



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærarutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap.

Eigarstyring i kommunale føretak – har samansetning av styret noko å seie?

- Kva meiner norske ordførarar?

Linda Mortensen Midtbø

Masteroppgåve i strategisk leiing og økonomi (erfaringsbasert master), STV - 3910, hausten 2022



Innholdsliste

1	Innleiing	1
1.1	Fagleg relevans	1
1.2	Bakgrunn for oppgåva	2
1.3	Presentasjon av problemstilling med avgrensing	4
1.4	Disposisjonen til oppgåva.....	6
2	Empirisk kontekst.....	7
3	Teoridel	11
3.1	Teoretisk forankring og andre empiriske studiar om emnet.....	11
3.2	Forventningar til funn ut frå teori	15
4	Val av metode.....	17
4.1	Dei vala som er gjort i denne undersøkinga og metodiske svakheiter	17
4.2	Etiske avvegingar	20
5	Presentasjon og drøfting av funn.....	21
5.1	Presentasjon av dei sentrale funna.....	21
5.2	Drøfting av funn i forhold til forventningar	29
5.3	Oppsummering	35
6	Avslutning og vegen vidare.....	36
	Referanseliste	37
	Vedlegg 1 – Oversikt over spørsmål i spørjeundersøking	42
	Vedlegg 2 – Oversikt over kommunale føretak pr 27.04.2022	44
	Vedlegg 3 – Oversikt over kommunane i Norge pr 01.01.2020 med kontaktinfo.....	50

Figurliste

Figur 1 Eigarstyring i kommunale føretak - har samansetning av styret noko å seie? Og for kva?	5
Figur 2 Styrerolla for kommunale selskap (Olsen, Solstad og Torsteinsen, 2017). Illustrerer samanhengen mellom interessene til hhv. eigarane, selskapet og brukarane.....	13
Figur 3 Skildring av datainnhenting og dataomfang (del 1).	19
Figur 4 Formelle krav til styremedlemmar før oppnemning i den enkelte kommune (som har kommunale føretak). N=18. (Etikett: Øvste er krav til kompetanse, midterste er tal på føretak det gjeld, og siste er prosentdel føretak det gjeld). Note – Når det vert satt opp «erfaring som ikkje er knytta til formell utdanning eller spesifikk erfaring» er det meint relevant erfaring generelt.	22
Figur 5 Er posisjon/opposisjon avgjerande for kven som sit i styra i kommunale føretak? Svar fordelt på partitilhøyrighet. N=44.	23
Figur 6 Kor einig er du i følgjande påstand? Politikare som styremedlemmar i kommunale føretak er avgjerande for korleis styret varetek eigar sine interesser i positiv retning. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44.....	24
Figur 7 Kor einig er du i følgjande påstand? Mangfald (kjønn, alder, m.m.) blandt styremedlemmar i kommunale føretak er avgjerande for stor innovasjonsgrad. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44.....	25
Figur 8 Kor einig er du i følgjande påstand? Profesjonelle styremedlemmar i kommunale føretak er avgjerande for høg kvalitet på selskapsstrategien til føretaket.1= Einig, 10 = Ueinig. N=44.....	25
Figur 9 Kor einig er du i følgjande påstand? Relevant erfaring og fagkompetanse blandt styremedlemmane i kommunale føretak er klart viktigare enn mangfald og politisk tilhøyrighet, for måloppnåinga i det kommunale føretaket.1= Einig, 10 = Ueinig. N=44	26
Figur 10 Kor einig er du i følgjande påstand? Å skilje ut kommunale oppgåver/tenester i kommunale føretak, gjev betre resultat per investerte krone enn å organisere det internt i kommunen.1= Einig, 10 = Ueinig. N=44.....	27
Figur 11 Kor einig er du i følgjande påstand? Å skilje ut kommunale oppgåver/tenester i kommunale føretak, er mindre ressurskrevjande enn å organisere det internt i kommunen. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44.....	27

Figur 12 Kor einig er du i følgjande påstand? Val av styremedlemmar til kommunale føretak er primært ein politisk kabal som skal løysast - der partia sine interesser skal ivaretakast. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44 28

Figur 13 Kor einig er du i følgjande påstand? Val av styremedlemmar til kommunale føretak er ein grundig prosess der ein primært koplar erfaring og fagkompetanse til det enkelte føretaket sitt føremål. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44 29

Framsdebilete: Illustrasjonsbilete av styret i eit kommunalt føretak, fotograf Linda Mortensen Midtbø.

Forord

Denne masteroppgåva er avslutninga på ein erfaringsbasert master i strategisk leiing og økonomi (MBA) ved UiT. For meg har det vert ei ny erfaring å ta eit så omfattande studie i kombinasjon med jobb, og det har vert veldig lærerikt å kunne nytte læringa direkte inn i jobbsituasjonar undervegs i studiane. Det har også vert lærerikt å kombinere konkrete utfordringar på jobb inn i teorien på studiane, og samla sett har det vert svært lærerikt og givande.

Eigarstyring av kommunale føretak er noko eg er blitt sær s nysgjerrig på gjennom eigen jobberfaring. Gjennom denne oppgåva har eg fått ei breiare innsikt og eit mykje meir nyansert syn på emnet, men samtidig mange nye spørsmål. Eg vil takke rettleiaren min Harald Torsteinsen for mange gode drøftingar og refleksjonar. Han har brei erfaring frå dette feltet, har vist stor interesse for problemstillinga, og eg har verkeleg sett fram til samtalanane vi har hatt.

Som småbarnsforelder i full jobb, vil eg også takke tolmodige barn og mann som har dratt lasset heime og vist stor velvilje. Det har vert avgjerande. Eg ser fram til å vere litt meir sosial med dykk igjen, og ikkje gøyme meg vekk på heimekontoret. Eg vil også takke familien elles som har stilt opp i periodane eg er aleine med ungane, ikkje minst mamma – utan deg hadde ikkje dette vert mogleg. Tusen takk!

Florø, 27.11.2022

Linda Mortensen Midtbø

Samandrag

Emnet for denne masteroppgåva er om korleis norske kommunar forsøker å utøve eigarstyring av kommunale føretak gjennom samansetning av føretaket sitt styre. Kor medviten er måten kommunar sett saman styret på, og har samansetning av styret noko å seie for kva ein oppnår? Fokuset er retta mot kva ordførarane meiner om dette spørsmålet. Utifrå tilbakemeldinga frå ordførarane er det ikkje eintydig kven kommunane vel å sette i dei kommunale føretaka, og kvifor dei sit der. Det er ei samansatt vurdering som varierer for den enkelte kommune. Politikarrolla, fagkompetanse, erfaring, mangfald av alder og kjønn har noko å seie. Ikkje isolert sett aleine som ein eintydig eigenskap eit styre må ha, men som viktige puslespelbitar eit heiltalig bilete.

1 Innleiing

1.1 Fagleg relevans

Kommunar, fylkeskommunar og staten kan skilje ut oppgåvene sine i eigne selskap. Dette kan vere alt i frå det lokale svømmebassenget til statlege infrastrukturselskap og olje- og energiselskap. Gjennom olje- og energiselskapet Equinor har ein gått ifrå ei meir direkte statleg styring av det som har vert sett på statlege oppgåver, til eit børsnotert selskap der staten får gevinst på investeringa. Skal det vere butikk eller politikk? Regjeringa seier at statleg eigarskap skal vurderast i lys av om det er det beste tiltaket for å nå samfunnsmessige mål, eller om andre tiltak treff betre (regjeringen.no). Lokalt kan det også vere ulike orsakar til at ein opprettar kommunale selskap for å løyse kommunale oppgåver. Men kva skjer med lokaldemokratiet når det offentlege driv eigarskap gjennom ein «armlengds avstand», og det er eigarinstruksen og samansetninga av styret som er eigarane (kommunen) sin einaste påverknad på styringa av desse oppgåvene? Tømmer ein det politiske rommet?

Den enkelte innbyggjar stemmer på sine representantar til kommunestyret, som skal ha det overordna ansvaret for dei kommunale tenestene i dei fire åra valperioden varer. Har desse kommunestyrepolitkarane like stor påverknad på dei kommunale tenestene som er organisert i eigne kommunale selskap, eller vert lokaldemokratiet svekka ved at politikarane vel å skilje desse tenestene ut i eigne selskap? Dette er eit dilemma politikarane må ta stilling til. Det er heller ikkje alltid dei kommunale selskapa har same interesser som eigarkommunen sin. Eit døme på dette kan vere satsing på cruise. Hamneverksemd er ei kommunal oppgåve som ofte er skilt ut i kommunale selskap. Cruisetrafikk er økonomisk gunstig for mange hamneselskap, då det er forseielege inntekter over lang tid (anløpa vert ofte meldt inn fleire år fram i tid, i motsetning til anna type trafikk som kan vere meir ad hoc). Det er tryggare å gjere nyinvesteringar i ny hamneinfrastruktur når ein veit at ein har eit trygt og føreseieleg inntektsgrunnlag over lengre tid. Likevel er det ikkje alle byer og mindre stader som er like glad i konsekvensane auka cruisetrafikk medfører for sitt lokalsamfunn, og det kan oppstå interessekonfliktar. Kva gjer då eit styremedlem som også sit i kommunestyret? Vel hen det beste for selskapet vedkommande er sett til å styre, eller det beste for kommunen?

I Bergen hamn vart Bergen kommune sine representantar i hamnestyret hausten 2022 kasta på ekstraordinær generalforsamling (bt.no, 02.10.2022). Årsaka var at hamnestyret og Bergen kommune ikkje var samd i ambisjonsnivå på ny godshamn på Ågotnes. Dette var ikkje første gang Bergen kommune sine politisk valte hamnestyrerepresentantar vart bytta ut av same orsak. Det er fleire dømer på at kommunale selskap og kommunen sjølv har motstridane interesser, og hausten 2022 er til dømes straumprisar er hyppig drøfta emne der kommunane og dei kommunale selskapa ikkje har samanfallande syn. Med dette bakteppet kan ein stille seg spørjande til kvifor kommunane opprettar kommunale selskap, og korleis ein styrer desse.

Denne oppgåva skal fokusere på den kommunale selskapsforma kommunale føretak. Det er ei rekke kommunale tenester som er organisert som kommunale føretak; hamn, renovasjon, kraft, kultur, næring, eigedom, parkering med meir (Brønnøysundregisteret, sjå vedlegg 2). Det er ikkje føringar på at desse tenestene må organiserast som kommunale føretak, dei kunne like gjerne vert ein del av kommunen eller vert skilt ut i ei anna selskapsform - som til dømes aksjeselskap. For ordens skyld nyttar eg i denne oppgåva nemninga kommunale føretak for det som etter kommunelova §9 er definert som kommunale føretak, og nemninga kommunale selskap som ei fellesnemning for alle typar kommunale selskap (kommunale føretak, IKS, AS m.m.)

1.2 Bakgrunn for oppgåva

Emnet for denne masteroppgåva er om korleis norske kommunar forsøker å utøve eigarstyring av kommunale føretak gjennom samansetning av føretaket sitt styre. Kor medviten er måten kommunar sett saman styret på, og har samansetning av styret noko å seie for kva ein oppnår? Fokuset er retta mot kva ordførarane meiner om dette spørsmålet.

Organisasjonsforma kommunale føretak etter kommunelova (dagens §9) er meint for dei delar av kommunen si verksemd som har eit forretningsmessig preg, men som skal drivast som ein del av kommunen (NOU 2016:4, Ny kommunelov). Organisasjonsforma er tilpassa tilfella der kommunen ønskjer å gje verksemda si leiing noko større fridom som eige føretak, men kor kommunen ikkje ønskjer å gje verksemda full grad av fridom og føretaket difor ikkje er ei

sjølvstendig juridisk eining. Når dagens kommunelov skulle reviderast vart det i forarbeida (NOU 2016:4) drøfta habilitet for styremedlemmer i kommunale føretak. I det opphavlege framlegget vart det foreslått at medlemmar og varamedlemmar av kommunestyret ikkje skulle vere valbare til styret i kommunale føretak. Dette for å unngå dobbeltrollar og habilitetsproblematikk. Det var ikkje det som vart endeleg vedtatt, og aktive kommunestyremedlemmer kan framleis også vere styremedlemmer i kommunale føretak.

Problemstillinga rundt dobbelroller og habilitet, som vart løfta i NOU'en, er ikkje ei ny problemstilling. Den er heller eit døme på ulike oppfatningar ein kan ha rundt styresamansetjing av kommunale selskap. Dette er eit felt som alltid har vert drøfta, men som har i dei siste åra fått auka merksemd. Drøftinga rundt styresamansetjing i kommunale selskap avspeglar ulike oppfatningar om kva som er den beste løysinga for eigarstyring; korleis skal interessene til eigar, selskap og brukarar vegast opp mot kvarandre? Årsaka er at kommunale selskap tek i vare ein viktig og aukande del av kommunal verksemd i dag, og desse forvaltar store verdiar både i form av økonomi og infrastruktur. Organisering og styring av desse einingane er blitt eit viktig politisk og samfunnsmessig spørsmål, inkludert korleis styra av dei kommunale selskapa vert satt saman. I tillegg til drøftinga om fordelinga mellom politikarar og fagfolk i styrene for offentlege eigde selskap, har spørsmålet om kjønnsfordeling også vert aktuelt lenge. I det heile kan det sjå ut som at mangfald i brei forstand har fått auka aktualitet i samband med samansetning av styret; både med omsyn til like retter for alle, men i tillegg utifrå ei tru på at dette vil fremme innovasjon, tenestekvalitet og meir framtidsretta strategiar.

Underteikna har per dags dato ei stilling som dagleg leiar i eit kommunalt føretak, ei stilling eg har hatt i over fem år. Eg sit i tillegg som styremedlem i eit av bransjestyra til Samfunnsbedriftene, ein organisasjon som organiserer mange kommunale føretak. Dette gjer at eg vert både tilskodar og deltakar til problemstillinga, og eg har jobba med å vere medviten på subjektive meiningar og standpunkt, og skilje desse frå empiri. Dette er samtidig medverkande til at eg har valt akkurat denne problemstillinga då eg finn emnet sær spennande, og er nysgjerrig på problemstillinga utifrå egne erfaringar.

1.3 Presentasjon av problemstilling med avgrensing

Så kva er status på kommunalt eigarskap i dag? Kven sitt i styrene i kommunale føretak i dagens kommunar? Dette lurar eg på, og har difor formulert problemstillinga:

«Eigarstyring i kommunale føretak – har samansetninga av styret noko å seie?»

Med undertittel: *«Kva meiner norske ordførarar?»*

«Noko å seie» for kva då? Det kan vere ulike grunnar til at ein kommune vel å skilje ut kommunale oppgåver i eit kommunalt føretak; som økonomisk gevinst, tenestekvalitet, effektivitet, samfunnsoppdrag eller liknande. Eg har tatt utgangspunkt i at ein skil ut kommunale tenester i kommunale føretak for:

- betre ivaretaking av eigarinteressene
- å ha eit klart mål med oppgåvene
- at ein ønskjer stor innovasjonsgrad
- at ein ønskjer høg kvalitet på selskapsstrategien (for å oppnå målet)
- for oppnå betre resultat per investerte krone og for å utnytte ressursane betre.

Det kan sjølvsagt vert fleire orsakar, men det har eg ikkje undersøkt meir i denne oppgåva.

Korleis setter eigarkommunen saman styret sitt for å oppnå dette? For å få svar på det har eg stilt meg følgjande forskingsspørsmål:

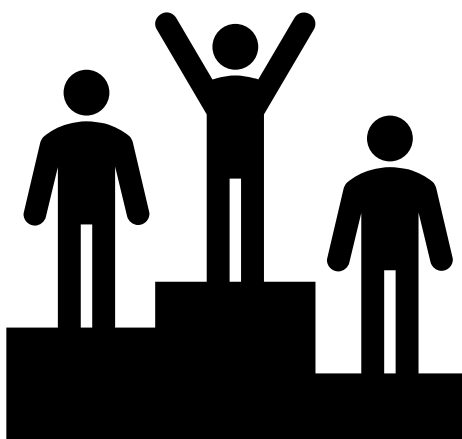
- Kven er det kommunane vel å sette i styrene i dei kommunale føretaka, og kvifor sit dei der?
- Har politikarrolla, fagkompetanse, erfaring, mangfald av alder og kjønn noko å seie?
- Er det forskjell på styrer samansatt av aktive politikarar og profesjonelle styrer i kommunale føretak?
- Påverkar dette grad av innovasjon, kvalitet på selskapsstrategi og ivaretaking av eigarinteresser?
- Har eigentleg samansetninga av styret noko å seie utifrå kva mål eigarane set for dei kommunale føretaka sine?

Kan mangfald
vere avgjerande
for stor
innovasjonsgrad?

Er politikarar som
styremedlemmar
avgjerande for
ivaretaking av
eigarinteressene?

Er profesjonelle
styremedlemmar
avgjerande for høg
kvalitet på
selskapsstrategi?

Gir det betre
økonomisk resultat
å skilje ut
kommunale
oppgåver i eigne
føretak?



Er det mindre
ressurskrevjande å
skilje ut
kommunale
tenester i eigne
føretak?

Korleis sikrar kommunane suksessfulle kommunale føretak?

Er styresamansetning
i kommunale føretak
primært ein politisk
kabal som skal
løysast?

Påverkar politisk
partilhøyrigheit
samansetning av
styrene i
kommunale føretak?

Kva formelle krav
stillar kommunane til
styremedlemmane, og
korleis bidrar dei med
kompetanseheving?

Figur 1 Eigarstyring i kommunale føretak - har samansetning av styret noko å seie? Og for kva?

1.4 Disposisjonen til oppgåva

Denne oppgåva har først ein del som gjer greie for kontekst. Deretter kjem det ein teoridel rundt emnet, som inkluderer andre empiriske studiar og forventningar til funn ut frå teori. Deretter ein del om val av metode, før ein vil få presentert, analysert og drøfta funna. Det heile vil bli summert opp i ei avslutning, som også ser på vegen vidare.

2 Empirisk kontekst

I 2016 la det regjeringsutnemnde kommunelovutvalet fram ei utgreiing som mellom anna inneheldt framlegg til ny kommunelov; NOU 2016:4 (regjeringen.no). Utvalet hadde tatt ei grunding gjennomgang av den gjeldande kommunelova. I NOU'en peikar mellom anna utvalet på at selskapsforma kommunalt føretak er velfungerande og etterspurt, og at dei i framlegg til ny kommunelov berre tilrår mindre endringar på selskapsforma. Den mest sentrale endringa er at medlemmar og varamedlemmar av kommunestyret ikkje skal vere valbare til styret i kommunale føretak. Dette for å unngå dobbeltrollar og habilitetsproblematikk.

NOU 2016:4 vart sendt på høyring same år, og i 2018 la Kommunal- og Moderniseringsdepartementet fram Prop. 46L (2017-2018). Denne proposisjonen inneheld framlegg til ny kommunelov, og byggar på NOU 2016:4. I proposisjonen kan vi både lese om kommunelovutvalet si utgreiing i NOU'en, høyringsinstansane sitt syn på same emne, og departementet si vurdering og innstilling. I proposisjonen finn vi høyringssvar med gode argument både for og mot at folkevalde i kommunestyret ikkje skal vere valbare til kommunale føretak. Departementet sluttar seg til utvalet sitt framlegg om valbarhetsavgrensingar for kommunestyremedlemmar.

Prop. 46L vart vidare handsama i kommunal- og forvaltningskomiteen på Stortinget, som gjorde si innstilling (Innst. 369 L (2017-2018)). Komiteen støttar ikkje framlegget om at medlemmar og varamedlemmar av kommunestyret ikkje skal vere valbare til styrene i dei kommunale føretaka. Dei meiner at det i staden bør handterast gjennom habilitetsreglar. 07. juni 2018 vert ny kommunelov vedtatt, og den trer i kraft hausten 2019/nyåret 2020. I ny kommunelov er det framleis lov for medlemmar og varamedlemmar av kommunestyret å vere valbare til styret i kommunale føretak. Dagleg leiar for føretaket kan ikkje vere medlem av styret, ref. §9-5 (lovdata.no).

I NOU 2016:4 kan vi lese at det i 2012 var 213 kommunale føretak, og 139 kommunar har etablert eitt eller fleire kommunale føretak. Frå 01. januar 2020 har vi 356 kommunar i Norge

(KS.no). Kommunale føretak dekker også mange ulike kommunale oppgåver, der kvart felt har sine særeigne eigenskapar. Dette kan vere alt frå kultur til eigendomsforvaltning. Med bakgrunn i utgreiinga over lurar eg på korleis står det til i dagens kommune-Norge; eigarstyring i kommunale føretak – har samansetninga av styret noko å seie? Min påstand er at kven som sit i styrene i dei kommunale føretaka seier mykje om korleis kommunen styrer dei kommunale selskapa sine. Kva forhold har kommunen til eigarstyring av selskapa sine? Og kvifor har ein eigentleg kommunale selskap for å løyse kommunale oppgåver? Bakgrunnsspørsmåla er breie og omfattande, og gapar over meir enn ei masteroppgåve på 30 studiepoeng kan dekke. Men ved å avgrense dette til å heilt konkret sjå på styresamansetjinga i kommunale føretak spesifikt meiner eg at ein indirekte seier noko om kommunal eigarstyring. For kven setter kommunane til å styre dei kommunale føretaka; er det kommunestyrepolitikarar, er det personar med særskild krav til kompetanse, eller heilt andre? Dette seier noko om kor tett på dei kommunale føretaka den kommunale politiske leiinga ønskjer å vere, og korleis ein kan ha styring og kontroll på drifta. Korleis driv kommunane eigarstyring av dei kommunale føretaka sine.

Norske kommunar vert styrt etter kommunelova, der den noverande lova tredde i kraft 01.01.2020. Kommunelova (kap. 2) slår fast at Norge er inndelt i kommunar med eiga folkevalt leiing, at kvar kommune er et eige rettssubjekt og kan ta avgjersler på eige initiativ og ansvar. Lova seier også at offentlege oppgåver bør helst leggest til det forvaltningsnivået som er nærmast innbyggjarane. I 1992 kom det ny kommunelov, og det kom då ei endring som ga kommunane auka fridom til å ta i bruk organisering som verkemiddel (Larsen og Offerdal 2000). Før var kommunane organisert relativt likt med staten, både når det gjaldt politisk og administrativ struktur, med lite variasjon mellom kommunane.

Ein viktig faktor som medførte at organisering vart drøfta var New Public Management-bølga, som var aktuell i denne perioden (Fimreite, 2003). Dei siste 25 år har kommuneeigde selskap tredobla seg, frå 850 i 1997 til rundt 3000 i 2014 (Aars & Ringkjøb, 2011; Bjørnsen et al., 2015). Kommunale selskap utgjer ein viktig del av den kommunale verksemda. Etableringa av fristilte selskap medfører at tradisjonell lokalpolitisk styring gjennom folkevalde organ vert erstatta av meir indirekte form for styring. Ei viktig problemstilling vert

då vilkåra for folkevald styring og demokratisk kontroll. Hovudmotivasjonen har vert auka effektivitet, med eit mønster i retning av at aksjeselskap vert valt for verksemder i ein marknad, medan ein vel kommunale føretak der tenesta ligg tett opptil kommunen si kjerneverksemd (Ringkjøb, Aars, & Vabo, 2008). Om fleire kommunar ønskjer å samarbeide om oppgåver kan ein etablere interkommunale selskap, verftskommunesamarbeid eller andre samarbeidsformer. Då problemstillinga i denne oppgåva er knytt til kommunale føretak, er det denne organisasjonsforma som får fokus vidare.

Som nemnt i innleiinga var det i 2012 213 kommunale føretak, og det var 139 kommunar som har etablert eitt eller fleire kommunale føretak (Opedal, Blomgren og Holmen, 2012). Det er dei respektive kommunestyra som sjølv treff vedtak om oppretting av kommunale føretak, vel styre og fastsett vedtekter for føretaket (kommunelova, kap.9). Kommunelova si kapittel 9 regulerer korleis vedtektene skal vere utforma, korleis styret skal veljast, korleis føretaket skal styrast og driftast, rapporteringskrav, reglar for internkontroll, budsjettstyring, m.m., samt korleis forholdet til kommunen sin administrasjon skal vere. Kommunedirektøren har nemleg ikkje instruksjons- eller omgjeringsrett ovanfor dagleg leiar, men kan instruere utsetjing av eit vedtak til kommunestyret har handsama saka. Vedkommande har i tillegg høve til å uttale seg før styret treff vedtak i saker som skal handsamast av kommunestyret.

Og når vi stiller spørsmålet om «har samansetning av styret noko å seie?» er det naturleg å sjå på kva dagens kommunelov seier om styresamansetjing. Utover det ein kommune sjølv vedtek i føretaket sine vedtekter seier kommunelova at føretaket skal leiast av eit styre og ein dagleg leiar (§9-4). Styret skal ha minst tre medlemmar valt av kommunestyret, og det er kommunestyret som veljar leiar og nestleiar i styret. Dagleg leiar kan ikkje vere medlem av styret (§9-5). Dei tilsette kan krevje at 1/5 av styret med vara kan veljast av og blant dei tilsette, der tilsettrepresentantar vil ha noko redusert mynde (mellom anna i arbeidskonfliktar m.m.) (§9-6). Valperioden for styremedlemmar er på to år om ikkje anna er bestemt, med ei maksimal tid på fire år (§9-7). Myndet til styret er å treffe vedtak i alle saker som gjeld føretaket og verksemda den driv, sjå til at føretaket driv innafor eksisterande lovar og retningslinjer, samt sjå til dagleg leiar si styring av verksemda. Styret vedtek også årsbudsjett innafor ramma som kommunestyret setter, samt avleggjar årsrekneskap og årsmelding (§9-8).

Forvaltningslova §6 regulerer habilitet. I første ledd bokstav e kan vi finne «at ein offentlig tenestemann er ugild til å tilrettelegge grunnlaget for ei avgjersle eller å treffe avgjersle i ei forvaltningssak når han leiar eller har leiande stilling i, eller er medlem av styret eller bedriftsforsamling for 1. eit samverkeføretak, eller ei foreining, sparebank eller stiftelse som er part i saka, eller 2. eit selskap som er part i saka. Dette gjeld likevel ikkje for person som utførar teneste eller arbeid for eit selskap som er fullt ut offentlig eigd og dette selskapet, aleine eller saman med andre tilsvarande selskap eller det offentlege, fullt ut eig selskapet som er part i saka.» Styremedlemmar i kommunale føretak er ikkje omfatta av denne. Årsaka er at kommunale føretak er ikkje sjølvstendige rettssubjekt, og er ikkje omfatta av selskapsomgrepet.

3 Teoridel

3.1 Teoretisk forankring og andre empiriske studiar om emnet

Kommunale selskap, inkl. kommunale føretak, er ikkje særskild for Norge, men er å finne i heile Europa. Van Genugten, Van Thiel og Bart Voorn (2020) deler opp kommunale selskapstypar i type 1, 2 og 3; der kommunale føretak er nr 1. Dei samanliknar kommunale selskap i Europa, og ser på korleis graden av autonomi avgjer type selskap. Det er dei kommunale oppgåvene som skal løysast som er kjerna, og saman med den enkelte kommune sin kapasitet, målstyring og måloppnåing, kontroll, administrativ styring og samtidig mogleg utholing av den politiske styringa, er dette element som må vegast opp mot kvarandre når ein vel selskapsform. Det er fordelar og ulemper med alle modeller, og då gjeld det å vere medviten dette for å velje rett. Den lokale kapasiteten er gjerne annleis (mindre) enn den statlege kapasiteten, og ein må difor gjere eit annleis val lokalt enn ein ville gjort nasjonalt.

Rekruttering av styremedlemmar til kommunale selskap generelt er i stor grad partikontrollert. Likevel meiner styremedlemar som er aktive partimedlemar at dei legg vekk partiidentiteten i styremøta (Ringkjøb, Aars & Vabo, 2008). Haldninga til styresamansetjing følgjer gjerne høgre-venstreaksen i politikken, og litt forenkla kan ein si at venstrepolitikarar er positive til politikarar i styra, medan høgrepolitikarar ønskjer meir profesjonaliserte styrer. Uavhengig av dette er kontakta mot kommunane og eigarane viktig, og dermed også kommunal kompetanse i styra. For ein lokalpolitikar og styremedlem er det ulike interesser som skal ivaretakast. Ringkjøb, Aars, & Vabo, (2008) peikar på at ei kommunalt selskap kan til dømes vere politisk interessant for dei leverer ei viktig kommunal teneste, og tilhøyrande bestillarrolle. I tillegg har lokalpolitikarane ei ombodsrolle ovanfor innbyggjarar og brukarar, samt ei eigarrolle. Kombinerer dei det med styreverv, der ein skal sikre selskapet sin interesser, kan ein få motstridande interesser og forventningar. Korleis ivareta denne dobbeltrolla?

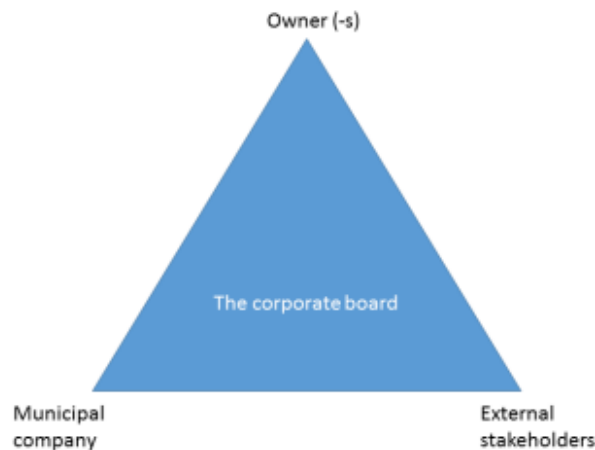
Kommunale føretak er hybrid sjølvstyring, og sjølv om føretaka styrar seg sjølv er kommunen ansvarleg for selskapet si gjeld, og både kommunen og føretaket er arbeidsgjevar (Berge og Torsteinsen, 2021). Eigendomsforvaltning, hamn, kultur- og idrettsverksemd er alle døme på oppgåver som vert løyst gjennom kommunale føretak. Sjølv innafor kommunale føretak finn

ein ulike former for finansiering, som sjølvkostfinansiering og kommersiell finansiering. Berge og Torsteinsen (2021) peikar på at føretaka gjerne ser på seg sjølv som mykje meir kommersialisert enn eigarane ser på føretaka, og det kan vere ein motsetning mellom kommersiell styring og offentlege styringssystem. Føretaka kan også oppleve usemje rundt overskot, der eigarane vil hente ut utbytte medan selskapet ønskjer å nytte det til utvikling av drifta/forretninga. Desse faktorane kan vere essensielle i når ein skal sjå på kven som sit i styra. Berge og Torsteinsen (2021) peikar på foretakisering som ein årsak til kulturforskjellar mellom kommunale føretak og kommune. Det er ikkje organisasjonsforma i seg sjølv som medfører dette, men kontekstualiseringa, ikkje minst gjennom marknadsorientering. Kommunedirektørar og tekniske avdelingar uttrykker generell skepsis til offentlege eigde selskap, inkludert kommunale føretak, pga. kulturforskjellar og identitet, medan lokale politikarar er meir positive då det lettast administrasjonsbyrda til kommunane (Berge og Torsteinsen, 2021).

I ein artikkel peikar Huse (2010) på at styresamansetjing generelt inneheld fleire aspekt; Skal styret har ein anna kompetanse enn leiinga, eller den same? Skal styremedlemmane ha lik eller liknande kompetanse og bakgrunn, eller skal styret vere prega av mangfald? Huse peikar på gode argument for begge alternativ. Ved å ha ulik kompetanse og bakgrunn som leiinga, kan styret i større grad komplimentere denne. Ved å ha lik bakgrunn og kompetanse som leiinga, kan styret i større grad skjøtte kontrolloppgåva si. For å skape verdiar i bedrifta, vil begge deler vere viktig. Huse peikar også på ulike typar kompetanse som kan vere viktige i styresamheng; bedriftsspesifikk kompetanse, generelle og funksjonsorientert kompetanse, prosessorientert kompetanse, relasjonskompetanse, forhandlingskompetanse og personlege eigenskapar. I tillegg kjem overordna kompetansekrav, som tid og integritet. Huse seier at ein skiljer mellom å sitte i eit styre og arbeide i eit styre. I det legg han at det er ulike motivasjonar knytt til kva styre ein ønskjer å vere medlem av, og kva som skal til for å få det enkelte medlem til å engasjere seg i styrearbeidet. Kompetanse i seg sjølv er ikkje aleine nok for å skape verdi gjennom styrearbeid.

Olsen, Solstad og Torsteinsen (2017) peiker på at styret i selskap generelt skaper rolla si innafør eit triangel av tre interessentar; eigarane, selskapet og dei eksterne interessentane. For

kommunale selskap vil eigarane vere kommunen og dei eksterne interessentane vere brukarane. Dette triangelet koplar dei opp mot Zahra og Pearce (1989) sitt triangel med styrerolla sine oppgåver elles; kontrolloppgåva, strategioppgåva og serviceoppgåva.



Figur 2 Styrerolla for kommunale selskap (Olsen, Solstad og Torsteinsen, 2017). Illustrerer samanhengen mellom interessene til hhv. eigarane, selskapet og brukarane.

Kontrolloppgåva går ut på å ta vare på eigarinteressene, som i denne samanheng vil vere kommunen og dermed innbyggerane sine interesser. Strategioppgåva går ut på å ta vare på det kommunale selskapet sine interesser, medan serviceoppgåva går ut på å ta vare på brukarane sine interesser. Og kven er brukarane til det kommunale selskapet? Det kan vere alt frå dei som svømmer i den lokale svømmehallen og alle innbyggerane som kastar boss og har hushaldningsavfall som skal handterast, til fiskeoppdrettaren som skal få levert fôr over kai og bestemor som får middagen sin levert på døra. Er då drøftinga om politikarar vs. fagfolk det einaste ein skal sjå på når det gjeld styresamansetjing i kommunale føretak? Korleis vert brukarinteressene ivaretatt?

Mangfald rommar mange dimensjonar, som kjønn, alder, etnisitet, ansiennitet og mykje meir. Traavik (2006) peikar på at mangelen på mangfald i toppen i verste fall kan hindre norske verksemder i å tiltrekke seg, utvikle og utnytte den kompetansen som ein mangfaldig arbeidsstyrke har. CORE (Senter for likestillingsforskning) sitt toppleiarbarometer kartlegg kjønnsfordelinga i dei 200 største selskapa (etter omsetning) i norsk næringsliv, og i 2020 var

det 11% kvinnelege styreleiarar i desse selskap. For selskap med lovkrav om kjønnsbalanse i styret var kvinnedelen 43%, medan den var 19% i selskap utan lovkrav. Norge var det første landet som lovregulerte kjønnsbalanse i bedriftsstyret, med første reglar vedtatt i 2003 og full iverksetting i 2008. Kjønnskvoltering i styrer gjeld for offentleg eigde selskap, samverkeselskap og børsnoterte selskap (CORE, 2020). Ein litteraturgjennomgang på forskning på kjønns mangfald i styrerom (Reddy & Jadhav, 2019) syner at det ikkje er ein einsegn konklusjon på om det er klare økonomiske fordelar med kjønnskvoltering og mangfald i styrene. Eckbo, Nygaard og Thorburn (2022) peiker på at det likevel heller ikkje er økonomiske ulemper; representasjon av begge kjønn i styrene har ingen reell påverknad på lønnsmda til selskapa - det er eit sosialpolitisk styringsverktøy og eit verdspørsmål.

For etnisk mangfald tyder det på eit overordna nivå at der er ein positiv samheng mellom etnisk mangfald og lønnsmd. Det syner ein litteraturgjennomgang på forskning (Umblis, Orupabo og Drange, 2022). Dette vil likevel variere; mellom anna mellom industri, byar, lokalisering av mangfald og mangfaldskultur. Etnisk mangfald i leiinga er ein faktor som kan forklare positiv samheng mellom mangfald og lønnsmd, og mangfaldsleiing er viktig for å forsterke dette. Innovasjon spelar ei sentral rolle i samheng mellom etnisk mangfald og lønnsmd, og då særskild i innovasjonsintensive industrier. I undersøkinga til Umblis, Orupabo og Drange vert etnisk mangfald målt i innvandrarakgrunn. Sidan eg er usikker på kor god måling norske kommunar har på dette feltet, har eg ikkje spurt om etnisk mangfald i spørjeundersøkinga mi (sjå meir i metodekapittelet). Eg tek det likevel med her i teorikapittelet, då det heng tett saman med eit breiare mangfaldsperspektiv med dimensjonar som kjønn, alder, ansiennitet m.m. Hodne og Eik (2021) konkluderer med at mangfaldsleiing har betydning for innovasjon i norske verksemdar i si bacheloroppgåve. Dei peiker mellom anna på at med ulike typar menneske skapar ein større utfordringar, og dermed auka innovasjonsmoglegheiter. Utfordringar har ein betydning for innovasjon, i samsvar med mangfaldsleiing.

Når ein ser på mangfald som eit moment inn i styresamansetjing er det difor i brei forstand; både med omsyn til like retter for alle, men også om styra rett og slett presterer betre. Då med omsyn til å fremme innovasjon, tenestekvalitet og meir framtidretta strategiar. Det kan

mellom anna vere knytt til brukarinteressene. Vil eit kommunalt føretak med ansvar for kultur og kino, sikre breidde i tilbodet sitt om det berre sitt til dømes sit lokale damer i 50 -åra med utdanning innan kulturfeltet i styret? Kanskje. Der er jo tross alt ein administrasjon som skal syte for dagleg drift. Men om det i tillegg sitter personar i styret som til dømes er pensjonistar, eller yngre, som er dyktig på gaming, bollywood-filmar eller krigshistorie, og som saknar å kunne gå kino som er tilrettelagt for amming og babyskrik, eller erfarer at den eldre idrettshallen ikkje er så rullestolvenleg i praksis, sikrar ein betre breidde og interesse då og dermed høgare omsetjing?

3.2 Forventningar til funn ut frå teori

Problemstillinga mi er «*Eigarstyring i kommunale føretak – har samansetninga av styret noko å seie?*».

Utifrå teoriane forventar eg at styresamansetjinga har noko å seie. Har ein fleire aktive lokalpolitikarar i styra, forventar eg auka vekt på eigarkommunen sine interesser. Har ein færre som ikkje er aktive lokalpolitikarar forventar eg auka vekt på det kommunale føretaket sine interesser. Eg forventar også at mangfald er viktig, særskild knytt til brukarinteressene.

Forskingsspørsmåla mine er:

- Kven er det kommunane vel å sette i styrene i dei kommunale føretaka, og kvifor sit dei der?
- Har politikarrolla, fagkompetanse, erfaring, mangfald av alder og kjønn noko å seie?
- Er det forskjell på politisk valte og profesjonelle styrer i kommunale føretak?
- Påverkar dette grad av innovasjon, kvalitet på selskapsstrategi og ivaretaking av eigarinteresser?
- Har eigentleg samansetninga av styret noko å seie utifrå kva mål eigarane set for dei kommunale føretaka sine?

Eg forventar at det vil variere rundt i kommune-Norge korleis ein veljar å sette saman styret, og eg trur at der posisjonen ligg noko til høgre på den politiske skalaen vil det vere auka profesjonalisering av styrene. Eg forventar at eit profesjonelt styre har tydelegare økonomifokus, og at dette påverkar grad av kvalitet på selskapsstrategi og ivaretaking av eigarinteresser. Eg forventar at styresamansetjinga framleis er tydeleg politisk, sjølv om ein vel å skilje ut dei kommunale oppgåvene i egne føretak, og at styresamansetjinga vil variere utifrå kva parti som sit i hhv. posisjon og opposisjon. Eg forventar at tydeleg politisk kontroll gjer at kommunen meiner eigarinteressa er ivaretatt.

Om ein set viktigheita av erfaring og fagkompetanse i styrene opp mot mangfald og politisk tilknytning, forventar eg at begge deler er viktig for måloppnåing. Utifrå teorien om kjønnsamansetning forventar eg ikkje at mangfald målt i kjønn bidreg konkret til økonomisk gevinst, men likevel til større innovasjonsgrad. Eg antar også at det er viktig for å sende eit sosiopolitisk signal. Utifrå teorien er det framleis uklart for meg på kor medviten eigarkommunane er på samanhengen mellom måla for dei kommunale føretaka, og korleis ein set saman styret for å opp nå desse. Dette håpar eg å finne meir ut av ved å spørje kommunane.

4 Val av metode

4.1 Dei vala som er gjort i denne undersøkinga og metodiske svakheiter

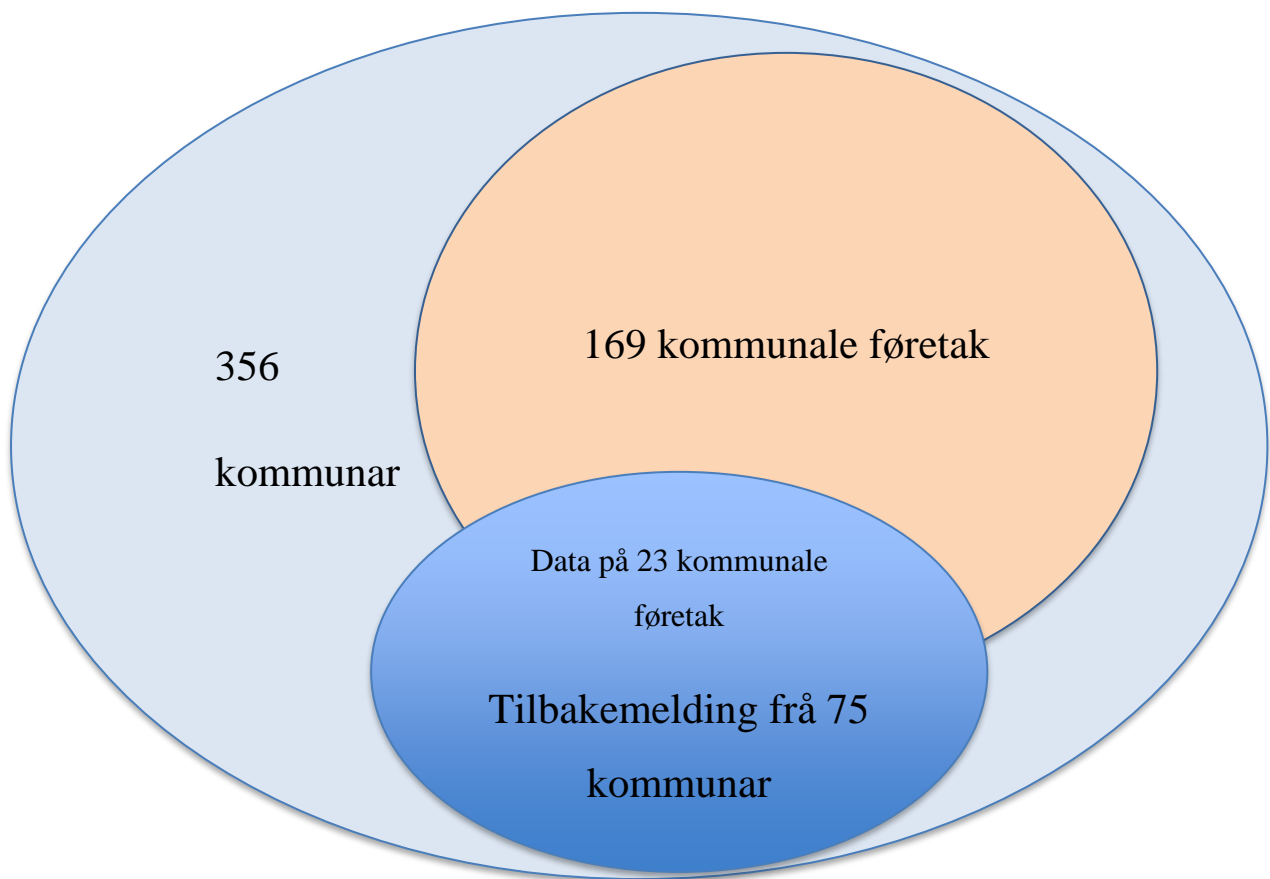
I denne oppgåva er det nytta spørjeundersøking, med kvantitativ undersøkingsdesign. Som tidlegare nemnt sit eg i ei stilling som gjer at eg vert både tilskodar og deltakar til problemstillinga, og eg har jobba med å vere medviten på subjektive meiningar og standpunkt, og skilje desse frå empiri. Dette er truleg medverkande til at eg har valt kvantitativ tilnærming til problemstillinga, då eg finn det vanskelegare å fristille meg frå eigne subjektive meiningar og erfaringar i ei kvalitativ tilnærming, som til dømes djupneintervju og casestudie.

Kommunane og kommunale føretak er underlagt offentlegheitslova og skal i utgangspunktet svare på spørsmål om innsyn innan fem arbeidsdagar (§32). Å svare på spørjeundersøkingar ligg ikkje direkte under dette innsynskravet, sjølv om undersøkinga inkluderer faktainnhenting. Likevel har kommunane gjennom offentlegheitslova ei plikt til å leggje til rette for at offentleg verksemd er open og gjennomsiiktig, for slik å styrkje informasjons- og ytringsfridommen, den demokratiske deltakinga, rettstryggleiken for den enkelte, tilliten til det offentlege og kontrollen frå ålmenta. Lova skal òg leggje til rette for vidarebruk av offentleg informasjon.(§1).

Eg har valt spørsmål som er enkle å svare på (avkryssing), men til mange aktørar. Det vil sei til alle landets kommunar. Dette basert på punkta eg lista opp under problemstillinga. Spørjeundersøkinga inneheld ein generell del for innhenting av faktaopplysningar (del 1) og ein spesifikk del der ein ønskjer ordføraren sitt syn på ulike moment (del 2). Valet om å be ordførarane om å ta stilling til ulike påstandar i del 2 er for å få større innsyn i korleis dei tenker rundt problemstillinga, samt å få ein anna tilnærming enn rein faktainnhenting ved at ordførarane tek stilling til ulike påstandar.

Brønnøysundregisteret har ingen ferdigstilt oversikt over dagens kommunale føretak. Ved å ta utgangspunkt i utskrift over alle kommunale, interkommunale og fylkeskommunale selskap, samt private selskap med over 50% kommunalt eigarskap, finn eg at det per 27.04.2022 er det minimum 169 kommunale føretak i Norge (vedlegg 2). Dette er ikkje inkludert fylkeskommunale føretak.

Spørjeundersøkinga knytt til denne masteroppgåva vart sendt ut til alle landets kommunar, 356 stk., pr e-post i juni, med ei lita påminning ca. to veker etter, og vart stengt for svar ved utgangen av august. Nokre få kommunar (som til dømes Oslos kommune), har ikkje e-postadresser på heimesida si og fekk difor tilsendt undersøkinga via kontaktskjema. Det kom tilbakemelding frå 75 av kommunane på heile eller deler av undersøkinga. Dette inkluderer tilbakemeldingar per e-post frå nokre kommunar om at dei ikkje har kapasitet til å svare på undersøkinga eller at dei ikkje hadde kommunale føretak. 38 kommunar fylte ut spørjeskjemaet i del 1, medan 45 kommunar (ordførarar) fylte ut spørjeskjemaet i del 2. 11 av kommunane fylte ut både del 1 og del 2, medan 27 av kommunane fylte berre ut del 1 og 34 kommunar fylte ut berre del 2. Sjølv med tilbakemelding frå 75 kommunar, er det berre 23 kommunale føretak vi har innmeldte data på i denne undersøkinga (del 1). Det utgjer 14% av dei 169 kommunale føretaka som finnes. Med 34 kommunar som svarte på del 2, der fleire av desse har meir enn eit kommunalt føretak, har vi breiare grunnlag for å drøfte resultatata av påstandane ordførarane skulle ta stilling til, enn den meir faktainnhentande delen av undersøkinga.



Figur 3 Skildring av datainnhenting og dataomfang (del 1).

Med bakgrunn i at kommunane ligg under offentlegheitslova (med tidlegare opplista formål i §1), var svarprosenten lågare enn forventa. Det kan vere ulike årsaker til. Ein kommune får inn mykje post kvar einaste dag, og det kan vere utfordrande med tanke på kapasitet å handsame alt. Ei slik spørjeundersøking vert truleg ikkje handsama som eit krav om innsyn basert på ein lovheimel. Undersøkinga vart også sendt ut rett før skuleferien (sommarferien), og var open for svar til rett etter skuleferien var over. Dette kan vere ein periode bemanninga i kommunane er redusert for å avvikle lovpålagd ferie for dei tilsette, og er gjerne ikkje like optimal for utsending av slike undersøkingar. Underteikna kunne også purra fleire gangar på den enkelte kommune. Med den låge svarprosenten vil eg vere forsiktig med å dra bastante konklusjonar, og heller drøfte meir rundt forventningane og funna på dei enkelte emna.

Del 2 av spørjeundersøkinga var tileigna ordførarane i kommunane, og ein del av undersøkinga gjekk ut på å sjå om det er variablar som kan knytast til politisk ståstad. Dette er noko av underlaget som er utgreia i teorikapittelet. Det som eg ikkje undersøkte før spørjeundersøkinga vart laga og sendt ut, er kor mange ordførarar kvart enkelt parti har. 4 av

5 ordførar i Norge tilhøyrar enten Arbeidarpartiet eller Senterpartiet (nrk.no/ssb.no). Då vert utvalet av ordførar frå dei andre partia mykje mindre enn ein kan vente utifrå oppslutning per parti i kommunevalet 2019. Sett opp mot at ein ikkje kan vente 100% tilbakemelding frå alle vert utvalet av ordførarar som ikkje er knytt til Arbeidarpartiet eller Senterpartiet lite, slik at ein ikkje kan trekke for bastante konklusjonar. Sett opp i mot den faktainnhentande del 1 vart eg likevel overraska over at tilbakemeldingane var fleire på del 2 enn på del 1. Eg hadde venta meg at svarprosenten vart lågare hos ordførarane, som har mange andre oppgåver å løyse i kvardagen, enn tilbakemeldingane frå del 1. Sistnemnte går primært til eit postmottak der sakshandsamarane har handtering av all inngåande og utgåande post som hovudarbeidsoppgåve. Sakshandsamarane er gjerne avhengig av ein tredjepart for å hente inn den naudsynte informasjonen, og det kan vere ein årsak til at tilbakemeldingsprosenten vart lågare på denne delen.

Som ein oppfølging til den kvantitative undersøkinga kan det vere ei løysing å supplere med kvalitative djupneintervju. Dette vart vurdert i etterkant av spørjeundersøkinga med bakgrunn i den låge svarprosenten. Dette vart likevel valt å ikkje gjere i denne omgang med omsyn på omfanget av oppgåva og innleveringsfrist. Underteikna peikar heller på at det kan vere eit høve til nye forskingsspørsmål knytt til seinare oppgåver, om ein ønskjer å fordjupe seg ytterlegare rundt problemstillinga.

4.2 Ethiske avvegingar

Eg har valt å stille spørsmål som er relativt sett enkle å svare på; primært faktabaserte og lite kontroversielle. Sjølv påstandane som ordførarane skal ta stilling til er prega av kvantitativ tilnærming. Dette med bakgrunn i at eg sender dette ut til alle landet sine kommunar, og at det er offentlege spørsmål som kjem på postlister m.m. Eg har difor ikkje lagt inn eigne formuleringar rundt personvern med meir i spørjeskjema, og har heller ikkje lagt inn høve til anonymitet i svara. Mi tilnærming er at denne informasjonen kjem innunder offentleg innsyn/offentleg tilgjengeleg informasjon til ålmenta si interesse, regulert av offentlegheitslova. Det same gjeld påstandane til ordførarane, som er politiske problemstillingar og erfaringar ein lokalpolitikar normalt må kunne stå for, og vere open om meininga si når vedkommande fungerer som politisk leiar av kommunen.

5 Presentasjon og drøfting av funn

5.1 Presentasjon av dei sentrale funna

Faktainnhenting – svar frå del 1

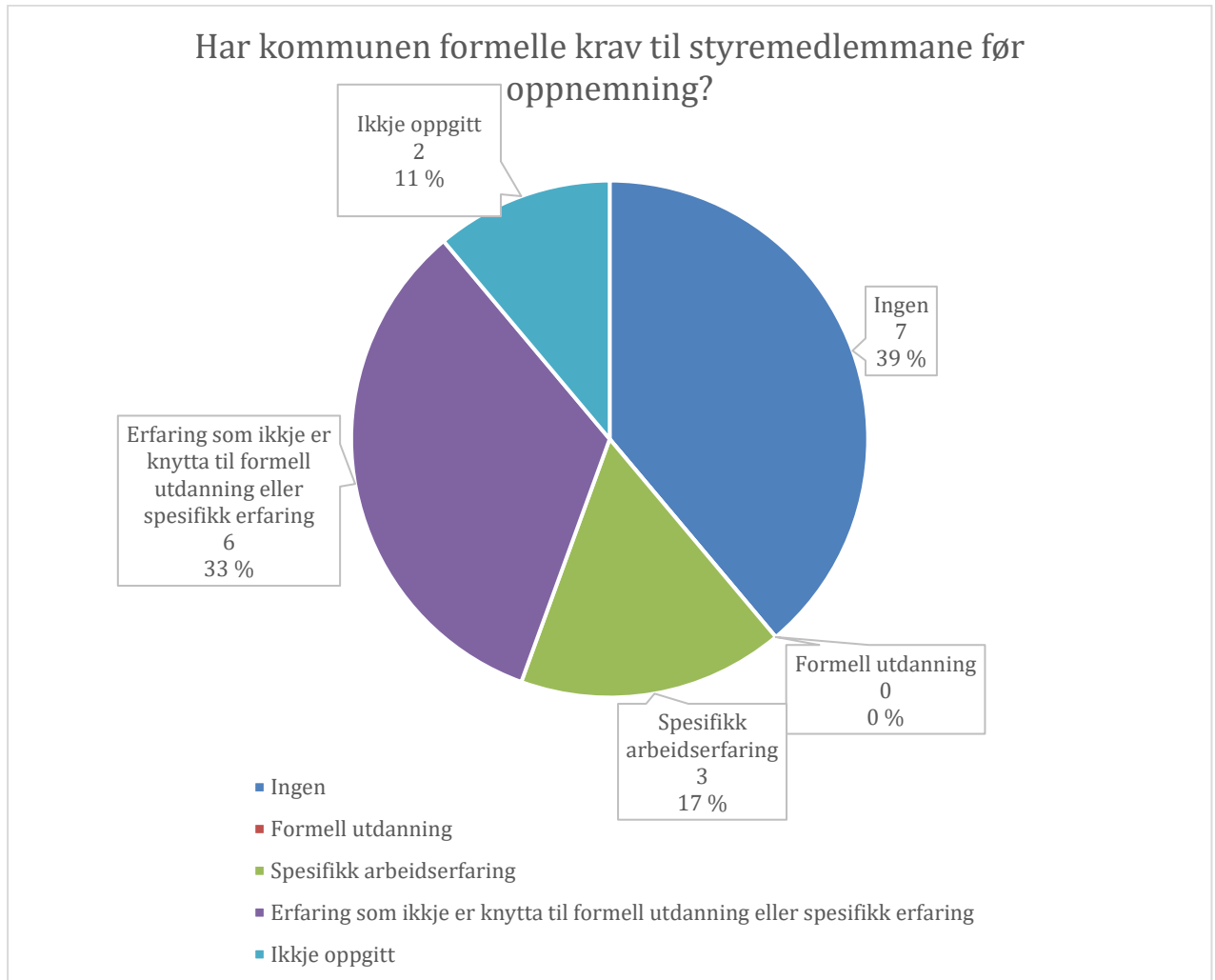
Av dei 38 kommunane som svarte på del 1 svarte 18 at dei hadde eitt eller to kommunale føretak og 20 at dei ikkje hadde det. Av dei kommunane som har kommunale føretak er det flest av dei som har eitt føretak, og det er føretak i sjangeren kultur og idrett (9), eigendomsforvaltning (5), næringsutvikling (4), hamn (2), parkering (1), energi (1) og anna (2). Det er totalt 23 kommunale føretak vi har innmeldte data på.

Dei respektive føretaka har styrer med alt frå 3 til 10 styremedlemmar, men fem styremedlemmar er det mest vanlege og det var storleiken på styra til over halvparten (14) av dei kommunale føretaka. Rett over halvparten (14) av dei kommunale føretaka har styremedlemmar som også er medlem av kommunestyret, og det varierer frå eitt styremedlem til heile styret. Berre tre av dei kommunale føretaka hadde styrer der halvparten eller meir av medlemmane sit i kommunestyret. Halvparten av styreleiarane (11) er fast medlem av kommunestyret. Ingen av kommunane som svarte på undersøkinga har styremedlemmar som sit i styret i fleire kommunale føretak.

Det er totalt 39,7% kvinneandel i dei innmeldte føretaka, rett under halvparten (10) av dei kommunale føretaka har styrer med ein kvinneandel på 50% eller meir. Det er relativt god spreing i alder på styremedlemmane, men det er likevel aldersgruppa 40 til 59 år som er den mest dominerande.

Tre av kommunane stiller krav til spesifikk arbeidserfaring til styremedlemmane i dei kommunale føretaka, medan seks stiller formelle krav som ikkje er knyta til formell utdanning/spesifikk erfaring. Halvparten av kommunane har altså ingen formelle krav til styremedlemmane i dei kommunale føretaka. Litt under halvparten av kommunane oppgjer at

dei tilbyr styremedlemmane kursing i styrearbeid, litt under halvparten av kommunane seier at dei ikkje gjer det, medan resten har ikkje svart på spørsmålet om dette.



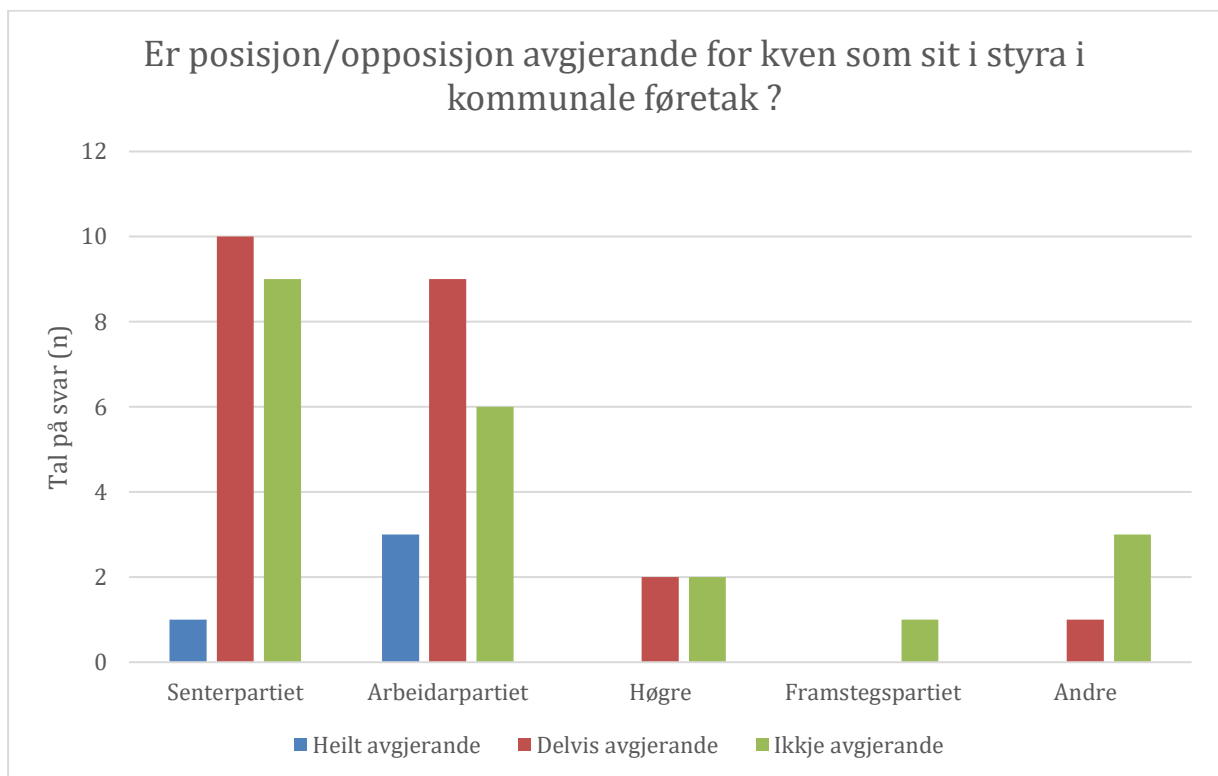
Figur 4 Formelle krav til styremedlemmar før oppnemning i den enkelte kommune (som har kommunale føretak). N=18. (Etikett: Øvste er krav til kompetanse, midterste er tal på føretak det gjeld, og siste er prosentdel føretak det gjeld). Note – Når det vert satt opp «erfaring som ikkje er knytta til formell utdanning eller spesifikk erfaring» er det meint relevant erfaring generelt.

Kva meiner ordførarane – svar frå del 2

Om vi no beveger oss vidare på del 2 der ordførarane har svart på ulike påstandar, finn vi at det er ordførarar frå Senterpartiet med 41% (18) og Arbeidarpartiet med 39% (17) som utgjer størstedelen av desse. I tillegg finn vi ordførarar frå Høgre (4), Framstegspartiet (1), og

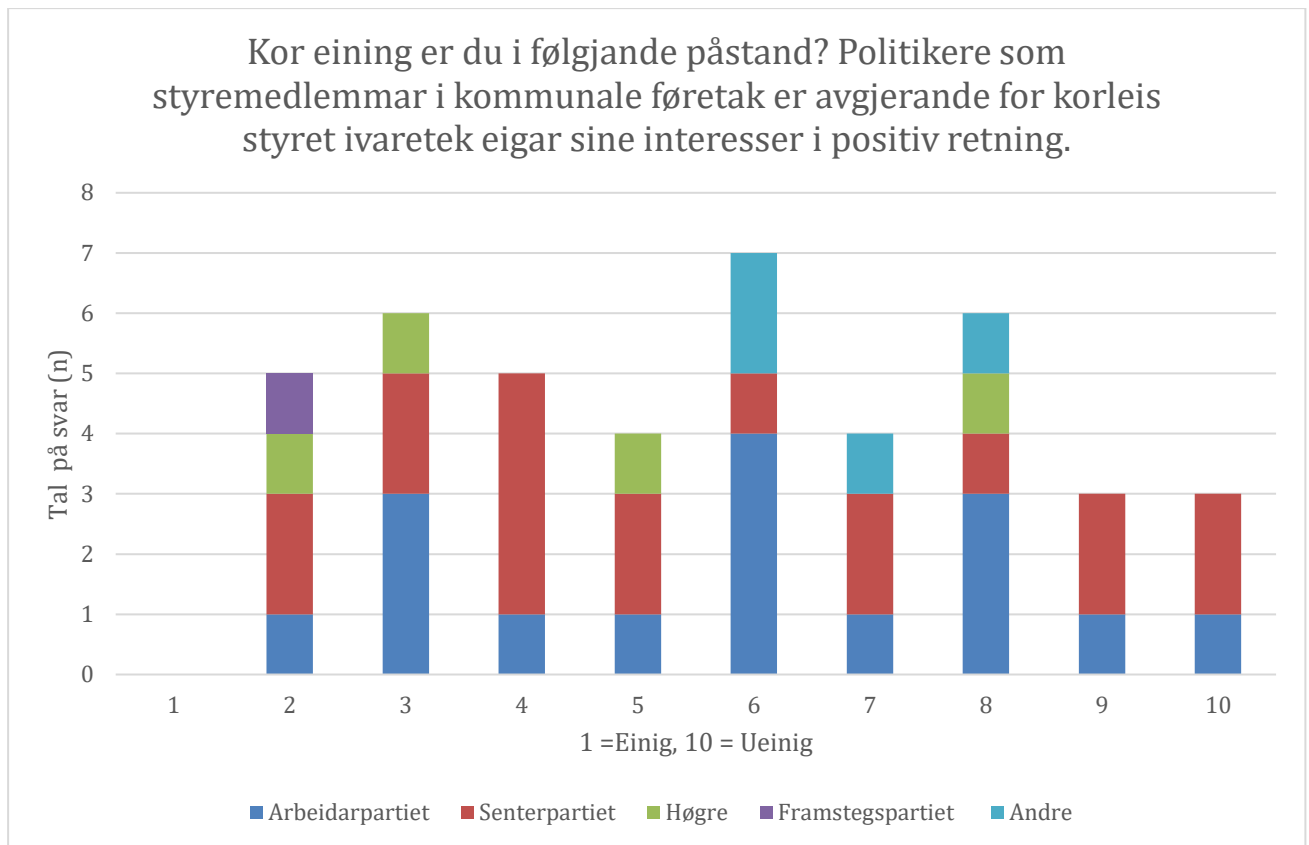
ordførarar frå lister/parti som ikkje er blant dei 9 største partia som er representert på Stortinget (4).

Halvparten (22) av ordførarane kan melde at posisjon/opposisjon er delvis avgjerande for kven som sit i styra i kommunale føretak, litt mindre enn halvparten (21) seier at det ikkje er avgjerande i heile tatt, medan ein liten del melder at det er heilt avgjerande (4). 3 av desse seier det er delvis/ikkje avgjerande (har velt begge svara).



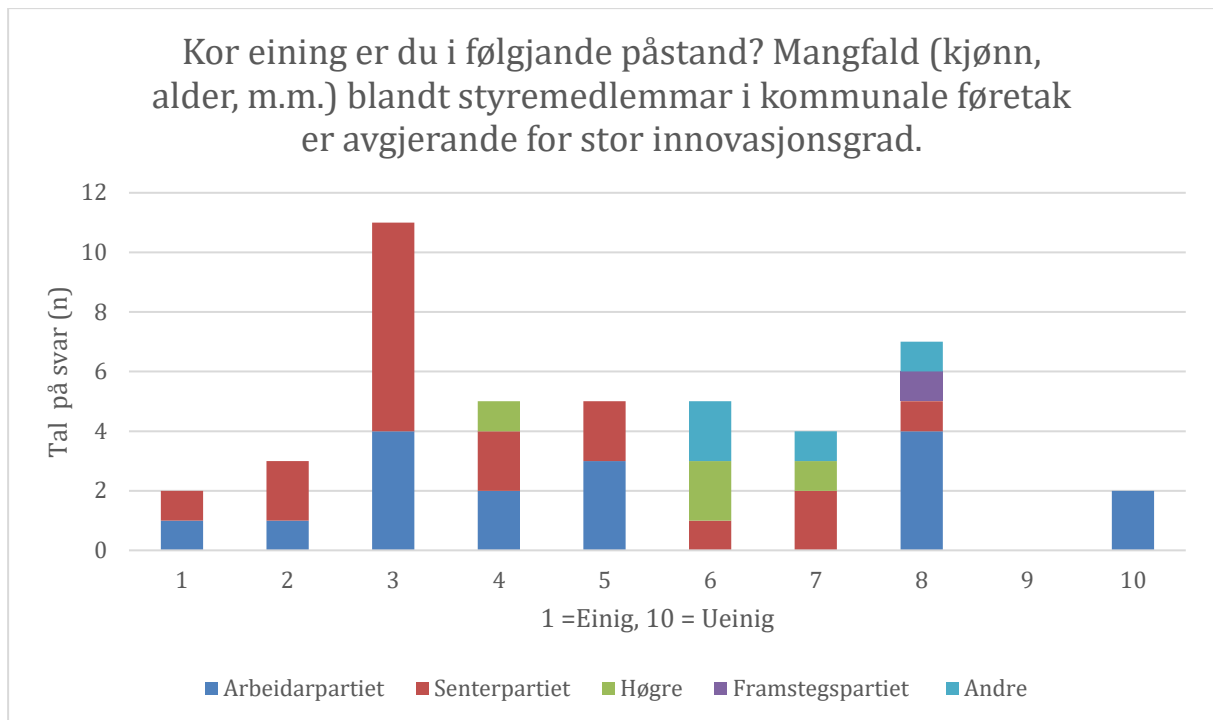
Figur 5 Er posisjon/opposisjon avgjerande for kven som sit i styra i kommunale føretak? Svar fordelt på partitilhøyrighet. N=44.

Heile skalaen vert brukt når ordførarane skal svare på om dei er eining i at politikare som styremedlemmar i kommunale føretak er avgjerande for korleis styret tek i vare eigar sine interesser i positiv retning, og det er like mange som heilt eller delvis ueinig som dei som er heilt er delvis eining.



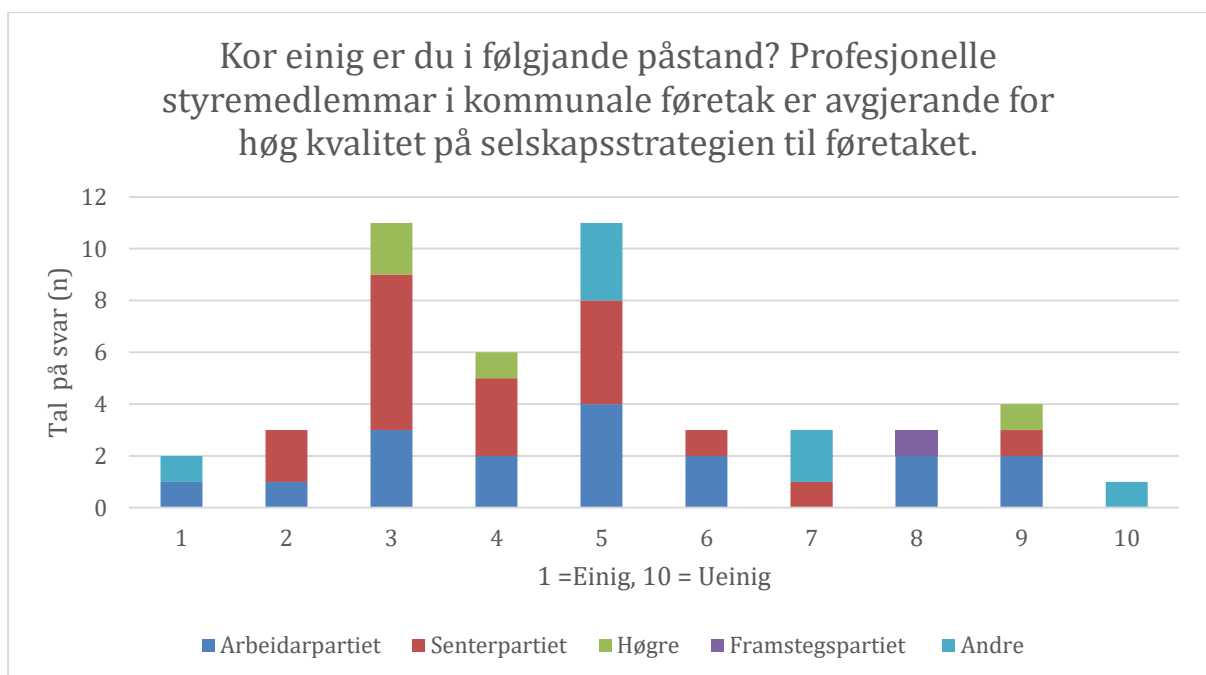
Figur 6 Kor eining er du i følgjande påstand? Politikere som styremedlemmar i kommunale føretak er avgjerande for korleis styret varetek eigar sine interesser i positiv retning. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44

Om ein ser på kor eining ordførarane er i at mangfald blant styremedlemmane i kommunale føretak er avgjerande for stor innovasjonsgrad finn ein at dei er litt meir einig, men også her er det stor spreining. Likevel kan ein finne at seks av ti av ordførarane meiner at mangfald er heilt eller delvis avgjerande for stor innovasjonsgrad. Om vi ser på partitilknyting finn vi at Senterpartiordførarar er noko meir einig i dette enn resten av gruppa.



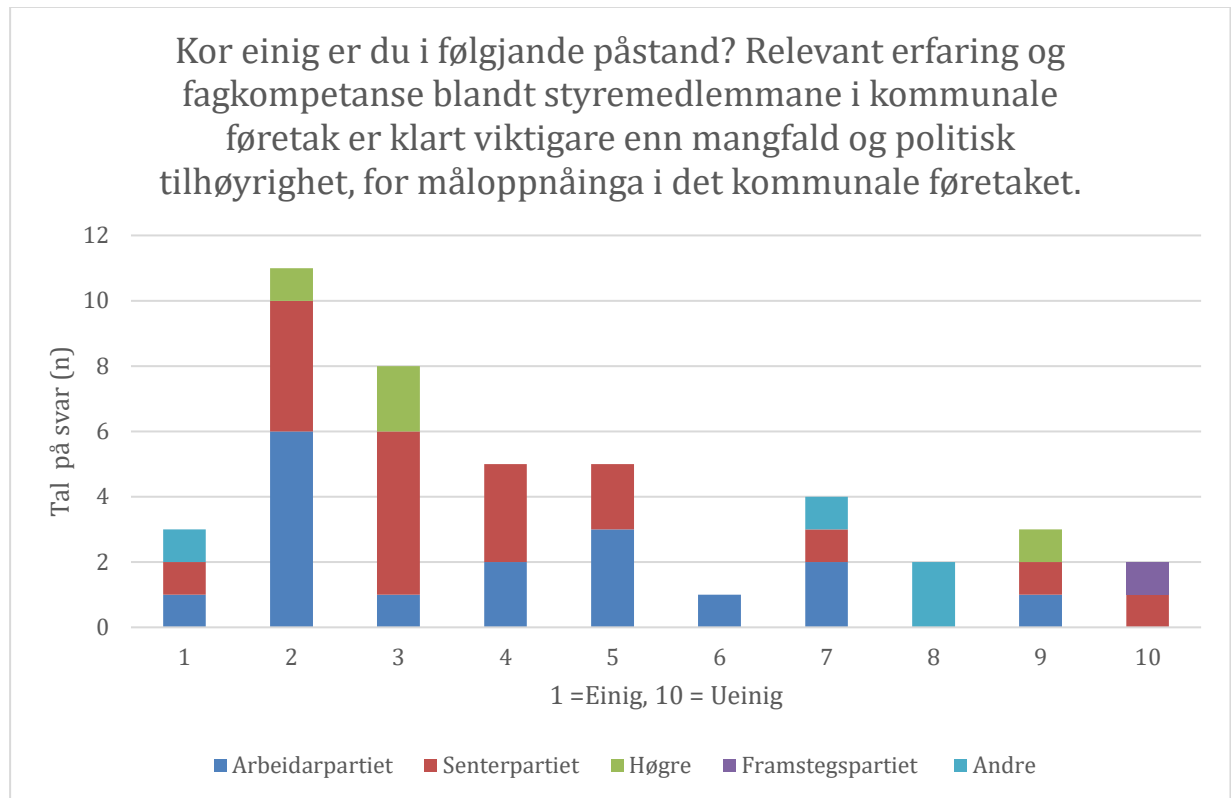
Figur 7 Kor einig er du i følgjande påstand? Mangfald (kjønn, alder, m.m.) blandt styremedlemmar i kommunale føretak er avgjerande for stor innovasjonsgrad. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44

To tredjedel av ordførargruppa meiner at profesjonelle styremedlemmar i kommunale føretak er heilt eller delvis avgjerande for høg kvalitet på selskapsstrategien til føretaket.



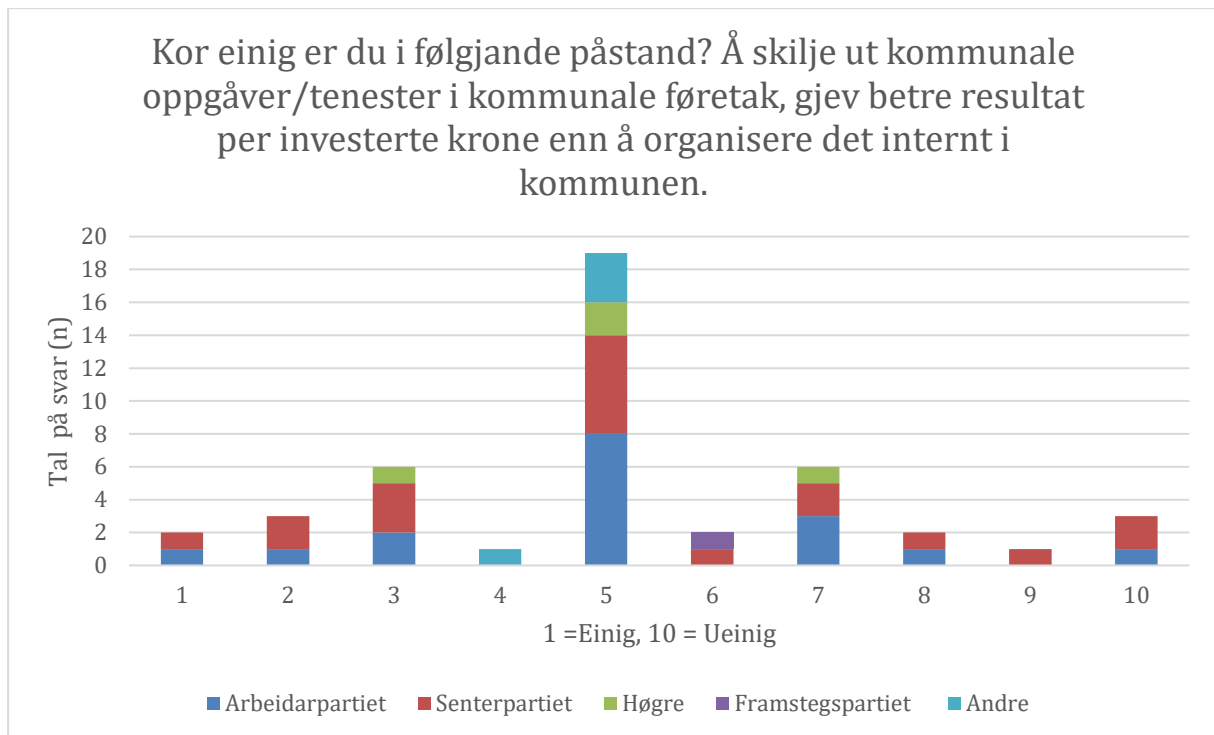
Figur 8 Kor einig er du i følgjande påstand? Profesjonelle styremedlemmar i kommunale føretak er avgjerande for høg kvalitet på selskapsstrategien til føretaket. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44

Om ein setter relevant erfaring og fagkompetanse blant styremedlemmane i kommunale føretak opp mot mangfald og politisk tilknytning, er to tredeler av ordførargruppa heilt eller delvis einig i at relevant erfaring og fagkompetanse er klart viktigast for måloppnåinga i føretaket. Dette gjeld på tvers av partigranser.



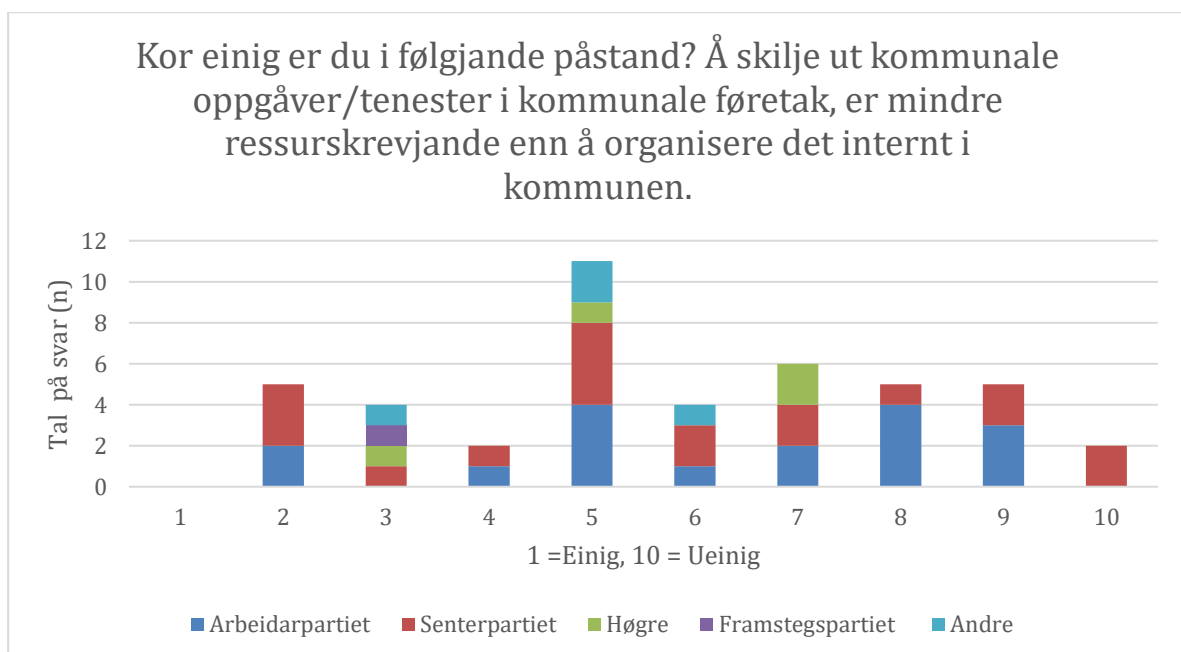
Figur 9 Kor einig er du i følgjande påstand? Relevant erfaring og fagkompetanse blandt styremedlemmane i kommunale føretak er klart viktigare enn mangfald og politisk tilhøyrgheit, for måloppnåinga i det kommunale føretaket. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44

Halvparten av ordførargruppa legg seg midt på treet og er verken einig eller ueinig i at å skilje ut kommunale oppgåver/tenester i kommunale føretak gjev betre resultat per investerte krone enn å organisere det internt i kommunen. Om ein ser på svarresultatet samla sett er faktisk ordførarane litt meir ueinig enn einig i at ein får betre økonomisk resultat ved å skilje ut kommunale føretak enn om ein organiserer tenesta internt. Her er det ikkje forskjell om ein ser på partitilknyttinga til ordføraren.



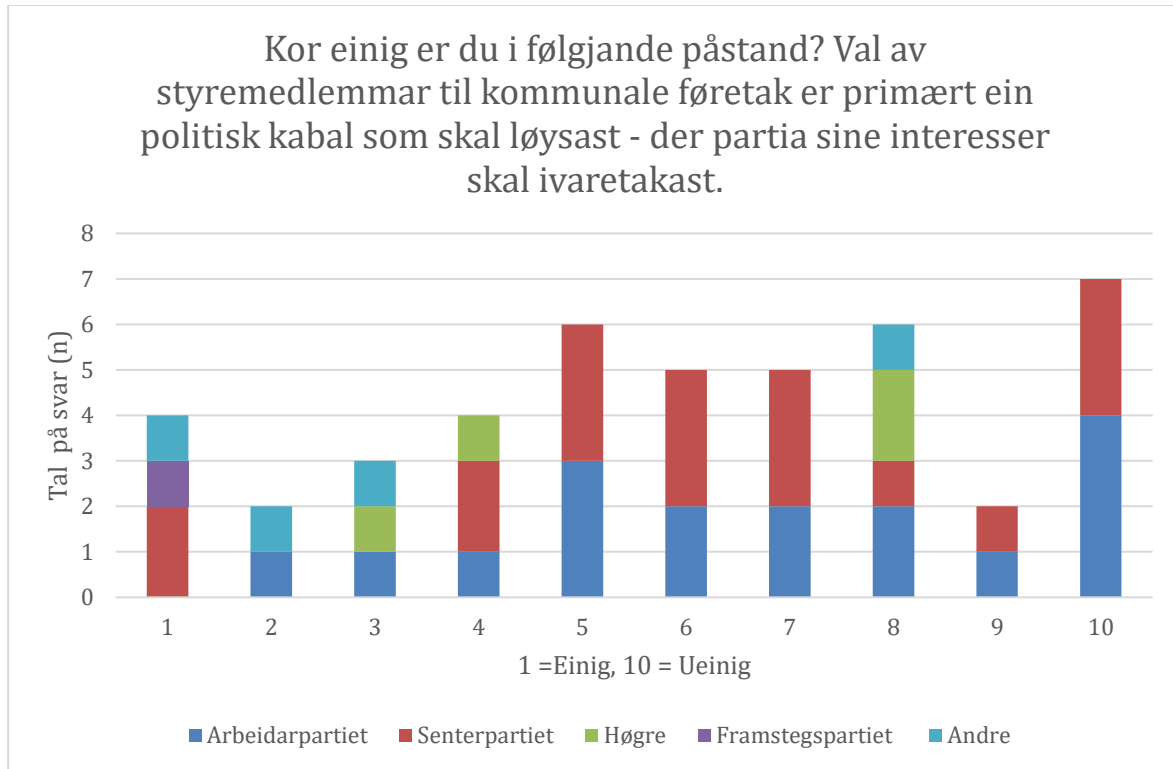
Figur 10 Kor einig er du i følgjande påstand? Å skilje ut kommunale oppgåver/tenester i kommunale føretak, gjev betre resultat per investerte krone enn å organisere det internt i kommunen. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44

Tre fjerdedel av ordførargruppa svarar at det å skilje ut kommunale oppgåver/tenester i kommunale føretak er minst like ressurskrevjande som å organisere det internt i kommunen.



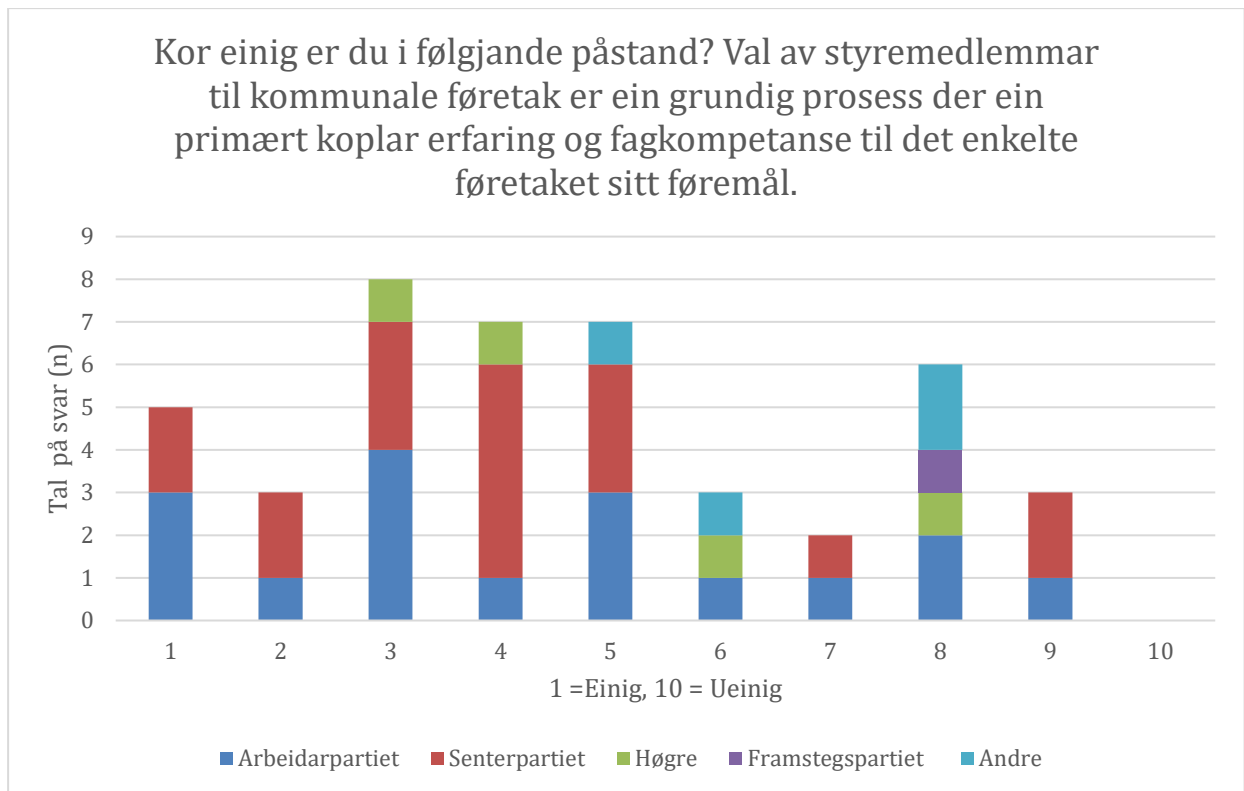
Figur 11 Kor einig er du i følgjande påstand? Å skilje ut kommunale oppgåver/tenester i kommunale føretak, er mindre ressurskrevjande enn å organisere det internt i kommunen. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44

To tredjedelar av ordførarane er heilt eller delvis ueinig at val av styremedlemmar til kommunale føretak primært er ein politisk kabal som skal løysast, og kvar femte ordførar avviser dette heilt. Det er berre nokre få stader som melder at styresamansetjinga primært er ein politisk kabal.



Figur 12 Kor einig er du i følgjande påstand? Val av styremedlemmar til kommunale føretak er primært ein politisk kabal som skal løysast - der partia sine interesser skal ivaretakast. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44

Over halvparten av ordførarane melder at val av styremedlemmar til kommunale føretak er heilt eller delvis ein grundig prosess der ein primært koplar erfaring og fagkompetanse til det enkelte føretaket sitt føremål.



Figur 13 Kor einig er du i følgjande påstand? Val av styremedlemmar til kommunale føretak er ein grundig prosess der ein primært koplår erfaring og fagkompetanse til det enkelte føretaket sitt føremål. 1= Einig, 10 = Ueinig. N=44

5.2 Drøfting av funn i forhold til forventningar

Utifrå svara til ordførarane finn eg at forventningane eg hadde til at styresamansetjinga har noko å seie, det stemmer. Kommunestyra har eit bevisst haldning til styresamansetjinga dei kommunale føretaka utover dei politiske styrkeforholda. Avgjersla rundt samansetning av styrene er ein heilheitleg vurdert prosess av dei potensielle styremedlemmane sine eigenskapar sett opp mot forhandsdefinerte kriteriar, framfor ein politisk «hestehandel». Dette gjeld uavhengig av kor ein finn seg på den politiske skalaen. Likevel, som eg gjer greie for i metodekapittelet, er underlaget til konklusjonen knytt til samanhengen med politisk ståstad og meining noko avgrensa.

Når det gjeld forventninga om at styresamansetjinga primært består av aktive politikarar for sikre god politisk kontroll, stemte ikkje forventningane mine heilt - med at berre halvparten av dei kommunale føretaka har styremedlemmer som også sit i kommunestyret. Av desse igjen var det enno færre styrer der halvparten eller fleire av styremedlemmane også sit i

kommunestyret. Eg forventa også at det var styremedlemmar som satt i fleire styrer internt kommunen. Bakgrunnen for forventningane mine om at dette var ei ganske utbreitt utfordring er usemja med NOU'en, om å gjere det ulovleg å sitje i både kommunestyret og styret i kommunale føretak på same tid. Det igjen kan ha medført til at eg har trudd at styresamansetjing oftare har vert ein politisk kabal som skal løysast, noko funna frå denne undersøkinga har avvist. Eg venta også at den same utfordringa gjaldt styreleiarane, og venta ikkje at berre halvparten av desse også sit i kommunestyra. Likevel finn vi, som forventa, at posisjon/opposisjon er delvis avgjerande for samansetninga.

Om vi ser på talet på styremedlemmar i dei kommunale føretaka er det stor variasjon, frå 3 til 10 representantar. Sjølv om det er 5 styremedlemmar som er mest vanleg, har 6 av 23 kommunale føretak 7 eller fleire styremedlemmar. Uavhengig av årsak legg det i det minste til rette for at ein kan ta omsyn til både politisk breidde, mangfald og ulike erfaringar i styresamansetjinga.

Eg vart meir overraska over at 40% av dei kommunale føretaka ikkje har minst 40% kvinnesamansetning, då det tross alt er eit lovkrav. Om ein snur på det finn vi at berre eitt av dei oppgitte kommunale føretaka ikkje har minst 40% menn i sitt styre. Det vil sei at når kommunane ikkje klarer å halde på lovkravet om minst 40% representasjon av begge kjønn, er det kvinnerepresentasjon som er det mest utfordrande. Det kan vere ulike orsakar til at kommunestyra ikkje følgjer lovkravet; som at kommunestyret og kontrollutvalet ikkje følgjer opp krava i lovverket godt nok, at det ikkje finnes kandidatar med rett kompetansekrav, eller at det til dømes er gjennomført listeval av representantar. Ein kan også undre seg om det er vanskelegare å finne kompetente kvinner; leiter ein breitt nok og utover eigne nettverk, er det kvinnene som ikkje vil eller vert det underordna sett opp mot dei andre kvalifikasjonane? Dette kan vi ikkje vite, med bakgrunn i innmeldte data, og difor berre stille spørsmåla som ei seinare oppgåve eventuelt kan undersøke.

Når det gjeld formelle krav til styremedlemmane er det berre halvparten av kommunane som har dette, og under halvparten av kommunane informerer om at dei tilbyr styremedlemmane

kursing i styrearbeid. På desse spørsmåla er det færre tilbakemeldingar enn elles i undersøkinga, kan det vere at dei som svarer ikkje veit kva som gjeld for sin kommune? Det er i alle fall større usikkerheit til konklusjonane her enn på andre spørsmål, då vi har fleire kommunale føretak det ikkje er oppgitt data på. Når det gjeld kjerna i problemstillinga – eigarstyring av kommunale føretak og kompetente styrer – finn undertekna det overraskande at ikkje fleire kommunar tilbyr styremedlemmane sine opplæring. Korleis sikrar ein at styremedlemmane forstår rolla og oppgåva si, og gjer det beste for det kommunale føretaket? Og om ein ser på ulike grunnar til at ein kommune vel å skilje ut kommunale oppgåver i eit kommunalt føretak; som økonomisk gevinst, tenestekvalitet, effektivitet, samfunnsoppdrag eller liknande. Der eg tek utgangspunkt i at ein skil ut kommunale tenester i kommunale føretak for å betre ivaretaking av eigarinteressene, for å ha eit klart mål med oppgåvene, at ein ønskjer stor innovasjonsgrad, at ein ønskjer høg kvalitet på selskapsstrategien (for å oppnå målet), for oppnå betre resultat per investerte krone og for å utnytte ressursane betre. Korleis setter eigarkommunen saman styret sitt for å oppnå dette? Det får eg ikkje svar på, då halvparten av kommunane ikkje har formelle krav til styremedlemmane før oppnemning. Då blir eg på nytt nysgjerrig, kva ligg til grunn når kommunane vel styremedlemmar til kommunale føretak? Korleis kan dei gjere gode, langsiktige og omforeinte val, når halvparten av kommunane ikkje ein gang har definert formelle krav til kva kompetanse dei ønskjer at styremedlemmane skal ta med seg inn i styrearbeidet?

Halvparten av ordførarane meiner at posisjon/opposisjon er delvis avgjerande for kven som sit i styra i kommunale føretak, og litt mindre enn det meiner at det ikkje er avgjerande i det heile tatt. Det er berre 9% som melder om at det er heilt avgjerande. Utifrå svara frå ordførarane våre finn eg at samansetninga av styra i kommunale føretak difor er meir enn ein politisk «hestehandel» og ein kabal som skal løysast. Det er andre moment som er avgjerande når styra i kommunale føretak skal settast saman. Dette uavhengig av partitilknytning.

Heile skalaen vert brukt når ordførarane skal svare på om dei er einig i at politikarar som styremedlemmar i kommunale føretak er avgjerande for korleis styret ivaretek eigar sine interesser i positiv retning, og det er like mange som heilt eller delvis ueinig som dei som er heilt er delvis einig. Her er vanskeleg å finne ein samanheng mellom partitilknytning og

resultat. Meiningane er like spreidd i dei ulike partigruppene. Kan det vere underteikna som stiller feil spørsmål? Er politiske styrer og profesjonelle styrer ein motsetning som ikkje er reell? Politikarar har kunnskap og erfaring frå korleis det politiske systemet verkar, og korleis beslutningsprosessar fungerer. Dette er utvilsamt viktig og nyttig kunnskap å ha i eit styre i eit kommunalt føretak, då ein må skjønne dei politiske prosessane for å få gjennomslag. Likevel finn vi at ordførarane ikkje eintydig meiner at dette er avgjerande for korleis styret tek i vare eigar sine interesser i positiv retning. Og kanskje det ikkje er avgjerande aleine, men ein viktig eigenskap som kan komplettere andre eigenskapar? Når underteikna greier ut om mangfald, forhandsdefinerte kvalifikasjonar og andre viktige eigenskapar som bør vere med i eit styre, så bør politisk kompetanse vere ein del av dette. Det treng ikkje å vere enten eller.

Om ein ser på kor einig ordførarane er i at mangfald blant styremedlemmane i kommunale føretak er avgjerande for stor innovasjonsgrad finn ein at dei er litt meir einig, men også her er det stor spreiding. Likevel kan ein finne at seks av ti av ordførarane meiner at mangfald er heilt eller delvis avgjerande for stor innovasjonsgrad. Om vi ser på partitilknytning finn vi at Senterpartiordførarar er noko meir einig i dette enn resten av gruppa. Utifrå dette vil eg tru at mangfald er eit viktig moment når eigarane set saman styret i kommunale føretak. Mangfald kan bety mykje, som ulik fagkompetanse, alder, kjønn, etnisk bakgrunn m.m. I undersøkinga her er det berre alder og kjønn som er målt. Om ein ser på alder er heile spekteret tatt i bruk, og ein finn ikkje ei klar overvekt over eldre menn som underteikna venta, sjølv om det er nokon fleire av dei. Om vi ser på kjønn fann vi tidlegare at langt ifrå alle eigarkommunane har satt saman eit styre som held minimumskravet rundt kjønnsbalanse. Då kan ein gjerne spørje seg om ein klarer å kombinere teori og praksis; Sjølv om ein meiner at mangfald er viktig for innovasjonsgrad, klarer ein å sette saman eit mangfaldig styre? Jobbar ein breitt nok når ein skal sette saman eit styre, eller vel ein dei kandidatane som ein finn i næraste krets og som ein er vant til å nytte frå før? Dette er også ei problemstilling ein kan gå meir i djupna på.

To tredjedelar av ordførarane er heilt eller delvis ueinig at val av styremedlemmar til kommunale føretak primært er ein politisk kabal som skal løysast, og kvar femte ordførar avviser dette heilt. Det er berre nokre få stader som melder at styresamansetjinga primært er ein politisk kabal. Om vi ser på partitilknytning er det liten forskjell om ordførarane tilhøyrar

venstre- eller høgresida i politikken, men med eit lite unntak – ordførarane som ikkje tilhøyrar dei største partia melder at dette oftare er tilfelle enn resten av gruppa. Over halvparten av ordførarane melder derimot at val av styremedlemmar til kommunale føretak er heilt eller delvis ein grundig prosess der ein primært koplar erfaring og fagkompetanse til det enkelte føretaket sitt føremål.

To tredjedel av ordførargruppa meiner at profesjonelle styremedlemmar i kommunale føretak er heilt eller delvis avgjerande for høg kvalitet på selskapsstrategien til føretaket. Også her er Senterpartiordførarane noko meir eining enn resten. Igjen ser vi at heile skalaen vert tatt i bruk, men delvis eining er det som er valt oftast. Om ein setter relevant erfaring og fagkompetanse blant styremedlemmane i kommunale føretak opp mot mangfald og politisk tilknytning, er også to tredjedelar av ordførargruppa heilt eller delvis eining om relevant erfaring og fagkompetanse er klart viktigast for måloppnåinga i føretaket. Dette gjeld på tvers av partigrenser. Utifrå tilbakemeldingane på desse spørsmåla finn eg at det er profesjonelle styremedlemmar, med relevant erfaring og fagkompetanse som er den viktigaste faktoren når eigarkommunane set saman styret i dei kommunale føretaka. Eg venta at mangfald og politisk tilknytning er like viktig som erfaring og fagkompetanse, men vi ser at erfaring og fagkompetanse vert trekt fram som viktigare. Igjen stiller eg meg spørsmålet om det var rett å sette fagkompetanse og politisk tilknytning som ei motsetning. Politisk tilknytning og politisk kompetanse treng ikkje å vere det same. Men politisk kompetanse er absolutt ein viktig fagkompetanse i styret i eit kommunalt føretak. Basert på tilbakemeldingane frå ordførarane rundt fagkompetanse vert eg likevel overraska over at det ikkje er fleire kommunale føretak som har formelle krav til kompetanse, samt styreopplæring. Eg får ikkje synspunkt og praksis til å henge saman.

Halvparten av ordførargruppa legg seg midt på treet og er verken einig eller ueinig i at å skilje ut kommunale oppgåver/tenester i kommunale føretak gjev betre resultat per investerte krone enn å organisere det internt i kommunen. Om ein ser på svarresultatet samla sett er faktisk ordførarane litt meir ueinig enn einig i at ein får betre økonomisk resultat ved å skilje ut kommunale føretak enn om ein organiserer tenesta internt. Her er det ikkje forskjell om ein ser på partitilknytning til ordføraren. I tillegg til dette svarer heile tre fjerdedel av

ordførargruppa at det å skilje ut kommunale oppgåver/tenester i kommunale føretak er minst like ressurskrevjande som å organisere det internt i kommunen. Det første spørsmålet eg stiller meg då er, kvifor har vi eigentleg desse kommunale føretaka?

Forventningane om at eit profesjonelt styre har tydelegare økonomifokus, og at dette påverkar grad av kvalitet på selskapsstrategi og ivaretaking av eigarinteresser vart berre delvis stadfesta. Det var ikkje ei samstemt ordførargruppe på dette emnet, sjølv om fleire var eining enn ueinig, og om ein trekk inn økonomibiten finn ein at mange av ordførarane meiner det ikkje gjev betre økonomisk resultat om ein organiserer dei kommunale tenestene som kommunale føretak. Har styret eigentleg noko å seie då, når tenesta like gjerne kunne lagt som ein kommunal etat? Når i tillegg tre fjerdedel av ordførargruppa meiner at det å skilje ut kommunale oppgåver/tenester i kommunale føretak er minst like ressurskrevjande som å organisere det internt i kommunen, kan ein stille seg spørsmålet – kvifor vel kommunane å organisere kommunale tenester i kommunale føretak? Er det for det «alltid» har vert gjort slik, og då er vanskelege å gjere noko med? Er ein flink nok til å evaluere organisering og resultat med jamne mellomrom?

Eg har tatt utgangspunkt i at ein skiljer ut kommunale oppgåver i eigne kommunale føretak for:

- betre ivaretaking av eigarinteressene
- å ha eit klart mål med oppgåvene
- at ein ønskjer stor innovasjonsgrad
- at ein ønskjer høg kvalitet på selskapsstrategien (for å oppnå målet)
- for oppnå betre resultat per investerte krone og for å utnytte ressursane betre.

Om ein ikkje meiner det gir betre økonomisk resultat og at ein ikkje utnyttar ressursane betre, kan det vere dei andre punkta som gjer at ein vel å halde på denne løysinga. Eg blir likevel nysgjerrig på kor ofte kommunane evaluerer organisasjonsform på dei kommunale tenestene, og kva resultat ein ønskjer å oppnå. Det kan absolutt vere eit emne å fordjupe seg i seinare.

5.3 Oppsummering

Problemstillinga er «*Eigarstyring i kommunale føretak – har samansetninga av styret noko å seie?*» med forskingsspørsmåla:

- Kven er det kommunane vel å sette i styrene i dei kommunale føretaka, og kvifor sit dei der?
- Har politikarrolla, fagkompetanse, erfaring, mangfald av alder og kjønn noko å seie?
- Er det forskjell på styrer samansatt av aktive politikarar og profesjonelle styrer i kommunale føretak?
- Påverkar dette grad av innovasjon, kvalitet på selskapsstrategi og ivaretaking av eigarinteresser?
- Har eigentleg samansetninga av styret noko å seie utifrå kva mål eigarane set for dei kommunale føretaka sine?

Utifrå tilbakemeldinga frå ordførarane er det ikkje eintydig kven kommunane vel å sette i dei kommunale føretaka, og kvifor dei sit der. Det er ei samansatt vurdering som varierer for den enkelte kommune. Politikarrolla, fagkompetanse, erfaring, mangfald av alder og kjønn har noko å seie. Ikkje isolert sett aleine som ein eintydig eigenskap eit styre må ha, men som viktige puslespelbitar eit heiltalig bilete. Ein god samansetning av alle desse momenta er avgjerande for eit balansert og godt samansett styre. På spørsmålet om det er forskjell på styrer samansatt av aktive politikarar og profesjonelle styrer i kommunale føretak, finn vi ikkje at det er enten eller. Stort sett er det begge deler i styrene; både politikare og andre med relevant kompetanse. Komplementære styrer med alle formar for mangfald (som liste over) er viktig for innovasjon, kvalitet på selskapsstrategi og ivaretaking av eigarinteresser. Ja, samansetning av styret har noko å seie utifrå kva mål eigarane set for dei kommunale føretaka sine.

6 Avslutning og vegen vidare

Som gjort greie for under metodekapittelet har eg gått breitt ut til alle landet sine kommunar med ein spørjeundersøking, med enkel avkryssing. Med relativ låg prosent av tilbakemeldingar kan eg ikkje trekke for bastante konklusjonar. Eg kan heller ikkje stille oppfølgingsspørsmål når funna gir meg nye spørsmål eller vere sikker på om alle tolkar spørsmåla på same måte. Som ein erfaringsbasert masteroppgåve har denne oppgåva gitt eit innblikk i problemstillingar rundt eigarskap av kommunale føretak, men dette er eit stort felt ein kan gå meir i djupna på. I metodekapitelet peika eg på høve til å plukke ut nokre kommunar og ordførarar til djupneintervju for å få ei breiare forståing for korleis desse tenkar og agerer. Om eg skulle laga ei meir omfattande oppgåve, eller laga ei ny masteroppgåve basert på denne ville det vere mitt opplagte val.

Vidare vert eg og nysgjerrig om det er forskjell på mindre og større kommunar, og korleis dei held seg til kommunale selskap. Er kommunale selskap mest nyttig for mindre kommunar eller større kommunar? Er større kommunar med byparlamentarisme, som til dømes Oslo og Bergen, tettare på sine kommunale selskap og kan drive tettare eigarstyring? Denne oppgåva har også gjort meg meir nysgjerrig på vala ein kommune gjer når dei opprettar kommunale selskap, avsluttar dei eller endrar selskapsform. Kva val ligg til grunn for dette, og korleis evaluerer kommunane dei kommunale selskapa. Også dette trur eg kan vere utfordrande å gå i djupna på ved hjelp av kvantitativ spørjeundersøking, og her ville eg ha sett på enkeltcase og gått i djupna på dette. Dette saman med fleire problemstillingar og nye spørsmål eg har løfta i drøftingskapittellet, og som eg kunne tenkt meg å gå meir i djupna på ved eit seinare høve.

Sjølv om denne oppgåva ikkje har gitt eintydige, klare svar og funn, har det vert ein svært spennande og lærerik prosess med mykje refleksjon. Eg håpar du som lesar også har fått eit innblikk i denne reisa, og blitt litt meir nysgjerrig på kvifor kommunen løyser kommunale oppgåver gjennom eigne selskap og samtidig sikrar eit godt lokaldemokrati.

Referanseliste

Aars, J. & Ringkjøb, H.-E. (2011), «Local democracy Ltd. The political control of local government enterprises in Norway.», *Public Management Review*, 13, 6.

Berge, B. M. og Torsteinsen, H. (2021), «Corporatization in local government: Promoting cultural differentiation and hybridity?», *Public Administration*.

Bergen havn og styresamansetning, Bergens Tidende 02.10.2022:

<https://www.bt.no/nyheter/lokalt/i/EQalzA/fredag-ble-tryti-vraket-fra-havnestyret-naa-fyrer-hun-loes-mot-eget-byraad>

Bjørnsen, H.M., Klausen, J.E. & Winsvold, M. (2015): «Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap.», Rapport 2015:1. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR).

CORE – Senter for likestillingsforskning sitt topplederbarometer for 2020 (30.10.2022):

<https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer-2020/core-topplederbarometer-2020.html>

Eckbo, Nygaard & Thorburn (2022), «Does Mandatory Board Gender-Balancing Reduce Firm Value?», ECGI Working Paper Series in Law, Working Paper N° 629/2022.

Fakta om nye kommunar frå 2020, KS (30.10.2022):

<https://www.ks.no/fagomrader/demokrati-og-styring/kommunestruktur/noen-fakta-om-nye-kommuner-fra-2020/>

Fimreite, Anne Lise (2003), «Velferdsstaten og lokaldemokrati – uforenelige størrelser?», Norsk Statsvitenskaplig Tidsskrift, vol 19.

Hodne og Eik (2021), «Betydning av mangfoldsledelse for innovasjon i norske virksomheter.», bacheloroppgåve ved Norsk Hotellhøgskole.

Huse (2010), «Styremedlemmene: Fra uavhengighet til mangfold og dynamisk kompetanse.», Fagartikkel i MAGMA 0710.

Innstilling frå kommunal- og forvaltningskomiteen om «Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)», Innst. 369L (30.10.2022):

<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2017-2018/inns-201718-369/>

Jacobsen, Dag Ingvar (2015), «Hvordan gjennomføre undersøkelser?» Cappelen Damm Akademisk.

Larsen, Helge O. og Audun Offerdal (2000), «Political Implications of the New Norwegian Local Government Act of 1992», Fagbokforlaget.

Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven) (30.10.2022):

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10>

Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) (30.10.2022):

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83>

NOU 2016:4: «Ny kommunelov» (30.10.2022):

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-4/id2478743/?ch=12>

Olsen, Solstad og Torsteinsen (2017): «The meaning of institutional logics for performance assessment in boards of municipal companies», Taylor & Francis (Routledge):

<https://munin.uit.no/handle/10037/13358>

Opedal, Blomgren og Holmen (2012), «Kommunale foretak – konsekvenser for folkevalt styring og lokaldemokrati», IRIS 2012/072:

<https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/bitstream/handle/11250/2631854/IRIS%202012-072%20kommunale%20foretak.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ordførarar per parti etter kommunevalet (30.10.2022):

2019: <https://www.nrk.no/vestland/ap-er-fortsatt-norges-storste-ordforerparti-1.14702914>

2015 og eldre (offisiell statistikk): <https://www.ssb.no/253872/ordforere-etter-parti-valgliste-ved-kommunestyrevalget>

Oversikt over alle landets kommunar per 01.01.2020:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunestruktur/nyekommuneogfylkesnummer/id2629203/>

Prop. 46 L (2017-2018): «Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) (30.10.2022):

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-46-l-20172018/id2593519/?ch=12>

Regjeringa om statleg eigarskap (30.10.2022):

<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/statlig-eierskap/hvorfor-eier-staten/id2607021/>

Ringkjøb, H.-E., Aars, J. & Vabo, S.I. (2008), «Lokalt folkestyre AS. Eierskap og styringsroller i kommunale selskap.» Rapport 1/2008. Bergen: Rokkansenteret UIB.

Saksgang: « Ny kommunelov» (30.10.2022):

<https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kmd/sak/saksgang-ny-kommunelov/id2607160/>

Store norske leksikon: «Norges offentlege utredninger (NOU)» (30.10.2022):

[https://snl.no/Norges_offentlige_utredninger_\(NOU\)](https://snl.no/Norges_offentlige_utredninger_(NOU))

Sudheer Reddy & Aditya Mohan Jadhav (2019). «Gender diversity in boardrooms – A literature review.» Cogent Economics & Finance, Volume 7, 2019 - Issue 1 .

Traavik (2006), «Ledelse av Mangfold. », artikkel i MAGMA Magnetic Resonance Materials in Physics Biology and Medicine (June 2006).

Umblis, Orupabo & Drange (2022), «Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter.» Institutt for Samfunnsforskning, rapport 3:22.

Van Genugten, Van Thiel & Voorn (2020), «Local governments and their arm's length bodies», Routledge, Local Government Studies.

Van Thiel (2015), «Boards of public sector organizations: a typology with Dutch illustrations», Emerald Insight, International Journal of Public Sector Management, 28, 4/5.

Zahra, S.A. and Pearce II, J.A. (1989), Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. Journal of Management, 15, 2.

Åpenhetsbarometeret 2021, nkrf.no (30.10.2022):

<https://www.nkrf.no/nyheter/2021/09/28/slik-er-apenheten-i-kommunene>

Vedlegg 1 – Oversikt over spørsmål i spørjeundersøking

Generelle spørsmål:

- Har din kommune kommunale føretak? Ja/nei
- Kor mange kommunale føretak har din kommune? (Sett inn tal)

Spørsmål om kvart enkelt føretak:

- Kva sektor tilhøyrer føretaket?
- Kor mange faste styremedlemmar har føretaket?
- Kor mange varastyremedlemmar har føretaket?
- Kor mange av dei faste styremedlemmane sit også i kommunestyret som fast representant?
- Kor mange av dei faste styremedlemmane sit også i kommunestyret som vararepresentant?
- Kor mange av dei faste styremedlemmane er kvinner?
- Kor mange av varastyremedlemmane er kvinner?
- Kva er alderssamansetninga i styret fordelt på følgjande kategoriar, 18-39 år, 40-59 år, 60 år og eldre.
- Er styreleiar i føretaket medlem i kommunestyret? Ja- fast medlem, Ja- varamedlem, nei

Fleire generelle spørsmål for alle dei kommunale føretaka:

- Har kommunen styremedlemmar som sit i styret i fleire kommunale føretak på same tid? Nei, Ja- 1, 2, 3, 4, 5, 6 eller fleire.
- Om ja på førre spørsmål, sit desse også i kommunestyret? Nei, ja- ein av dei, ja- fleire av dei.
- Stillar dei kommunale føretaka formelle krav til styremedlemmane med omsyn til kompetanse og/eller erfaring før oppnemning til styret? Nei, ja- formell utdanning, ja- spesifikk arbeidserfaring, ja- erfaring som ikkje er knytta til formell utdanning/spesifikk erfaring.
- Vert dei oppnemnte styremedlemmane tilbydd kursing i styrearbeid? Ja/nei.

Til ordførar:

- Kva parti representerer du? Raudt, Sosialistisk Venstreparti, Arbeidarpartiet, Senterpartiet, Miljøpartiet Dei Grøne, Kristeleg Folkeparti, Venstre, Høgre, Framstegspartiet, andre.
- Er posisjon/opposisjon avgjerande for kven som sit i styra i kommunale føretak? Heilt avgjerande, delvis avgjerande, ikkje avgjerande, veit ikkje/ønskjer ikkje å svare.
- Kor eining er du i følgjande påstand? «Politikere som styremedlemmar i kommunale føretak er avgjerande for korleis styret ivaretek eigar sine interesser i positiv retning.» Skala 1 til 10 (frå heilt einig til heilt ueinig).
- Kor eining er du i følgjande påstand? «Mangfald (kjønn, alder, m.m.) blandt styremedlemmar i kommunale føretak er avgjerande for stor innovasjonsgrad.» Skala 1 til 10 (frå heilt einig til heilt ueinig).
- Kor einig er du i følgjande påstand? «Profesjonelle styremedlemmar i kommunale føretak er avgjerande for høg kvalitet på selskapsstrategien til føretaket.» Skala 1 til 10 (frå heilt einig til heilt ueinig).
- Kor einig er du i følgjande påstand? «Relevant erfaring og fagkompetanse blandt styremedlemmane i kommunale føretak er klart viktigare enn mangfald og politisk tilhøyrlighet, for måloppnåinga i det kommunale føretaket.» Skala 1 til 10 (frå heilt einig til heilt ueinig).
- Kor einig er du i følgjande påstand? «Å skilje ut kommunale oppgåver/tenester i kommunale føretak, gjev betre resultat per investerte krone enn å organisere det internt i kommunen.» Skala 1 til 10 (frå heilt einig til heilt ueinig).
- Kor einig er du i følgjande påstand? «Å skilje ut kommunale oppgåver/tenester i kommunale føretak, er mindre ressurskrevjande enn å organisere det internt i kommunen.» Skala 1 til 10 (frå heilt einig til heilt ueinig).
- Kor einig er du i følgjande påstand? «Val av styremedlemmar til kommunale føretak er primært ein politisk kabal som skal løysast - der partia sine interesser skal ivaretakast.» Skala 1 til 10 (frå heilt einig til heilt ueinig).
- Kor einig er du i følgjande påstand? «Val av styremedlemmar til kommunale føretak er ein grundig prosess der ein primært koplar erfaring og fagkompetanse til det enkelte føretaket sitt føremål.» Skala 1 til 10 (frå heilt einig til heilt ueinig).

Vedlegg 2 – Oversikt over kommunale føretak pr 27.04.2022

Kjelde: Brønnøysundregisteret, tilsendt utskrift pr 27.04.2022 over alle kommunale, fylkeskommunale og interkommunale selskap, samt private selskap med over 50% kommunalt eigarskap. Lista syner kun oversikt over organisasjonsforma kommunalt føretak (KF) - dei andre er sortert vekk. Totalt 169 stk.

Orgnr	Navn	Padr poststed	Beskrivelse til næringskode	Org.form
974795035	ALTA HAVN KF	ALTA	Drift av havne- og kaianlegg	KF
915185614	ANDØY HAVN KF		Drift av havne- og kaianlegg	KF
970541012	ARENDAL HAVNEVESEN KF	GRIMSTAD	Drift av havne- og kaianlegg	KF
980564355	AURLAND HAMNEVESEN KF		Drift av havne- og kaianlegg	KF
913570898	BERLEVÅG HAVN KF	BERLEVÅG	Drift av havne- og kaianlegg	KF
970542493	BODØ HAVN KF	BODØ	Drift av havne- og kaianlegg	KF
974780747	BOLIGBYGG OSLO KF	OSLO	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
986833927	BRØNNØY HAVN KF	BRØNNØYSUND	Drift av havne- og kaianlegg	KF
989410881	BØMLO KULTURHUS KF		Filmframvisning	KF
812829572	BÅTSFJORD HAVN KF	BÅTSFJORD	Drift av havne- og kaianlegg	KF
875265172	EIGERSUND NÆRING OG HAVN KF	EGERSUND	Drift av havne- og kaianlegg	KF
917317828	EIGERSUND PARKERING KF	EGERSUND	Drift av parkeringsplasser og parkeringshus	KF
986987584	ENGERDAL KOMMUNESKOGER KF		Avvirkning	KF
974761521	FLORØ HAMN KINN KOMMUNE KF	FLORØ	Drift av havne- og kaianlegg	KF
992903155	GAMVIK-NORDKYN HAVN KF	MEHAMN	Drift av havne- og kaianlegg	KF
914574773	GRIMSTAD KULTURHUS KF	GRIMSTAD	Filmframvisning	KF
974795051	HADSEL HAVN KF	STOKMARKNES	Drift av havne- og kaianlegg	KF
974636697	HAMAR KINO KF	HAMAR	Filmframvisning	KF
974795027	HAMMERFEST HAVN KF	HAMMERFEST	Drift av havne- og kaianlegg	KF
992041765	HAMMERFEST PARKERING KF	HAMMERFEST	Drift av parkeringsplasser og parkeringshus	KF
971035749	HARSTAD HAVN KF	HARSTAD	Drift av havne- og kaianlegg	KF
974636530	KF ELVERUM KOMMUNESKOGER		Avvirkning	KF
971228962	KF KONGSBERG KINO		Filmframvisning	KF
922203083	KIRKENES HAVN SØR-VARANGER KOMMUNALT FORETAK	KIRKENES	Drift av havne- og kaianlegg	KF
974644312	KRAGERØ HAVNEVESEN KF	KRAGERØ	Drift av havne- og kaianlegg	KF
963897642	KRISTIANSAND HAVN KF	KRISTIANSAND S	Drift av havne- og kaianlegg	KF
971030658	KRØDSHERAD EVERK KF		Distribusjon av elektrisitet	KF
924662158	KRØDSHERAD KRAFTPRODUKSJON KF		Produksjon av elektrisitet fra vannkraft	KF
942139241	LARVIK HAVN KF	LARVIK	Drift av havne- og kaianlegg	KF
970548513	LINDESNES HAVN KF	MARNARDAL	Drift av havne- og kaianlegg	KF
913822447	LØDINGEN HAVN KF	LØDINGEN	Drift av havne- og kaianlegg	KF
971035684	MO I RANA HAVN KF	MO I RANA	Drift av havne- og kaianlegg	KF
971030674	MODUM KRAFTPRODUKSJON KF		Produksjon av elektrisitet fra vannkraft	KF
971046163	MOLDE HAVNEVESEN KF		Drift av havne- og kaianlegg	KF
990742715	MOSJØEN HAVN KF	MOSJØEN	Drift av havne- og kaianlegg	KF
971033339	MOSS HAVN KF		Drift av havne- og kaianlegg	KF
970559000	MÅSØY NÆRING OG HAVN KF	HAVØYSUND	Drift av havne- og kaianlegg	KF
974789019	NARVIK HAVN KF		Drift av havne- og kaianlegg	KF
987691212	NORD-ODAL KOMMUNESKOGER KF		Avvirkning	KF
974794985	NORDKAPP HAVN KF	HONNINGSVÅG	Drift av havne- og kaianlegg	KF
914260078	NOTODDEN KOMMUNESKOGER KF	NOTODDEN	Avvirkning	KF
987592567	OSLO HAVN KF	OSLO	Drift av havne- og kaianlegg	KF
971296526	RENDALEN KOMMUNESKOGER KF		Tjenester tilknyttet skogbruk	KF
871034982	SANDNES HAVN KF	SANDNES	Drift av havne- og kaianlegg	KF
987432098	SIREVÅG HAVN I HÅ KF		Drift av havne- og kaianlegg	KF
985755930	SORTLAND HAVN KF		Drift av havne- og kaianlegg	KF

974782766	STAVANGER PARKERINGSSLESKAP KF		Drift av parkeringsplasser og parkeringshus	KF
969685396	STEINKJER KOMMUNESKOGER- OGNDALSBRUKET KF	STEINKJER	Avvirkning	KF
974642417	STOR-ELVDAL KOMMUNESKOGER KF	KOPPANG	Avvirkning	KF
887933782	STRANDA HAMNEVESEN KF	STRANDA	Drift av havne- og kaianlegg	KF
971035714	TROMSØ HAVN KF	TROMSØ	Drift av havne- og kaianlegg	KF
984048793	TRYSIL KOMMUNESKOGER KF		Avvirkning	KF
970917578	VADSØ HAVN KF	VADSØ	Drift av havne- og kaianlegg	KF
976470923	VARDØ HAVN KF	VARDØ	Drift av havne- og kaianlegg	KF
970190686	VÅGAN HAVNEVESEN KF	SVOLVÆR	Drift av havne- og kaianlegg	KF
927150700	VÅLER KOMMUNESKOGER KF		Avvirkning	KF
980360989	ØKSNES HAVNEVESEN KF	MYRE	Drift av havne- og kaianlegg	KF
970961755	ØRTEREN KRAFTVERK HOL KF		Produksjon av elektrisitet fra vannkraft	KF
971030577	ÅL KRAFTVERK KF		Produksjon av elektrisitet fra vannkraft	KF
913142535	ÅSNES KOMMUNESKOGER KOMMUNALT FORETAK	FLISA	Avvirkning	KF
983492975	ANKERSKOGEN SVØMMEHALL HAMAR KF	HAMAR	Drift av idrettsanlegg	KF
895479322	ARENDAL EIENDOM KF	GRIMSTAD	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
916284128	ASKERBADET KF		Drift av idrettsanlegg	KF
987161116	ASKØYHALLENE KF	KLEPPESTØ	Drift av idrettsanlegg	KF
884046912	BALSFJORD KOMMUNAL TEKNIKK KF		Innsamling av ikke-farlig avfall	KF
987513810	BARENTSHALLENE SØR-VARANGER KF		Drift av idrettsanlegg	KF
921495099	BEIARN NÆRINGSEIENDOM KF		Offentlig administrasjon tilknyttet næringsvirksomhet og arbeidsmarked	KF
986471464	BODØ SPEKTRUM KF	BODØ	Drift av idrettsanlegg	KF
986800778	BORDGLEDER KINN KOMMUNE KF		Kantiner drevet som selvstendig virksomhet	KF
876820722	DRAMMEN EIENDOM KF	DRAMMEN	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
991926607	DRAMMENSBADET KF		Drift av fornøyles- og temparker	KF
918347151	DRØBAK FROGN IDRETTSARENA KF	DRØBAK	Drift av idrettsanlegg	KF
997756215	ESVAL MILJØPARK NES KF		Sortering og bearbeiding av avfall for materialgjenvinning	KF
989497340	FAUNA KF (NÆRING- OG STEDSUTVIKLING I FAUSKE)	FAUSKE	Offentlig administrasjon tilknyttet næringsvirksomhet og arbeidsmarked	KF
921423268	FOR SAUDA KF	SAUDA	Offentlig administrasjon tilknyttet næringsvirksomhet og arbeidsmarked	KF
920724701	FORNYBARSENTERET ÅFJORD KF		Utleie av egen eller leid fast eiendom ellers	KF
979952171	FREDRIKSTAD VANN AVLØP OG RENOVASJONSFORETAK FREVAR KF	FREDRIKSTAD	Behandling og disponering av ikke-farlig avfall	KF
996325199	FRISK BRIS BAMBLE KF	LANGESUND	Rehabilitering- og opptreningsinstitusjoner	KF
986276688	FROLANDS VERK KULTURSENTER KF		Drift av historiske steder og bygninger og lignende severdigheter	KF
928486966	GJØVIK KINO OG SCENE KF		Filmframvisning	KF
912603261	GRIMSTAD BOLIG- OG TOMTEUTVIKLING KF	GRIMSTAD	Kjøp og salg av egen fast eiendom	KF
984115091	HADSEL EIENDOM KF	STOKMARKNES	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF

974773201	HAUGESUND KINO OG KONSERTHUS KF	HAUGESUND	Drift av lokaler tilknyttet kunstnerisk virksomhet	KF
991212094	HAVHESTEN KINN KOMMUNE KF		Drift av idrettsanlegg	KF
986157573	HITRA STORKJØKKEN KF		Cateringvirksomhet	KF
988181080	IDRETTSKOLEN NUMEDAL FOLKEHØGSKOLE OG ROLLAG RESSURSSENTER KF	ROLLAG	Folkehøgskoleundervisning	KF
989434306	INGEBRIGT DAVIK-HUSET ÅLESUND KF	BRATTVÅG	Fritidsklubber for barn og ungdom	KF
984608322	KEOPS ARBEID PORSGRUNN KF	PORSGRUNN	Arbeidstrening for ordinært arbeidsmarked	KF
927998343	KEOPS UTVIKLING PORSGRUNN KF	PORSGRUNN	Offentlig administrasjon tilknyttet næringsvirksomhet og arbeidsmarked	KF
991822194	KF QUERINIHALLEN RØST	RØST	Fritidsetablisement	KF
971362030	KINN UTDANNINGS- OG RESSURSSENTER KF	MÅLØY	Voksenopplæringsentre	KF
923801154	KLÆBU INDUSTRIER KF		Varig tilrettelagt arbeid	KF
986628681	KNUTEPUNKTET KONGSBERG KF	KONGSBERG	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
976662156	KONGSBERG KOMMUNALE EIENDOM KF	KONGSBERG	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
974765780	KRISTIANSUND KOMMUNALE SUNDBÅTVESEN KF	KRISTIANSUND N	Kysttrafikk ellers med passasjerer	KF
916923112	KULTURCOMPAGNIET INDRE FOSEN KF		Offentlig administrasjon tilknyttet helsestell, sosial virksomhet, undervisning, kirke, kultur og miljøvern	KF
912005011	KULTURFABRIKKEN SORTLAND KF	SORTLAND	Kommunal kulturskoleundervisning	KF
920915728	KVAM KVAMMABADET KF		Drift av idrettsanlegg	KF
983792561	KYSTMUSEET I NORD-TRØNDELAG WOXENGS SAMLINGER EIENDOM - NÆRØYSUND KF		Drift av kulturhistoriske museer	KF
992079142	LARVIK KULTURHUS BØLGEN KF	LARVIK	Tjenester tilknyttet underholdningsvirksomhet	KF
996380378	LEVANGER ARENA KF	LEVANGER	Eiendomsforvaltning	KF
916232594	LIER EIENDOMSSSELKAP KF	LIER	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
922847754	LIER VEI, VANN OG AVLØP KF	LIER	Bygging av veier og motorveier	KF
991513191	LOFOTEN KULTURHUS KF	SVOLVÆR	Drift av lokaler tilknyttet kunstnerisk virksomhet	KF
997392388	LUSTRABADET KF	GAUPNE	Drift av idrettsanlegg	KF
925755109	LÆRDAL BRUKTHJØRNA KF	LÆRDAL	Butikkhandel med brukte varer ellers	KF
999281389	MELØY UTVIKLING KF	ØRNES	Offentlig administrasjon tilknyttet næringsvirksomhet og arbeidsmarked	KF
991729364	MIDTRE GAULDAL UTVIKLING KF		Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
914861624	MODUM BOLIGEIENDOM KF	VIKERSUND	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
985608180	MOLDE EIENDOM KF	MOLDE	Eiendomsforvaltning	KF
990695997	MOLDE VANN OG AVLØP KF	MOLDE	Uttak fra kilde, rensing og distribusjon av vann	KF
990742847	MOSJØEN OG OMEGN NÆRINGSSSELKAP KF		Offentlig administrasjon tilknyttet næringsvirksomhet og arbeidsmarked	KF
981548183	MOSS KOMMUNALE EIENDOMSSSELKAP KF		Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF

988380504	MØRE OG ROMSDAL 110-CENTRAL KF	ÅLESUND	Brannvern	KF
989694537	MÅSØY INDUSTRIEIENDOM KF	HAVØYSUND	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
986377395	NARVIK VANN KF	NARVIK	Uttak fra kilde, rensing og distribusjon av vann	KF
994860216	NITTEDAL KOMMUNALE EIENDOMSFORETAK (NITTEDAL-EIENDOM KF)		Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
922696233	NORSK RESSURSSENTER FOR KLASSISK MUSIKK NORD-AURDAL KF	FAGERNES	Tjenester tilknyttet underholdningsvirksomhet	KF
985610797	NÆRØYSUND KOMMUNALE BOLIGUTLEIE KF	RØRVIK	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
914262992	OM KAPP OMSTILLINGSSSELKAPET I NORDKAPP KF	HONNINGSVÅG	Generell offentlig administrasjon	KF
985987246	OMSORGSBYGG OSLO KF	OSLO	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
990144575	OPPDAL KULTURHUS KF	OPPDAL	Drift av lokaler tilknyttet kunstnerisk virksomhet	KF
919460326	ORKLANDBADET KF	ORKANGER	Drift av fornøyles- og temparker	KF
990022216	OS IDRETTSPARK BJØRNAFJORDEN KF		Drift av idrettsanlegg	KF
996347435	OSEANA KUNST- OG KULTURSENTER BJØRNAFJORDEN KF		Drift av lokaler tilknyttet kunstnerisk virksomhet	KF
924599545	OSLOBYGG KF	OSLO	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
926179845	RANA BYGGDRIFT KF		Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
993091472	RORET ØRLAND KULTURFORETAK KF	BJUGN	Drift av lokaler tilknyttet kunstnerisk virksomhet	KF
990586314	RYVARDEN KULTURFYR KF	SVEIO	Drift av historiske steder og bygninger og lignende severdigheter	KF
915802699	SALTDAL UTVIKLING KF	ROGNAN	Offentlig administrasjon tilknyttet næringsvirksomhet og arbeidsmarked	KF
912882470	SANDNES EIENDOMSSSELKAP KF	SANDNES	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
993360198	SANDNES TOMTESELKAP KF	SANDNES	Offentlig administrasjon tilknyttet næringsvirksomhet og arbeidsmarked	KF
988935816	SARPSBORG FRIVILLIGHETSCENTRAL KOMMUNALT FORETAK		Andre sosialtjenester uten botilbud	KF
984290160	SELBU NÆRINGSSSELKAP KF	SELBU	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
984776322	SIRDALSVEKST KF		Offentlig administrasjon tilknyttet næringsvirksomhet og arbeidsmarked	KF
990522839	SKIEN FRITIDSPARK KF		Drift av idrettsanlegg	KF
997825705	SMØLA NÆRINGS- OG KULTURSENTER KF	SMØLA	Offentlig administrasjon tilknyttet næringsvirksomhet og arbeidsmarked	KF
999576176	STAD EIGEDOMSUTVIKLING KF	NORDFJORDEID	Utvikling og salg av egen fast eiendom ellers	KF
986691723	STAD FJORDVARME KF	NORDFJORDEID	Generell offentlig administrasjon	KF
983529968	STANGE KOMMUNALE BOLIGFORETAK KF		Eiendomsforvaltning	KF
917351090	STAVANGER UTVIKLING KF	STAVANGER	Kjøp og salg av egen fast eiendom	KF
981400690	STAVNE TRONDHEIM KF		Arbeidstrening for ordinært arbeidsmarked	KF
915355714	STEIGEN ALLHUS KF	LEINESFJORD	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF

914310148	STEINKJERBYGG KF	STEINKJER	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
987181338	STORMEN KONSERTHUS BODØ KF	BODØ	Drift av lokaler tilknyttet kunstnerisk virksomhet	KF
926847376	SYKKYLVEN OMSORGSBUSTADER KF		Utleie av egen eller leid fast eiendom ellers	KF
985434727	SØRFOLDNETT KF		Kabelbasert telekommunikasjon	KF
990137544	TANA KOMMUNALE EIENDOMSSELSKAP KF		Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
984592655	TINN KOMMUNE RJUKANBADET KF		Drift av idrettsanlegg	KF
997756665	TOTENBADET VESTRE TOTEN KF		Drift av fornøyles- og temparker	KF
925189545	TROMSØ BRANN OG REDNING KF		Brannvern	KF
819869162	TROMSØBADET KF		Drift av idrettsanlegg	KF
920666817	ULLENSAKER SVØMMEHALL KF	JESSHEIM	Utleie av egen eller leid fast eiendom ellers	KF
985212899	ULSTEIN EIGEDOMSSELSKAP KF	ULSTEINVIK	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
988783196	VADSØ VANN OG AVLØP KF	VADSØ	Uttak fra kilde, rensing og distribusjon av vann	KF
987507365	VAKSDAL KOMMUNALE ARBEIDS- OG OPPLÆRINGSSENTER KF		Arbeidstrening for ordinært arbeidsmarked	KF
989946854	VALSNESET UTVIKLING ØRLAND KF	BJUGN	Offentlig administrasjon tilknyttet næringsvirksomhet og arbeidsmarked	KF
921416105	VANYLVEN VERDI KF		Utleie av egen eller leid fast eiendom ellers	KF
995076179	VOSS IDRETTSHALL KF	VOSS	Drift av idrettsanlegg	KF
918347674	VOSSABADET OG VOSS IDRETTSHALL KF		Drift av idrettsanlegg	KF
924390719	VOX DYRØY KF	BRØSTADBOTN	Bedriftsrådgivning og annen administrativ rådgivning	KF
987548959	VÅGAN EIENDOM KF	SVOLVÆR	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
821542162	ØVRE EIKER KOMMUNALE EIENDOM KF		Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
924441631	ØYGARDEN BRANN OG REDNING KF	RONG	Brannvern	KF
924737999	ØYGARDEN BUSTADUTVIKLING KF	RONG	Utvikling og salg av egen fast eiendom ellers	KF
925841080	ØYGARDEN NÆRINGSUTVIKLING KF		Næringslivs- og arbeidsgiverorganisasjoner	KF
883270312	ØYNE INDUSTRIBYGG VALLE KF	VALLE	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF
987780657	ÅLESUND BRANNVESEN KF		Brannvern	KF
986074988	ÅLESUND KOMMUNALE EIGEDOM KF	ÅLESUND	Andre kombinerte tjenester tilknyttet eiendomsdrift	KF

Vedlegg 3 – Oversikt over kommunane i Norge pr 01.01.2020 med kontaktinfo

Kjelde: KS.no (kommuneliste med namn), samt kvar enkelt kommune si heimeside (kontaktinfo)

Nummer	Kommunenavn	Kolonne1
0301	Oslo	
1101	Eigersund	veiledningstorg@eigersund.kommune.no
1103	Stavanger	postmottak@stavanger.kommune.no
1106	Haugesund	postmottak@haugesund.kommune.no
1108	Sandnes	postmottak@sandnes.kommune.no
1111	Sokndal	postmottak@sokndal.kommune.no
1112	Lund	postmottak@lund.kommune.no
1114	Bjerkreim	postmottak@bjerkreim.kommune.no
1119	Hå	post@ha.kommune.no
1120	Klepp	postmottak@klepp.kommune.no
1121	Time	post@time.kommune.no
1122	Gjesdal	post@gjesdal.kommune.no
1124	Sola	epost@sola.kommune.no
1127	Randaberg	post@randaberg.kommune.no
1130	Strand	postmottak@strand.kommune.no
1133	Hjelmeland	postmottak@hjemland.kommune.no
1134	Suldal	postmottak@suldal.kommune.no
1135	Sauda	post@sauda.kommune.no
1144	Kvitøy	post@kvitsoy.kommune.no
1145	Bokn	post@bokn.kommune.no
1146	Tysvær	post@tysver.kommune.no
1149	Karmøy	post@karmoy.kommune.no
1151	Utsira	post@utsira.kommune.no
1160	Vindafjord	postmottak@vindafjord.kommune.no
1505	Kristiansund	
1506	Molde	postmottak@molde.kommune.no
1507	Ålesund	postmottak@alesund.kommune.no
1511	Vanylven	postmottak@vanylven.kommune.no
1514	Sande	postmottak@sande-mr.kommune.no
1515	Herøy (M. og R.)	postmottak@heroy.kommune.no
1516	Ulstein	postmottak@ulstein.kommune.no
1517	Hareid	postmottak@hareid.kommune.no
1520	Ørsta	postmottak@orsta.kommune.no
1525	Stranda	post@stranda.kommune.no
1528	Sykkylven	postmottak@sykkylven.kommune.no

1531	Sula	post@sula.kommune.no
1532	Giske	post@giske.kommune.no
1535	Vestnes	postmottak@vestnes.kommune.no
1539	Rauma	post@rauma.kommune.no
1547	Aukra	post@aukra.kommune.no
1554	Averøy	post@averoy.kommune.no
1557	Gjemnes	post@gjemnes.kommune.no
1560	Tingvoll	postmottak@tingvoll.kommune.no
1563	Sunndal	post@sunndal.kommune.no
1566	Surnadal	post@surnadal.kommune.no
1573	Smøla	postmottak@smola.kommune.no
1576	Aure	postmottak@aure.kommune.no
1577	Volda	postmottak@volda.kommune.no
1578	Fjord	post@fjord.kommune.no
1579	Hustadvika	postmottak@hustadvika.kommune.no
1804	Bodø	postmottak@bodo.kommune.no
1806	Narvik	postmottak@narvik.kommune.no
1811	Bindal	postmottak@bindal.kommune.no
1812	Sømna	post@somna.kommune.no
1813	Brønnøy	postmottak@bronnøy.kommune.no
1815	Vega	postkasse@vega.kommune.no
1816	Vevelstad	post@vevelstad.kommune.no
1818	Herøy (Nordl.)	post@heroy-no.kommune.no
1820	Alstahaug	post@alstahaug.kommune.no
1822	Leirfjord	post@leirfjord.kommune.no
1824	Vefsn	post@vefsn.kommune.no
1825	Grane	post@grane.kommune.no
1826	Hattfjelldal	post@hattfjelldal.kommune.no
1827	Dønna	post@donna.kommune.no
1828	Nesna	postmottak@nesna.kommune.no
1832	Hemnes	postmottak@hemnes.kommune.no
1833	Rana	postmottak@rana.kommune.no
1834	Lurøy	postmottak@luroy.kommune.no
1835	Træna	post@trana.kommune.no
1836	Rødøy	postmottak@rodoey.kommune.no
1837	Meløy	postmottak@meloy.kommune.no
1838	Gildeskål	postmottak@gildeskal.kommune.no
1839	Beiarn	post@beiarn.kommune.no
1840	Saltdal	postmottak@saltdal.kommune.no
1841	Fauske-Fuossko	postmottak@fauske.kommune.no
1845	Sørfold	post@sorfold.kommune.no
1848	Steigen	postmottak@steigen.kommune.no
1851	Lødingen	postmottak@lodingen.kommune.no
1853	Evenes	postmottak@evenes.kommune.no
1856	Røst	postkasse@rost.kommune.no

1857	Værøy	postmottak@varoy.kommune.no
1859	Flakstad	postmottak@flakstad.kommune.no
1860	Vestvågøy	postmottak@vestvagoy.kommune.no
1865	Vågan	postmottak@vagan.kommune.no
1866	Hadsel	postmottak@hadsel.kommune.no
1867	Bø	post@boe.kommune.no
1868	Øksnes	post@oksnes.kommune.no
1870	Sortland	postmottak@sortland.kommune.no
1871	Andøy	postmottak@andoy.kommune.no
1874	Moskenes	postmottak@moskenes.kommune.no
1875	Hamarøy	postmottak@hamaroy.kommune.no
3001	Halden	postmottak@halden.kommune.no
3002	Moss	post@moss.kommune.no
3003	Sarpsborg	postmottak@sarpsborg.com
3004	Fredrikstad	postmottak@fredrikstad.kommune.no
3005	Drammen	kommunepost@drammen.kommune.no
3006	Kongsberg	postmottak@kongsberg.kommune.no
3007	Ringerike	postmottak@ringerike.kommune.no
3011	Hvaler	postmottak@hvaler.kommune.no
3012	Aremark	post@aremark.kommune.no
3013	Marker	post@marker.kommune.no
3014	Indre Østfold	post@io.kommune.no
3015	Skiptvet	postmottak@skiptvet.kommune.no
3016	Rakkestad	postmottak@rakkestad.kommune.no
3017	Råde	postmottak@rade.kommune.no
3018	Våler (Østf.)	postmottak@valer.kommune.no
3019	Vestby	post@vestby.kommune.no
3020	Nordre Follo	postmottak@nordrefollo.kommune.no
3021	Ås	post@as.kommune.no
3022	Frogn	postmottak@frogn.kommune.no
3023	Nesodden	postmottak@nesodden.kommune.no
3024	Bærum	post@baerum.kommune.no
3025	Asker	post@asker.kommune.no
3026	Aurskog-Høland	postmottak@ahk.no
3027	Rælingen	postmottak@ralingen.kommune.no
3028	Enebakk	postmottak@enebakk.kommune.no
3029	Lørenskog	postmottak@lorenskog.kommune.no
3030	Lillestrøm	postmottak@lillestrom.kommune.no
3031	Nittedal	postmottak@nittedal.kommune.no
3032	Gjerdrum	postmottak@gjerdrum.kommune.no
3033	Ullensaker	postmottak@ullensaker.kommune.no
3034	Nes	postmottak@nes-ak.kommune.no
3035	Eidsvoll	postmottak@eidsvoll.kommune.no
3036	Nannestad	postmottak@nannestad.kommune.no
3037	Hurdal	postmottak@hurdal.kommune.no

3038	Hole	postmottak@hole.kommune.no
3039	Flå	postmottak@flaa.kommune.no
3040	Nesbyen	postmottak@nesbyen.kommune.no
3041	Gol	postmottak@gol.kommune.no
3042	Hemsedal	postmottak@hemsedal.kommune.no
3043	Ål	postmottak@aal.kommune.no
3044	Hol	postmottak@hol.kommune.no
3045	Sigdal	post@sigdal.kommune.no
3046	Krødsherad	krodsherad.kommune@krodsherad.kommune.no
3047	Modum	post@modum.kommune.no
3048	Øvre Eiker	post@ovre-eiker.kommune.no
3049	Lier	postmottak@lier.kommune.no
3050	Flesberg	post@flesberg.kommune.no
3051	Rollag	postmottak@rollag.kommune.no
3052	Nore og Uvdal	post@nore-og-uvdal.kommune.no
3053	Jevnaker	postmottak@jevnaker.kommune.no
3054	Lunner	post@lunner.kommune.no
3401	Kongsvinger	postmottak@kongsvinger.kommune.no
3403	Hamar	postmottak@hamar.kommune.no
3405	Lillehammer	postmottak@lillehammer.kommune.no
3407	Gjøvik	postmottak@gjovik.kommune.no
3411	Ringsaker	postmottak@ringsaker.kommune.no
3412	Løten	post@loten.kommune.no
3413	Stange	post@stange.kommune.no
3414	Nord-Odal	postmottak@nord-odal.kommune.no
3415	Sør-Odal	postmottak@sor-odal.kommune.no
3416	Eidskog	postmottak@eidskog.kommune.no
3417	Grue	post@grue.kommune.no
3418	Åsnes	post@asnes.kommune.no
3419	Våler (Hedm.)	postmottak@vaaler-he.kommune.no
3420	Elverum	postmottak@elverum.kommune.no
3421	Trysil	postmottak@trysil.kommune.no
3422	Åmot	postmottak@amot.kommune.no
3423	Stor-Elvdal	postmottak@stor-elvdal.kommune.no
3424	Rendalen	postmottak@rendalen.kommune.no
3425	Engerdal	postmottak@engerdal.kommune.no
3426	Tolga	postmottak@tolga.kommune.no
3427	Tynset	postmottak@tynset.kommune.no
3428	Alvdal	postmottak@alvdal.kommune.no
3429	Folldal	postmottak@folldal.kommune.no
3430	Os	postmottak@os.kommune.no
3431	Dovre	postmottak@dovre.kommune.no
3432	Lesja	postmottak@lesja.kommune.no
3433	Skjåk	post@skjaak.kommune.no
3434	Lom	post@lom.kommune.no

3435	Vågå	postmottak@vaga.kommune.no
3436	Nord-Fron	post@nord-fron.kommune.no
3437	Sel	postmottak@sel.kommune.no
3438	Sør-Fron	postmottak@sor-fron.kommune.no
3439	Ringebu	post@ringebu.kommune.no
3440	Øyer	postmottak@oyer.kommune.no
3441	Gausdal	postmottak@gausdal.kommune.no
3442	Østre Toten	postmottak@ototen.no
3443	Vestre Toten	post@vestre-toten.kommune.no
3446	Gran	postmottak@gran.kommune.no
3447	Søndre Land	epost@sondre-land.kommune.no
3448	Nordre Land	postmottak@nordre-land.kommune.no
3449	Sør-Aurdal	postmottak@sor-aurdal.kommune.no
3450	Etnedal	postmottak@etnedal.kommune.no
3451	Nord-Aurdal	nak@nord-aurdal.kommune.no
3452	Vestre Slidre	post@vestre-slidre.kommune.no
3453	Øystre Slidre	post@oystre-slidre.kommune.no
3454	Vang	post@vang.kommune.no
3801	Horten	postmottak@horten.kommune.no
3802	Holmestrand	postmottak@holmestrand.kommune.no
3803	Tønsberg	postmottak@tonsberg.kommune.no
3804	Sandefjord	post@sandefjord.kommune.no
3805	Larvik	postmottak@larvik.kommune.no
3806	Porsgrunn	postmottak@porsgrunn.kommune.no
3807	Skien	post@skien.kommune.no
3808	Notodden	postmottak@notodden.kommune.no
3811	Færder	postmottak@faerder.kommune.no
3812	Siljan	post@siljan.kommune.no
3813	Bamble	postmottak@bamble.kommune.no
3814	Kragerø	post@kragero.kommune.no
3815	Drangedal	postmottak@drangedal.kommune.no
3816	Nome	postmottak@nome.kommune.no
3817	Midt-Telemark	post@mt.kommune.no
3818	Tinn	postmottak@tinn.kommune.no
3819	Hjartdal	postmottak@hjartdal.kommune.no
3820	Seljord	post@seljord.kommune.no
3821	Kviteseid	post@kviteseid.kommune.no
3822	Nissedal	postmottak@nissedal.kommune.no
3823	Fyresdal	postmottak@fyresdal.kommune.no
3824	Tokke	postmottak@tokke.kommune.no
3825	Vinje	postmottak@vinje.kommune.no
4201	Risør	post@risor.kommune.no
4202	Grimstad	postmottak@grimstad.kommune.no
4203	Arendal	
4204	Kristiansand	post@kristiansand.kommune.no

4205	Lindesnes	post@lindesnes.kommune.no
4206	Farsund	post@farsund.kommune.no
4207	Flekkefjord	post@flekkefjord.kommune.no
4211	Gjerstad	postmottak@gjerstad.kommune.no
4212	Vegårshei	post@vegarshei.kommune.no
4213	Tvedestrand	post@tvedestrand.kommune.no
4214	Froland	post@froland.kommune.no
4215	Lillesand	postmottak@lillesand.kommune.no
4216	Birkenes	postmottak@birkenes.kommune.no
4217	Åmli	postmottak@amli.kommune.no
4218	Iveland	post@iveland.kommune.no
4219	Evje og Hornnes	post@e-h.kommune.no
4220	Bygland	post@bygland.kommune.no
4221	Valle	post@valle.kommune.no
4222	Bykle	postmottak@bykle.kommune.no
4223	Vennesla	post@vennesla.kommune.no
4224	Åseral	post@aseral.kommune.no
4225	Lyngdal	post@lyngdal.kommune.no
4226	Hægebostad	post@haegebostad.kommune.no
4227	Kvinesdal	post@kvinesdal.kommune.no
4228	Sirdal	post@sirdal.kommune.no
4601	Bergen	postmottak@bergen.kommune.no
4602	Kinn	post@kinn.kommune.no
4611	Etne	post@etne.kommune.no
4612	Sveio	postmottak@sveio.kommune.no
4613	Bømlo	postmottak@bomlo.kommune.no
4614	Stord	post@stord.kommune.no
4615	Fitjar	fitjar@fitjar.kommune.no
4616	Tysnes	post@tysnes.kommune.no
4617	Kvinnherad	post@kvinnherad.kommune.no
4618	Ullensvang	postmottak@ullensvang.kommune.no
4619	Eidfjord	postmottak@eidfjord.kommune.no
4620	Ulvik	Post@ulvik.kommune.no
4621	Voss	postmottak@voss.herad.no
4622	Kvam	postmottak@kvam.kommune.no
4623	Samnanger	postmottak@samnanger.kommune.no
4624	Bjørnafjorden	post@bjornafjorden.kommune.no
4625	Austevoll	postmottak@austevoll.kommune.no
4626	Øygarden	postmottak@oygarden.kommune.no
4627	Askøy	postmottak@askoy.kommune.no
4628	Vaksdal	post@vaksdal.kommune.no
4629	Modalen	postmottak@modalen.kommune.no
4630	Osterøy	post@osteroy.kommune.no
4631	Alver	post@alver.kommune.no
4632	Austrheim	post@austrheim.kommune.no

4633	Fedje	postmottak@fedje.kommune.no
4634	Masfjorden	post@masfjorden.kommune.no
4635	Gulen	postmottak@gulen.kommune.no
4636	Solund	post@solund.kommune.no
4637	Hyllestad	postmottak@hyllestad.kommune.no
4638	Høyanger	postmottak@hoyanger.kommune.no
4639	Vik	postmottak@vik.kommune.no
4640	Sogndal	postmottak@sogndal.kommune.no
4641	Aurland	post@aurland.kommune.no
4642	Lærdal	post@laerdal.kommune.no
4643	Årdal	postmottak@ardal.kommune.no
4644	Luster	postmottak@luster.kommune.no
4645	Askvoll	postmottak@Askvoll.kommune.no
4646	Fjaler	post@fjaler.kommune.no
4647	Sunnfjord	postmottak@sunnfjord.kommune.no
4648	Bremanger	post@bremanger.kommune.no
4649	Stad	post@stad.kommune.no
4650	Gloppen	post@gloppen.kommune.no
4651	Stryn	postmottak@stryn.kommune.no
5001	Trondheim	tk.postmottak@trondheim.kommune.no
5006	Steinkjer	postmottak@steinkjer.kommune.no
5007	Namsos	postmottak@namsos.kommune.no
5014	Frøya	postmottak@froya.kommune.no
5020	Osen	postmottak@osen.kommune.no
5021	Oppdal	post@oppdal.kommune.no
5022	Rennebu	postmottak@rennebu.kommune.no
5025	Rørøros	postmottak@roros.kommune.no
5026	Holtålen	epost@holtalen.kommune.no
5027	Midtre Gauldal	postmottak@mgk.no
5028	Melhus	postmottak@melhus.kommune.no
5029	Skaun	postmottak@skaun.kommune.no
5031	Malvik	postmottak@malvik.kommune.no
5032	Selbu	postmottak@selbu.kommune.no
5033	Tydal	postmottak@tydal.kommune.no
5034	Meråker	postmottak@meraker.kommune.no
5035	Stjørdal	postmottak@stjordal.kommune.no
5036	Frosta	postmottak@frosta.kommune.no
5037	Levanger	postmottak@levanger.kommune.no
5038	Verdal	postmottak@verdal.kommune.no
5041	Snåase-Snåsa	postmottak@snasa.kommune.no
5042	Lierne	postmottak@lierne.kommune.no
5043	Raarvihke - Røyrvik	postmottak@royrvik.kommune.no
5044	Namsskogan	postmottak@namsskogan.kommune.no
5045	Grong	postmottak@grong.kommune.no
5046	Høylandet	postmottak@hoylandet.kommune.no

5047	Overhalla	postmottak@overhalla.kommune.no
5049	Flatanger	postmottak@flatanger.kommune.no
5052	Leka	post@leka.kommune.no
5053	Inderøy	postmottak@inderoy.kommune.no
5054	Indre Fosen	postmottak@indrefosen.kommune.no
5055	Heim	post@heim.kommune.no
5056	Hitra	postmottak@hitra.kommune.no
5057	Ørland	postmottak@orland.kommune.no
5058	Åfjord	postmottak@afjord.kommune.no
5059	Orkland	postmottak@orkland.kommune.no
5060	Nærøysund	post@naroyssund.kommune.no
5061	Rindal	post@rindal.kommune.no
5401	Tromsø	postmottak@tromso.kommune.no
5402	Harstad - Hárstták	postmottak@harstad.kommune.no
5403	Alta	postmottak@alta.kommune.no
5404	Vardø	postmottak@vardo.kommune.no
5405	Vadsø	postmottak@vadso.kommune.no
5406	Hammerfest	postmottak@hammerfest.kommune.no
5411	Kvæfjord	Postmottak@kvafjord.kommune.no
5412	Tjeldsund	post@tjeldsund.kommune.no
5413	Ibestad	postmottak@ibestad.kommune.no
5414	Gratangen	postmottak@gratangen.kommune.no
5415	Loabák - Lavangen	post@lavangen.kommune.no
5416	Bardu	postmottak@bardu.kommune.no
5417	Salangen	postmottak@salangen.kommune.no
5418	Målselv	postmottak@malselv.kommune.no
5419	Sørreisa	postmottak@sorreisa.kommune.no
5420	Dyrøy	postmottak@dyroy.kommune.no
5421	Senja	post@senja.kommune.no
5422	Balsfjord	postmottak@balsfjord.kommune.no
5423	Karlsøy	postmottak@karlsoy.kommune.no
5424	Lyngen	post@lyngen.kommune.no
5425	Storfjord-Omasvuotna-Omasvuono	post@storfjord.kommune.no
5426	Gáivuotna-Kåfjord-Kaivuono	post@kafjord.kommune.no
5427	Skjervøy	post@skjervoy.kommune.no
5428	Nordreisa	postmottak@nordreisa.kommune.no
5429	Kvænangen	post@kvanangen.kommune.no
5430	Guovdageaidnu-Kautokeino	e-post@kautokeino.kommune.no
5432	Loppa	postmottak@loppa.kommune.no
5433	Hasvik	post@hasvik.kommune.no
5434	Måsøy	postmottak@masoy.kommune.no
5435	Nordkapp	postmottak@nordkapp.kommune.no
5436	Porsanger-Porsángu-Porsanki	postmottak@porsanger.kommune.no
5437	Kárásjohka-Karasjok	postmottak@karasjok.kommune.no
5438	Lebesby	postmottak@lebesby.kommune.no

5439	Gamvik	postmottak@gamvik.kommune.no
5440	Berlevåg	postmottak@berlevag.kommune.no
5441	Deatnu-Tana	postmottak@tana.kommune.no
5442	Unjárga-Nesseby	postmottak@nesseby.kommune.no
5443	Båtsfjord	postmottak@batsfjord.kommune.no
5444	Sør-Varanger	postmottak@sor-varanger.kommune.no

