løst. Det er også slik at kommunene ikke opplever at tjenestekvaliteten øker nevneverdig.

### Vennesla:

«Det er ikke slik at sterk økning i bemanning og ressurser øker resultatene tilsvarende. Det er nok så godt dokumentert. Sosioøkonomiske forhold i kommunen, ledelse og kultur er mer avgjørende for tjenestekvalitet.»

### Stavanger:

«Kommunen skal levere kvalitet, og det er ikke nødvendigvis antall hoder som sikrer kvaliteten.»

### Bodø:

«Vi kan finne eksempler på identisk bemannede enheter/virksomheter som likevel har stor ulikhet i tjenestekvalitet. Bemanning er ikke nødvendigvis den eneste faktoren som gir kvalitet. God bemanning er ikke nødvendigvis lik eller like mye bemanning.»

## Kommunen må prioritere områder som den i utgangspunktet ikke har valgt å prioritere

### Vennesla:

«[...] erkjenner at det kanskje var mer nødvendig å gjøre noe i barnehage enn i skole [for oss]. Normen var derfor ikke så ille i barnehage. For tjenesten vi yter, var det viktigere å bemanne opp på barnehage enn på skole. Vi ser det prinsipielt er feil med normer – kommunene kan gjøre prioriteringene selv. Andre kommuner kan være i en annen situasjon; de kan ha veldig gode barnehager, men slite i eldreomsorgen - og følgelig ønske å prioritere et løft der isteden.»

## Kutt og nedprioriteringer på andre områder



Kommunene påpeker at normene, særlig for barnehage, og kompetansekrav for legetjenesten er underfinansierte, og at dette setter flere kommuner i en økonomisk knipe. Hva går så dette utover? Flere påpeker at normene på skole og barnehage, gjør at kutt må foretas i den andre store sektoren – helse- og omsorg. Kommunene mister også muligheter til effektivisering.

### Stavanger:

«Slike krav låser kostnadsstruktur. Det er statlige forventninger om innsparing/effektivisering på 0,5 prosent. Denne innsparingen kan da ikke tas innen barnehage og skole. Konsekvensen er at kuttene tas i pleie og omsorg fordi det ikke er spesifikke bemanningskrav her. Når det kommer krav her kan vi bare legge ned.»

### Oslo:

«Kommunen har sørge-for ansvaret for tjenestene, og skal i utgangspunktet avgjøre hvordan disse organiseres. Utfordringene knyttet til bemanningsnormer og kompetansekrav vil være ulikt i de ulike sektorer, tjenester og det enkelte tjenestested. Fleksibiliteten reduseres, og dermed også muligheten for å finne fram til alternative måter å yte supplerende tjenester på.»

I intervjuene kommer det frem at slike normer og krav går og vil gå ut over ikke-lovpålagte oppgaver, forebyggende arbeid og tverrfaglig arbeid.

### Stjørdal:

«Nasjonale krav går ut over lokale satsninger, tverrfaglige satsninger og ikke-lovpålagte oppgaver. Kommunen opplever at ulike satsninger innenfor tidlig innsats og folkehelse nå kommer under press. For eksempel kan en konsekvens av lærernormen bli at miljøarbeiderstillinger opprettet på ungdomstrinnet blir «spist opp». Også tverrfaglige og tverrsektorielle satsninger i kommunen kan måtte kuttes eller reduseres. Familieteam og grunnskoleteam er opprettet i kommunen. Kommunen mener det blir mindre rom for slike satsninger med normkrav. Kommunen mener at statlig styring og stadig nye krav i tjenesten hindrer muligheten for å igangsette og delta i prosjekter og være fremoverlent. Prosjektmidler som krever medfinansiering må derfor tones ned. Kan bidra til redusert evne til å være fremoverlent i kvalitetsutvikling. Må redusere på bruk av vernepleiere, miljøterapeuter i barnehage og skole på grunn av normer.»

### Gjøvik:

«[...] tilrettelagte tjenester når [nå] ikke opp på grunn av budsjettsituasjonen. Dette er også lovpålagte tjenester, men har ikke normbegrepet inne. Tverrfaglighet kan nedprioriteres. Men ikke slik situasjonen er i dag. PPT har også krav til seg, og kan heller ikke nedprioriteres [...] Helse og omsorg jobber med basisteam sammen med oppvekst. Vi kan måtte bortprioritere det på sikt. Slike team er bra for kvaliteten.»

## Mindre fleksibilitet og innovasjon innad i sektorer



Kommunene fratras også mulighetene til å prioritere innad sektorer. De mister også incentiver til å bedrive innovasjon.

### Oslo:

«På barnehageområdet blir det en utfordring. For barn med sammensatte behov vil en miste muligheten til å yte tjenester med mer tverrfaglig kompetanse når det fastsettes strenge normer. Eksempelvis inngår ikke barnevernspedagoger og idrettspedagoger i beregningen av pedagoger/barnehagelærere i pedagognormen og må eventuelt komme på toppen.»

### Askøy:

Statlig styring på det detaljnivået normen legger opp til gjør at handlingsrommet til skolene blir mindre og at det blir vanskeligere å finne de gode løsningene lokalt. Askøy fremholder det som underlig at dette kommer nå, i en tid der det snakkes om å bygge laget rundt eleven. Askøy poengterer at det også trengs andre kompetanser inn i skolen for å oppfylle samfunnsmandatet. Da blir det underlig å si at nøyaktig så mange lærere trenger vi med akkurat *denne* spesifikke kompetansen. Askøy frykter at normen vil bli en driver til spesialundervisning. Kommunen har de siste årene fått spesialundervisningen betydelig ned.

### Vennesla:

«På skole/barnehageområdet er 0–18-løpet – og kanskje kan det være mer hensiktsmessig lokalt å opprette et par helsesøsterstillinger, å gå inn i det psykososiale, kanskje har det bedre effekt enn å ansette to lærere. Muligheten til å vurdere dette blir mindre. Det samme vil gjelde på barnehageområdet.»

## Men for sektoren som normen eller kravet gjelder for kan det oppleves positivt å få sikret ressurser



### **Gjøvik:**

«Bemanningsnormer og kompetansekrav innskrenker handlingsrommet. For den enkelte tjeneste, kan det oppleves som en lettelse, at man sikrer ressurstilgangen. Men særlig når det kommer til prioriteringsøvelser, så er man hindret til å gjøre prioriteringer tilpasset den enkelte kommune.»

### **Stavanger:**

«Fra et sektorperspektiv sikrer normen mot at rådmannen systematisk kutter. Men da blir det lett en dominoeffekt – ønsker normer og bindinger også på andre områder.»

### **Askøy:**

«Barnehagene har selv ønsket seg bemanningsnormer. Dette henger sammen med at barnehagene har opplevd budsjettkutt over flere år.»

## På legesiden melder kommunene at de vil stå overfor økende utfordringer i årene som kommer



Den nye generasjonen leger vil i stadig større grad forvente forutsigbarhet i økonomi og arbeidsmengde. For å sikre rekruttering til kommunehelsetjenesten vil det være flere virkemidler som er aktuelle, også kompetansekrav. Krav til økt kompetanse vil kunne bidra til å synliggjøre det viktige arbeidet i kommunehelsetjenesten.



Det vil bli utfordrende for mange kommuner å rekruttere leger i årene som kommer. Foto: Scanstock

Men det blir galt når slike krav innføres uten at kostnadene dekkes. Resultatet er at tjenestekvaliteten kan bedres på legesiden, men at den totalt sett blir svekket fordi det da må kuttes i andre deler av tjenesten.

## Kommunene ønsker rammestyring i stedet for bindende normer og formelle krav

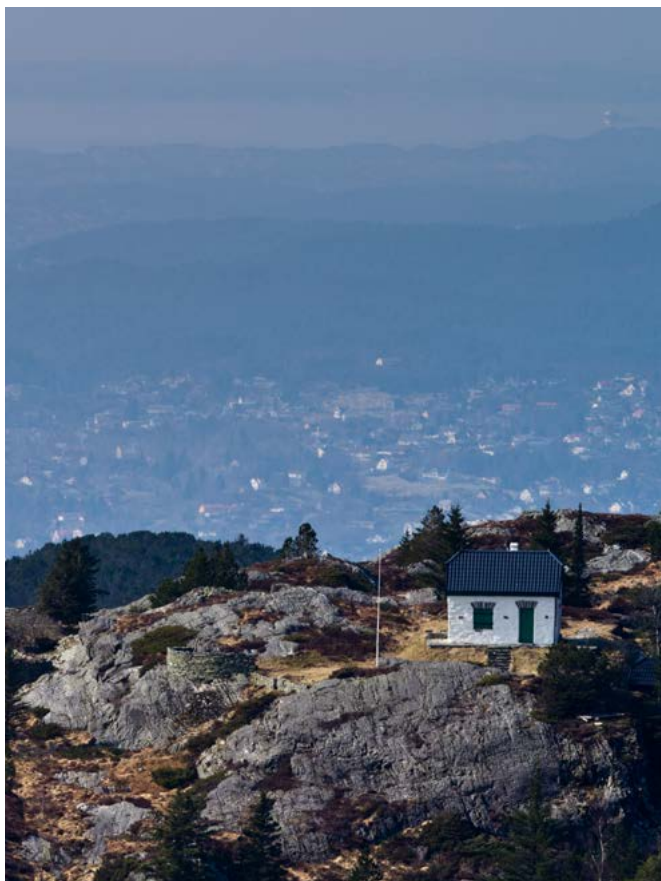
Noen kommuner peker også på kvalitetsforskrifter som støtter opp under «sørge for ansvaret», istedenfor styring av input (gjennom normer og krav). Men det understrekes at det er viktig at forskriftene ikke blir for detaljerte, og det gjelder også for veilederne til forskriftene.

# Kommunespesifikke konsekvenser

Bemanningsnormene og kompetansekravene treffer kommunene ulikt. Dette får særlig stort utslag når det ikke følger med tilstrekkelige midler.

Kommunen oppfatter at nasjonale myndigheter skal gjøre tjenestetilbudet likt i hele landet. Intensjonen er god. Men løsningen tar ikke høyde for at hele landet ikke er likt. Det er store forskjeller i demografi og sosiale levekår, kostnader og bebyggelse. De nasjonale normene tar ikke hensyn til lokale forhold, som for eksempel skole- og barnehagestruktur, eller hvordan arbeidsmarkedet er på de ulike stedene. Tilgang til personell med relevant utdanning kan for eksempel være en større utfordring i distriktene. Normene tar heller ikke hensyn til ulike lokale prioriteringer. Noen kommuner har for eksempel hatt en stor satsing på barnehage, mens andre har prioritert andre områder.

Med ny lærernorm sitter Askøy kommune igjen med en underfinansiering på nesten 4,6 millioner. Foto: Flickr



## Askøy



Bemanningsnormen i barnehage er ikke i nærheten av å være fullfinansiert. Med full virkning beløper de beregnede kostnadene seg til 27 millioner kroner. Dette er midler kommunen ikke har. Svaret for Askøy sin del blir å gå ned på kvalitet. Normene kan tvinge kommunen til å se på dimensjoneringen – ikke på grunn av normene alene, men som en medvirkende årsak. Askøy har også ganske mange nullåringer som det ikke gis tilskudd for.

Normen for lærertetthet er underfinansiert. Ved å stipulere effekten kommer Askøy fram til et behov på 15 årsverk for å tilfredsstille normen. Underfinansieringen beløper seg til 6,4 millioner på årsvirkning. Departementet uttrykker selv at normen er fullfinansiert. Askøy sin hovedforklaring på dette «misforholdet» er at departementet har lagt til grunn endringen fra 2014 til 2017 i Grunnskolens informasjonssystem, for så å trekke fra øremerkede «tidlig innsats»-ressurser i løpet av disse

årene. For Askøys del er rundt halvparten av disse ressursene brukt til spesialundervisning og halvparten brukt til ordinær undervisning. Ved ny lærernorm er hele «tidlig innsats»-ressursen brukt til ordinær opplæring. Dermed sitter kommunen igjen med en underfinansiering på nesten 4,6 millioner.

Askøy har videre en høyere befolkningsvekst blant 1.–4. trinnet enn landet for øvrig. Departementets regnestykke tar ikke høyde for elevveksten ved et nytt skoleår. Elevtallsøkningen på 100 elever betyr seks årsverk. I gjennomsnitt brukes cirka 16 prosent av et lærerårsverk til andre oppgaver enn undervisning, for eksempel livsfasetiltak eller andre funksjoner. I beregningen av kompensasjon til kommunene bør også dette legges til.

## Stjørdal



Det er en underdekning på 6–7 millioner til skole. Årsaken til dette var en ekstraordinær innsats og økte ressurser til lærerressurser på 5.–10. trinn i skoleåret 2018/2019. Kommunen anslår en økning i budsjettene på ca. 9 millioner kroner for å innfri pedagog- og bemanningsnormene i barnehage. Kostnaden vil øke når private barnehager mottar tilskudd basert på denne økningen om to år, men den konkrete summen er vanskelig å anslå da den vil avhenge av fødselstall og behovet for barnehageplasser.

Utfordringer med rekruttering av leger kan føre til en kostnadsøkning i tjenesten, og har ført til økte kostnader til bakvakt på legevakt.

Finansieringen av normene oppleves vilkårlig. For eksempel brukte Stjørdal langt mer penger enn budsjettet for skoleåret 2017/18. Hadde finansieringen i stedet tatt utgangspunkt i et «normalår» ville de fått tildelt langt fler ressurser for å oppfylle lærernormen. «Vi har ikke fått en krone for å oppfylle lærernormen».

## Gjøvik



**Lege:** De siste to årene har det vært store rekrutteringsproblemer både for fastleger og leger på egne sykehjem. Samtidig er det et pågående generasjonsskifte og 8 av 28 fastleger blir pensjonister de neste årene. Kommunen burde fått flere virkemidler – blant annet utdanningsstillinger som kan lokke til seg nyutdannede til tjenesten. Samlet er det lite som tilsier at kompetansekravene gjør tjenestene for innbyggerne bedre, men motsatt effekt kan komme om det blir betydelig vanskeligere å rekruttere på sikt.

**Barnehage:** konkurransen om barnehagelærere øker. Noen av nabokommunene trekker til seg pedagoger som var ansatt i Gjøvik. Også private barnehager har behov for å rekruttere pedagoger. Det fører til at man kanskje får større utfordringer med å rekruttere enn tidligere.

Gjøvik kommune strever med å rekruttere fastleger og leger til sykehjem, og opplever at kompetansekravene ikke bidrar til å styrke tjenesten. Foto: Flickr



## Bodø



Innovasjon: Sektorene er i endring. Bodø vil være i forkant. Kommunen lager nå «Helsehus», i skjæringspunktet spesialisthelsetjeneste/sykehus og kommunen – med egne etasjer der de skal drive samspill. Bemanningsnormer representerer veldig tradisjonell tenkning, og er ikke fleksibelt nok. Ikke sikkert det passer med fremtidens sykehjem og heller ikke skole. Kommunen vil skape bedre tjenester, og fremtidens tjenester.

Lærertetthet, rekruttering og eiendomsskatt: Som oppfølging av Bystyrets vedtak om 100 nye lærere (en satsing uavhengig av og like før norm lærertetthet) har Bodø kommune brukt ekstra ressurser – og reist «landet rundt» for å rekruttere lærere. Bodø klarte det i fjor og vil klare det i år. Men det har kostet å få lærerne ansatt. Lærere kan jobbe i mange andre yrker. For å få lærere til de små skolene i kommunen må lønnen økes; 30 000 ekstra, og 20 000 ekstra for nye lærere på andre skoler. Men når man kommer til lønns-

oppgjør, vil også de andre ha mer. Lærere må også fraktes til øyene (skolestruktur), dette er en dyr, men politisk ønsket løsning. En større kommune som Bodø kan ofte lønne bedre enn de mindre kommunene rundt. Lønn er en viktig faktor, men det å være attraktive steder å bo/være kan også være en fordel. Dobbel virkning – bra lønn og bedre tilbud enn de omkringliggende kommunene, kan gi en vridningseffekt.

Bodø har gjort valg som har kostet noe i opinion; kommunen har økt eiendomsskatten og dermed inntektene. Inntektene har gått til satsingen på lærere, heltidsprosjekt og økt antall lærlinger. Derfor har kommunen så langt ikke hatt behov for å redusere innen helse og omsorg. Men eiendomsskatt er ikke et tema det er enkelt å skru til mer. Men «kommer det for eksempel flere normer, så må vi dit».

## Stavanger



Barnehagene oppfyller normen hva gjelder antall ansatte per barn, men utfordres av pedagognormen. Det er utfordrende å skifte kompetanseprofil; må finne alternative arbeidsplasser til assistenter. Kommunen kan ikke starte et nedbemanningssløp, da den har behov for antall ansatte. Det satses på naturlig avgang, etter- og videreutdanning, og kommunen har økt utdanningsstipendet. Men kommunen ser at det allikevel vil være en vanskelig rekrutteringssituasjon.

# NIBRs rapport om bemanningsnormer og kompetansekrav

By- og regionforskningsinstituttet NIBR har i 2018 på oppdrag fra KS gjennomført prosjektet Bemanningsnormer og kompetansekrav – kunnskapsstatus og intervju med rådmenn/økonomisjefer. FoU-rapporten beskriver kunnskapsstatus og de første konsekvensene av et utvalg av kompetansekrav og normer for et mindre utvalg kommuner. Det er i all hovedsak rådmenn som er intervjuet. Funnene viser at kommuner er kritiske til nye bemanningsnormer og kompetansekrav. De ønsker rammestyring. Bemanningsnormer og kompetansekrav oppleves som enda et område som er med å punktere kommunenes mulighet til lokal styring og utvikling.

Rådmennene mener at bemanningsnormer og kompetansekrav gjennomgående er negativt. Det vil ha negativ effekt på kommuneøkonomi, ressursbruk og tjenestekvalitet, omstilling og innovasjon, og forholdet til andre tjenesteområder i kommunen. Noen rådmenn er noe mindre kritisk til pedagognorm og bemanningsnorm for barnehage enn til øvrige normer og kompetansekrav.



Rådmenn mener bemanningsnormer går utover den lokale styringsmuligheten. Foto: Scanstock

# Kontaktinformasjon

**Askøy kommune:**

Kommunalsjef Marit Rinnan  
e-post: [marit.rinnan@askoy.kommune.no](mailto:marit.rinnan@askoy.kommune.no)

**Bodø kommune:**

HR-sjef Anne-Line Bosch Strand  
e-post: [Anne-Line.Bosch.Strand@bodo.kommune.no](mailto:Anne-Line.Bosch.Strand@bodo.kommune.no)

**Gjøvik kommune:**

Rådmann Magnus Mathisen  
e-post: [magnus.mathisen@gjovik.kommune.no](mailto:magnus.mathisen@gjovik.kommune.no)

**Oslo kommune:**

Fagsjef i Byrådsavdeling for finans, Ingeborg Sætre-Jørpeland  
e-post: [ingeborg.satre-jorpeland@byr.oslo.kommune.no](mailto:ingeborg.satre-jorpeland@byr.oslo.kommune.no)

**Porsanger kommune:**

Rådmann Bente Larssen  
e-post: [bente.larssen@porsanger.kommune.no](mailto:bente.larssen@porsanger.kommune.no)

**Stavanger kommune:**

Rådmann Per Kristian Vareide  
e-post: [per.kristian.vareide@stavanger.kommune.no](mailto:per.kristian.vareide@stavanger.kommune.no)

**Stjørdal kommune:**

Rådmann Anne Kathrine Slungård  
e-post: [anne.kathrine.slungard@stjordal.kommune.no](mailto:anne.kathrine.slungard@stjordal.kommune.no)

**Vennesla kommune:**

Rådmann Svein Skisland  
e-post: [svein.skisland@vennesla.kommune.no](mailto:svein.skisland@vennesla.kommune.no)

Postadresse: KS  
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo  
Besøksadresse: Haakon VII's gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00

[ks@ks.no](mailto:ks@ks.no)  
[www.ks.no](http://www.ks.no)