



## **FORVALTNINGSREVISJONSPROSJEKTET**

### **MÅLSTYRING I HAMARØY KOMMUNE**

**Mai 2007**

## **FORORD**

Forvaltningsrevisjon er en pålagt oppgave i henhold til kommunelovens § 78 nr. 2. Formålet med forvaltningsrevisjon er å utføre systematiske undersøkelser av den kommunale tjenesteproduksjon, myndighetsutøvelse og økonomiske forvaltning, herunder se etter muligheter til forbedringer, eventuelt påpeke svakheter og mangler.

Hamarøy kommune har i overordnet plan prioritert å gjennomføre en undersøkelse av om kommunen har et godt og effektiv målstyringsystem. Denne rapporten oppsummerer resultatene fra undersøkelsen. Ansvarlig for gjennomføring av undersøkelsen har vært forvaltningsrevisor Svein Erik Moholt.

Bodø, den 9. mai 2007.

Arne Willy Hillestad  
oppdragsansvarlig revisor

Svein Erik Moholt  
forvaltningsrevisor

## INNHold:

0. SAMMENDRAG .....	4
1. INNLEDNING .....	5
2. FORMÅL, PROBLEMSTILLINGER, DEFINISJONER OG AVGRENSNINGER .....	6
<b>2.1 Formål</b> .....	6
<b>2.2 Problemstillinger</b> .....	6
<b>2.3 Definisjoner og avgrensninger</b> .....	6
3. METODE OG GJENNOMFØRING .....	7
4. REVISJONSKRITERIER .....	7
Resultater og resultatmål .....	10
5. FAKTA OG VURDERINGER .....	12
<b>5.1 Har kommunen et operativt og konsistent målstyringssystem?</b> .....	12
5.1.1 FAKTA .....	12
5.1.2 VURDERINGER.....	14
<b>5.2 Har kommunen en ”lærings-kultur” med fokus på forbedring av ...</b> <b>styringssystemet?</b> .....	17
5.2.1 FAKTA .....	17
5.2.2 VURDERINGER.....	17
6. KONKLUSJONER .....	19
7. ANBEFALING .....	19
8. KOMMENTAR TIL RÅDMANNENS KOMMENTAR .....	19
<b>VEDLEGG NR. 1 – Rådmannens kommentarer</b> .....	<b>21</b>

## 0. SAMMENDRAG

Salten kommunerevisjon IKS har i denne undersøkelsen forsøkt å kartlegge og vurdere Hamarøy kommune sitt målstyringssystem. Kontrollutvalget ønsker belyst hvor systematisk kommunen jobber for å realisere vedtatte målsettinger og hvor god internkontroll man har for det.

I undersøkelsen er det sett på om kommunen har et godt og effektivt målstyringssystem samt bruk av resultatindikatorer.

1. Har kommunen et operativt og konsistent målstyringssystem? (fastsetting, oppfølging, evaluering og rapportering av mål)
2. Har kommunen tatt i bruk systematiske kvalitetsstyringssystemer som balansert målstyring (BMS) eller lignende?
3. Har kommunen en "lærings-kultur" hvor det fokuseres på løpende utvikling og forbedring av styringssystemet?
4. Har kommunen rutiner for ivaretagelse av demokratisk deltakelse for befolkningen og medbestemmelse og medvirkning for ansatte i dette arbeidet?

Hamarøy kommune praktiserer målstyring, men kan etter revisjonens oppfatning ikke sies å ha et målstyringssystem. Kommuneplanen har ikke en samlet oversikt over sine plandokumenter. De plandokumentene som er sett på tilfredsstillende bare delvis SMART-kriteriene (spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske, tidsbundne).

I denne rapporten fremgår det at koblingen mellom de ulike styringsdokumentene ikke er god nok og til dels fraværende. Det er derfor vanskelig å vurdere oppfølging av mål. Evaluering og rapportering av måloppnåelse er så godt som fraværende.

Vurdert ut fra kvaliteten på styringssystemet/styringsdokumentene, har kommunen et klart forbedringspotensial. Slik det fungerer, bidrar det ikke i tilstrekkelig grad til organisatorisk læring og til at det fremstår som at kommunen har en "læringskultur" med fokus på løpende utvikling og forbedring av styringssystemet.

Plandokumentene synliggjør ikke på en god nok måte om medvirkning og medbestemmelse ivaretas på en forsvarlig måte.

Anbefalingen går ut på at kommunen i større grad enn i dag, bør ta sikte på å få en bedre systematikk i plan og styringssystemet ved at det blir mer synlige koblinger mellom styringsdokumentene.

I denne forbindelse kan det være hensiktsmessig å vurdere om ulike teknikker i form av mål- og resultatindikatorer kan bidra til å forenkle rapportering av måloppnåelse.

Det bør også legges opp til en mer aktiv og synlig bruk av brukerundersøkelser.

Forvaltningsrevisjonsrapporten har vært forelagt rådmannen for kommentarer. Rådmannens vurdering er vedlagt i vedlegg 1, og ellers kommentert i rapportens kapittel 8.

# 1. INNLEDNING

I følge kommuneloven skal kommunens virksomhet være gjenstand for forvaltningsrevisjon. Gjennomføringen av prosjektet er prioritert i kommunens overordnede plan for forvaltningsrevisjoner.

Kontrollutvalget ønsker belyst hvor systematisk kommunen jobber for å realisere vedtatte målsettinger og hvor god internkontroll man har for det. Om kommunen har et godt og effektivt målstyringssystem og om man gjør bruk av resultatindikatorer.

Temaet målstyring og resultatvurdering er et område som gjennom økt fokus på effektivisering av offentlig sektor, er viktigere enn noen gang. I denne forbindelse har det vært mye fokus på at offentlig sektor skal oppta organisasjonsløsninger fra privat sektor. Dette har gitt opphav til teoriretningen som heter New Public Management. En del av denne trenden og en av de metoder den omhandler, er bruk av mer presise resultatmålingssystemer som for eksempel balansert målstyring (BMS). Denne rapporten vil derfor vise til, og legge til grunn som revisjonskriterium, en rapport/veileder<sup>1</sup> utgitt av Kommunal- og regionaldepartementet. Veilederen gir en innføring i sentrale begrep og viser til konkrete eksempler fra kommunesektoren.

I rapporten gjennomgås et utvalg av kommunens styringsdokumenter for å se om de utgjør en konsistent ”helhet” der begrepsbruk er gjennomgående og dokumenter bygger på hverandre.

---

<sup>1</sup> Resultat og dialog, Balansert målstyring (BMS) i kommunal sektor, Kommunal- og regionaldepartementet.

## **2. FORMÅL, PROBLEMSTILLINGER, DEFINISJONER OG AVGRENSNINGER**

### **2.1 Formål**

Formålet med dette prosjektet er å vurdere om kommunen har et godt og effektivt målstyringssystem og bruk av resultatindikatorer

### **2.2 Problemstillinger**

Av formålet har vi utledet følgende problemstillinger:

1. Har kommunen et operativt og konsistent målstyringssystem? (fastsetting, oppfølging, evaluering og rapportering av mål)
2. Har kommunen tatt i bruk systematiske kvalitetsstyringssystemer som balansert målstyring (BMS) eller lignende?
3. Har kommunen en ”lærings-kultur” hvor det fokuseres på løpende utvikling og forbedring av styringssystemet?
4. Har kommunen rutiner for ivaretagelse av demokratisk deltakelse for befolkningen og medbestemmelse og medvirkning for ansatte i dette arbeidet?

### **2.3 Definisjoner og avgrensninger**

#### **2.3.1 Definisjoner**

Denne forvaltningsrevisjonen er ikke en revisjon av balansert målstyring (BMS), men ved å forstå hva BMS er får man også et eksempel på hvordan et styringssystem med resultat og måleindikatorer kan fungere. Systemet beskrives mer detaljert i avsnitt 4.2. En kommune med et fullt innført BMS-system vil i denne rapporten defineres som beste praksis. Ikke så mange kommuner vil ha innført et fullstendig BMS-system, men kan likevel ha elementer fra det. Eksempelvis kan dette være bruk av mål- og resultatindikatorer.

En del av rapporten dreier seg også om å undersøke om kommunen er en lærende organisasjon. I avsnitt 4.1 kommer vi mer inn på det.

#### **2.3.2 Avgrensninger**

Formålet med undersøkelsen er ikke å undersøke i hvor stor grad kommunen faktisk realiserer vedtatte målsettinger. I noen grad vil det også gjøres, men formålet dreier seg i hovedsak om å vurdere kvaliteten på målstyringssystemet. I undersøkelsen er de viktigste kommunale styringsdokument gjennomgått. Det er ikke sett på driftsplaner på enhetsnivå.

Prosjektet fokuserer ikke på økonomi/budsjettoppfølging men på oppgaveløsning. Prosjektet er en systemrevisjon, og ser derfor ikke nærmere på enkeltsaker/enkeltvedtak.

I tillegg har vi undersøkt hvordan kommunen jobber med utarbeidelsen av styringsdokumentene, om man har gode prosedyrer og prosesser for dette som fremmer medvirkning, læring og utvikling i organisasjonen. Det er også sett på om sivilbefolkningen involveres i prosessene.

### **3. METODE OG GJENNOMFØRING**

Undersøkelsen er gjennomført i henhold til Norges kommunerevisorforbunds Standard for forvaltningsrevisjon RSK 001.

Innsamlingen av data baserer seg både på samtale med kontaktperson i kommunen og i stor grad på dokumentstudier.

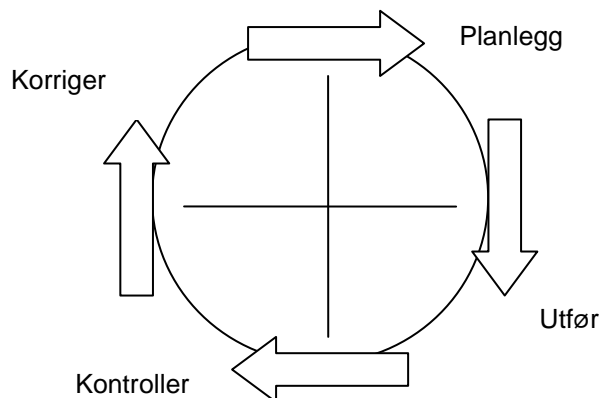
### **4. REVISJONSKRITERIER**

Revisjonskriteriene er en samlebetegnelse på de krav og forventninger som kan stilles til den funksjon, aktivitet eller prosedyre som er gjenstand for forvaltningsrevisjon. Kriteriene holdt sammen med faktagrunnlaget danner basis for de analyser og vurderinger som foretas, og de konklusjoner som trekkes i en forvaltningsrevisjon. Aktuelle kilder for utledning av revisjonskriterier er lover, forskrifter, retningslinjer, vedtak, avtaler og anerkjent teori. I denne undersøkelsen har vi lagt til grunn:

- Kommunale dokumenter:
  - Kommuneplan
  - Fagplaner
  - Virksomhetsplan
  - Økonomiplan
  - Retningslinjer
- Resultat og dialog, Balansert målstyring (BMS) i kommunal sektor, Kommunal- og regionaldepartementet.
- Kvalitetsstyring i pleie og omsorg, Morten Stenstadvold (red), Oslo kommune, Kommunerevisjonen, Kommuneforlaget.

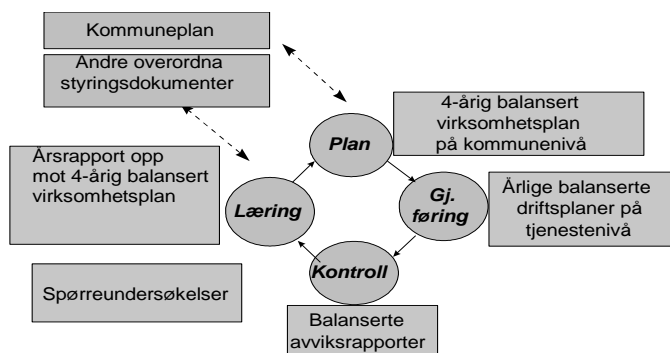
## 4.1 System for målstyring og læring

Arbeidet med målstyring, kvalitet og læring må være en kontinuerlig pågående prosess satt i system i kommunens styringssystem. Et slik system kan illustreres gjennom Demings<sup>2</sup> sirkel:



Den kontinuerlige prosessen i Demings sirkel går ut på at man først planlegger et tiltak, så gjennomfører tiltaket/planen, for deretter å kontrollere resultatene og korrigere praksisen på ny. På denne måten får man en lærende organisasjon. Man registrerer resultatene av sin innsats, og korrigerer kursen i ønsket retning.

Denne metodikken tatt i bruk i det kommunale styringssystemet kan se ut som i figuren under hentet fra Virksomhetsplan 2006 fra Harstad kommune.



I Harstad kommune brukes balansert målstyring, derav bruken av begrepet balansert i figuren ovenfor. Bortsett fra dette vil denne forståelsen av det kommunale styringssystemet være fruktbar å legge til grunn i vurderingen av om kommunen i denne undersøkelsen har et godt målstyringssystem.

I tillegg til denne overordnede systematikken er det også en forutsetning for et effektivt målstyringssystem at man har et operativt og konsistent begrepsapparat, og at det gjennom disse begrepene vises sammenheng mellom de ulike styringsdokumentene. Eksempelvis kan

<sup>2</sup> Out of the crisis (1986), Deming W.E., Cambridge University Press



det gjøres med bruk av mål- og resultatindikatorer (styringsindikatorer). Poenget med disse er at de må være konkret nok til å kunne evalueres.

I rapporten Resultat og dialog<sup>3</sup> sies følgende om styrings/resultatindikatorer:

*”En styringsindikator er en beskrivelse av en aktivitet eller et resultat som faktisk lar seg måle. Det vil si at en indikator må kunne fremstilles i antall, i kroner, i prosent eller i score på en skala, f eks fra 1 til 6.”*

Disse er et vesentlig element i et balansert målstyringssystem.

## **4.2 System for balansert målstyring (BMS)**

Et system for balansert målstyring kan beskrives slik:

*”Balansert Målstyring kan kort beskrives gjennom tre innfallsvinkler, som alle retter fokus mot organisasjonens kunnskap om egne prestasjoner og oppnådde resultat:*

- Helhet
- Fokus
- Dialog og utvikling

Systemet skal ha et helhetsperspektiv ved at det involverer en helhet rundt produksjon av tjenester. Vanligvis består det i at et tradisjonelt fokus på økonomistyring suppleres av fokus på eksempelvis tjenester, brukere, læring og fornyelse, organisasjon/personell med mer. Dette kalles kommunens fokusområder, og utgjør sammen med kommunens visjon og overordnede mål, det strategiske fundament. Et tredje element i balansert målstyring er understrekningen av at gode resultater bare oppnås gjennom aktivt og reelt samarbeid. Kvaliteten på service og tjenester bedres dersom ledelse og ansatte på alle nivå i en organisasjon trekkes inn i utviklingsarbeidet.

I tillegg til de nevnte begreper, opererer balansert målstyring også med begrepet kritiske suksessfaktorer. En kritisk suksessfaktor er det en kommune må lykkes med innenfor et gitt fokusområde for å nå målene, det være seg de overordnede eller fokusmålene. Eksempelvis innenfor fokusområdet ”Brukerne”, vil ”Fornøyde brukere” være en kritisk suksessfaktor. ”Fornøyde brukere” kan imidlertid ikke måles direkte, og her kommer styringsindikatorene inn.

I rapporten Resultat og dialog sies følgende om styrings/resultatindikatorer:

*”En styringsindikator er en beskrivelse av en aktivitet eller et resultat som faktisk lar seg måle. Det vil si at en indikator må kunne fremstilles i antall, i kroner, i prosent eller i score på en skala, f eks fra 1 til 6. Hensikten med indikatorene er at de skal gi et faktisk anslag på hvordan organisasjonen ligger an i forhold til måloppnåelse innenfor en gitt kritisk suksessfaktor. Styringsindikatoren vil kunne gi svar på om organisasjonen er på rett vei i forhold til målsettingene. Typiske styringsindikatorer kan være kostnad per enhet, saksbehandlingstid og brukertilfredshet innenfor henholdsvis økonomi-, intern- og brukerfokuset.”*

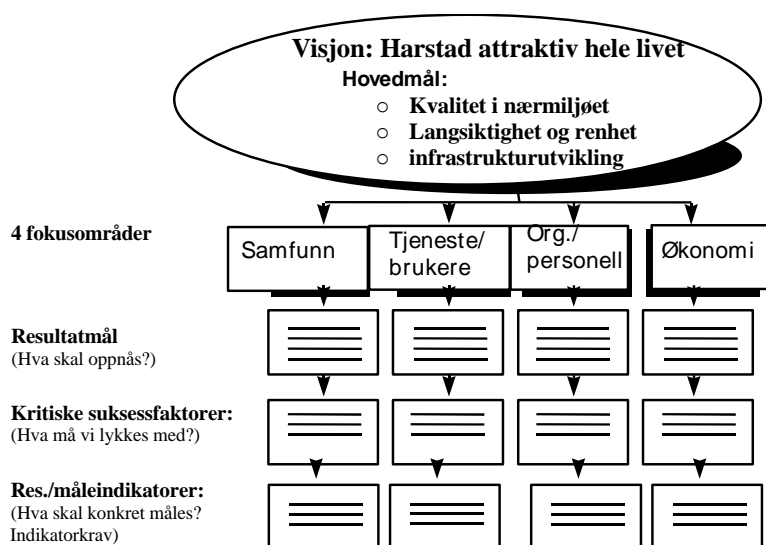
---

<sup>3</sup> Resultat og dialog, Balansert målstyring (BMS) i kommunal sektor, Kommunal- og regionaldepartementet.

## 4.2.1 Balansert målstyring – eksempel fra Harstad kommune

I Harstad kommune<sup>4</sup> fungerer balansert målstyring på følgende måte:

Balansert målstyring rettes inn mot å beskrive krav til resultater i tjenesteproduksjonen - både når det gjelder kvantitet, produktivitet og kvalitet. Målene skal være målbare og stabile over tid (for å kunne følge en utvikling). Indikatorene bygges opp på valgte kvalitetsområder samt rundt nøkkeltall fra KOSTRA. I målekartet finnes både objektive og subjektive kvalitetsindikatorer, sistnevnte krever regelmessige tilbakemeldinger i form av spørreundersøkelser. Sammenligningsmuligheter og kontinuitet sikres på denne måten. Beskrivelsen nedenfor viser det valgte balanserte styringsbildet for Harstad kommune.



Kommunestyret har vedtatt at kommunens styring og resultatrapportering skal rette seg inn i forhold til de 4 ovennevnte fokusområder. Styringssystemet og målekartet forutsetter bruker- og medarbeiderundersøkelser for å få tilbakemelding på kvalitetsindikatorer.

### Resultater og resultatmål

Disse presenteres for de enkelte deler av Harstad kommunes tjenester i følgende tabell:

Resultatmål (Hva skal oppnås ?)	Kritisk suksess-faktor (Hva må vi lykkes med ?)	Resultat-/måleindikator Hva skal vi måle ? Hva er ønsket resultat ? (Ved spørreundersøkelser er 6 best)	Resultat 2004	Metode/ hvordan måle ?

Måloppnåelsen for noen av resultatmålene måles ved spørreundersøkelser. I spørreundersøkelsene avgis det svar innen en skala fra 1 til 6 hvor 6 er beste resultat. Ønsket resultat er 5 og nedre akseptable grense er 3 med unntak av medarbeiderundersøkelsen hvor nedre akseptable grense er 4. Enkelte undersøkelser(hjemmetjeneste og sykehjem) bruker skalaen 1-4, hvor 4 er best. Ønsket resultat her er 3 og nedre akseptable grense er 2.

<sup>4</sup> Utdrag fra Harstad kommunes Virksomhetsplan 2006.

### 4.3 System for målstyring

De fleste kommuner har ikke et balansert målstyringssystem, og kan ikke vurderes ut fra det. Når det gjelder ”klassisk” målstyring sies det bl a følgende om hvordan det kan/bør gjøres:

”SMARTe mål som grunnlag for rapportering<sup>5</sup>

Gode kvalitetsmål må altså være målbare, men de må helst være mer enn det. Det er vanlig å si at målformuleringer bør være SMARTe. Det vil si at de er:

- **Spesifikke**
- **Målbare**
- **Aksepterte**
- **Realistiske**
- **Tidsbundne, dvs med klare tidsfrister**”

Selv om en kommune ikke bruker systematikken som ligger til grunn i balansert målstyring, så er det mulig og ofte hensiktsmessig å bruke mål- og resultatindikatorer på tilsvarende måte som beskrevet foran under BMS.

---

<sup>5</sup> Morten Stenstadvold (red): Kvalitetsstyring i pleie og omsorg. Oslo kommune, Kommunerevisjonen, Kommuneforlaget.

## 5. FAKTA OG VURDERINGER

### 5.1 Har kommunen et operativt og konsistent målstyringssystem?

#### 5.1.1 FAKTA

##### **Kommuneplan**

Hamarøy kommune mangler strategisk kommuneplan. Kommunen har derfor ikke det grunnleggende fundament et målstyringssystem baseres på.

##### **Andre plandokumenter**

- Psykisk helsevern i Hamarøy kommune 2002-2005

Planen har følgende målsetting:

- ”kartlegge behovet for nødvendige kommunale hjelpetiltak
- komme med forslag til tiltak tilpasset målgruppens behov”

Det gjøres ikke innholdsmessige referanser til andre kommunale planer i dokumentet, bortsett fra planen denne erstatter (for perioden 1998-2001). I forhold til tiltakene i den gamle planen (1998-01) gjøres det en evaluering av tiltakene der, med kategoriene; gjennomført, delvis gjennomført, ikke gjennomført.

Planen har ikke uttalte delmål eller strategier, men noen tematiske grupperinger omtalt som ”Hvilke tiltak er nødvendige?”, kan oppfattes som strategiområder.

Planen har en 21 punkts handlingsdel. Eksempler på tiltak er:

”Psykisk helsevern voksne og barn:

- Spesielle diagnosegrupper – faglig samarbeide andre kommuner?

Utviklingshemmede:

- Utrede behov og tiltak for utviklingshemmede”

- Handlingsplan for eldreomsorgen i Hamarøy kommune 2004-2008

På dokumentets omslag står det: Trygghet – Respekt – Kvalitet

Men det fremgår ikke om dette er visjon eller overordnede målsettinger etc.

Planen har ikke uttalte mål, delmål eller strategier, men den har 8 hovedsatsingsområder. Det gjøres ikke innholdsmessige referanser til andre kommunale planer i dokumentet.

De 8 hovedsatsingsområdene favner bredt tematisk, ved at de omhandler alt fra dimensjonering av tilbud, kompetanseheving, utvikling av kommunens internkontrollsystem, investeringsbehov og vedlikehold bygg.

Dette medfører også at tiltakssiden for de ulike hovedsatsingsområdene har ulik utforming. Innen hovedsatsingsområde 4. *Stillingsplaner tilpasset behov*, fremgår følgende:

*”Hamarøy kommune har et stort antall registrerte brukere av hjemmetjenesten, samtidig som Hamarøy Bygdeheim har sett seg nødt til å fortsette med dobbeltrom og overbelegg. Brukerne av begge tjenester er for størstedelen de eldste eldre, i tillegg kommer unge funksjonshemmede og psykiatriske klienter som hver for seg krever svært omfattende tiltak.*

*For at heldøgns omsorgsboliger skal være et reelt alternativ til sykehjem, må hjemmebaserte tjenester styrkes både i antall og kompetanse.*

*Pleie- og omsorgstjenesten har til tross for stigende behov i befolkningen de siste årene, redusert antall årsverk samtidig som en har effektivisert og omorganisert tjenesten. I mellomtiden har det oppstått nye utfordringer utover økning i antall eldre, - og behov for styrking av hjemmebaserte tjenester beregnes med utgangspunkt i 2003, slik: (jfr. Statistikk og konkrete opplysninger/enkeltvedtak)*

**3,0 + evt. 3,0 årsverk rundt tungt funksjonshemmede brukere**

**1,0 årsverk rundt funksjonshemmet bruker**

*Stillingene dekkes delvis av øremerkede tilskudd fra staten.*

*I tillegg er det behov for styrking av pleie ved Bygdeheimen:*

**0,5 årsverk.**

*Som befolkningsframskrivningen 2004-2008 viser (figur 1), er det ingen store variasjoner i planperioden; og en legger derfor heller ikke inn vekst/nedgang i antall stillingshjelmere i de påfølgende år.*

*Forslag til oppretting av stillinger, vil bli lagt frem for kommunestyret.*

*Omsorgstjenesten ser det også nyttig å utprøve et konkret samarbeid med Tysfjord kommune i løpet av planperioden.”*

### **Økonomiplan/budsjett**

I Budsjett 2005 er det ingen budsjettkommentarer og det henvises ikke direkte til oppfølging av målsettinger/planer. I Budsjett 2006/Økonomiplan 2006-2009 gjøres det ingen referanse til målsettinger i kommunale planer eller henvisninger til oppfølging av kommunalt planverk.

### **Årsmelding**

I Årsmelding 2005 er det ingen referanser til mål/målsettinger/planoppfølging/målrealisering.

Dette bortsett fra at det nevnes i forhold til Fysak- prosjektet, at man har en målsetning om å ”fange opp befolkningsgrupper som i utgangspunktet ikke er aktive samtidig vil en forsøke å skape positive opplevelser knyttet til fysisk aktivitet.” I forhold til dette rapporteres det om 6 ulike oppfølgingsaktiviteter.

Foruten utgreiing om økonomi og organisering, omtales eksempelvis ”Viktige hendelser” og ”Utfordringer i tiden framover” i årsmeldingen.

## 5.1.2 VURDERINGER

### Sammenheng i plansystemet

I forhold til konsistens og sammenheng i plansystemet er det nødvendig å se på dokumentenes rolle i forhold til hverandre.

Ut fra beskrivelsen i Demings sirkel (avsnitt 4.1) er det naturlig å ha et system med utførelse/iverksetting som baserer seg på planlegging, og som deretter blir gjenstand for kontroll med påfølgende korrigerende av kurs i ønsket/planlagt retning.

Som det fremgår i faktadelen, har ikke kommunen en strategisk kommuneplan. I Årsbudsjett 2005 er det ingen budsjettkommentarer og i Årsbudsjett 2006/økonomiplan 2006-2009, er det med få unntak ikke synlige koblinger i forhold til kommunale plandokument.

I Årsmelding 2005 er det nesten uten unntak ikke henvisninger til oppfølging i forhold til målsettinger/planoppfølging eller resultatvurdering.

2005 var siste virkeåret for planen Psykisk helsevern i Hamarøy kommune 2002-2005. Ut fra det kunne det kanskje vært naturlig å knytte noen kommentarer til oppfølging av planen i Årsmelding 2005. Den halve siden om *Psykisk helsevern* i årsmeldingen gir ingen referanse til resultatoppnåelse i forhold til planen.

I Årsmelding 2005, er det på område *Pleie- og omsorg*, heller ingen henvisning til måloppnåelse i forhold til Handlingsplan for eldreomsorgen i Hamarøy kommune 2004-2008.

Ut fra dette må det antas at tenkingen som ligger til grunn i Demings sirkel (avsnitt 4.1) ikke i så stor grad fungerer i Hamarøy kommune. Når planlegging og rapportering i så liten grad synliggjør koblinger må det antas å ligge lite til rette for organisatorisk læring og korrigerende av kurs. For lesere av årsmeldingen er det i liten grad mulig å ta stilling til faktisk måloppnåelse.

### Fastsetting, oppfølging, evaluering og rapportering av mål

#### Fastsetting av mål

Kommunen har ikke kommuneplan og kan heller ikke sies å ha et målstyringssystem. Det gjøres heller ikke rapportering om måloppnåelse. Men i de to planene vi har vist til er det tilløp til målstyring.

Men vurdert som målstyringssystem ut fra kriteriene nevnt under revisjonskriteriene ovenfor (avsnitt 4.3), kan følgende sies med utgangspunkt i plan for:

- *Psykisk helsevern i Hamarøy kommune 2002-2005*, Ajourføring av planen fra 1998-2001

- Spesifikke/målbare  
Det varierer i stor grad hvor spesifikke og målbare planens tiltak er. Det må for eksempel sies at følgende tiltak er lite både spesifikke og målbare:

”*Psykisk helsevern voksne og barn:*

- *Spesielle diagnosegrupper – faglig samarbeide andre kommuner?*

*Utviklingshemmede:*

- *Utrede behov og tiltak for utviklingshemmede”*

En del andre tiltak er i større grad spesifikke og målbare.

- **Aksepterte**  
I avsnitt 2.4 *Planprosessen*, sies det ingen ting om hvilken involvering av ansatte og brukere som ligger til grunn for planen. Det er derfor usikkert hvor akseptert planen er. Et vesentlig vilkår for at en plan skal ha legitimitet er god brukermedvirkning.
- **Realistiske**  
Siden planen er en videreføring fra 2001, er det knyttet merknader til tiltakene i forhold til oppfølging fra sist (1998-2001). Av 21 tiltak er 6 gjennomført, 6 delvis gjennomført, og 9 ikke gjennomført. Ut fra dette fremstår planen som ikke mer enn delvis realistisk.
- **Tidsbundne**  
Det fremgår hvilket år de enkelte tiltak planlegges gjennomført.

Når det gjelder planens målsettinger som er;

- ”- *kartlegge behovet for nødvendige kommunale hjelpetiltak*  
- *komme med forslag til tiltak tilpasset målgruppens behov”*

så må disse etter revisjonens oppfatning, først og fremst sies å være en type prosessmål. Det er vel nærmest en selvfølge at en plan skal fremme forslag til tiltak. Målene er slik sett ikke substansielle mål i forhold til hva kommunen skal oppnå for målgruppen. Etter revisjonens oppfatning er planen dermed å oppfatte som mål-løs i forhold til substans.

- *Handlingsplan for eldreomsorgen i Hamarøy kommune 2004-2008*

Som vist til under faktabeskrivelsen ovenfor, mangler planen uttalte mål, delmål og strategier. Planen viser heller ikke til målsettinger i andre kommunale planer. Under faktabeskrivelsen er hovedinnsatsområde 4. *Stillingsplaner tilpasset behov*, gjengitt.

- **Spesifikke/målbare**  
Som det fremgår ovenfor i forhold til hovedinnsatsområde 4: Det er ingen ting som er formulert som tiltak på dette området. Det nærmeste man kommer et tiltak er:  
”*Forslag til oppretting av stillinger, vil bli lagt frem for kommunestyret.*” og:  
”*Omsorgstjenesten ser det også nyttig å utprøve et konkret samarbeid med Tysfjord kommune i løpet av planperioden.*”

Dette må sies å være nokså vagt og uforpliktende.

- Aksepterte  
I planen sies det ingen ting om prosess/medvirkning i forhold til utarbeidelse. Det er derfor usikkert hvor akseptert planen er. Et vesentlig vilkår for at en plan skal ha legitimitet er god brukermedvirkning.
- Realistiske  
Det er ikke noe ved planen som tilsier at den ikke er realistisk.
- Tidsbundne  
Det opereres gjennomgående ikke med tidspunkt for når delmål/strategier skal være realisert i fireårsperioden.

Som vist til mangler planen uttalte mål, delmål og strategier. Den må derfor sies å være et nokså dårlig målstyringsdokument.

#### Oppfølging/realisering

Budsjett 2005 har ikke budsjettkommentarer som sier hvilken satsing som ligger i budsjettet i forhold til oppfølging av vedtak i ulike fagplaner. I budsjett 2006, Økonomiplan 2006-2009 gjøres det ikke henvisninger til oppfølging av kommunale planer. Men i tråd med Handlingsplan for eldreomsorgen, fremgår det at arbeidet med rehabiliteringen av kjøkkenet på Hamarøy bygdeheim, starter.

Som kommunens handlingsplan, synliggjør ikke kommunens budsjett/økonomiplan, oppfølging av kommunens planer på en god måte.

#### Rapportering/evaluering

Årsmelding 2005 har på de enkelte fagområdene en oppbygging hvor det orienteres om aktivitet og hendelser i året som er gått, samt om utfordringer fremover. Meldingen viser ikke til resultatvurdering/oppfølging i forhold til målsettinger/planer.

I årsmeldingen er det ingen vurdering/referanse til måloppnåelse i forhold til plan for Psykisk helsevern 2002-05. Rapporteringen om Psykisk helsevern, er på en halv side. Denne plassen brukes til å gi en situasjonsbeskrivelse i forhold til enkelte brukergrupper.

Det er i årsmeldingen under område Pleie- og omsorg, heller ingen vurderinger i forhold til planoppfølging/måloppnåelse når det gjelder Handlingsplan for eldreomsorgen.

Oppsummeringsvis må det med utgangspunkt i vurderingene ovenfor, være grunnlag for å si at Hamarøy kommune ikke har et målstyringsystem. Kommuneplan mangler og de plandokumenter vi har sett på, er dårlig i forhold til å sette mål. I tillegg rapporter årsmeldingen i hovedsak ikke om måloppnåelse/resultatvurdering. Årsmeldingen gir derfor ikke grunnlag til å trekke konklusjoner om måloppnåelse.



## 5.2 Har kommunen en ”lærings-kultur” med fokus på forbedring av styringssystemet?

### 5.2.1 FAKTA

Som nevnt har ikke kommunen en strategisk kommuneplan. Men i saksutredningen for budsjett og økonomiplan 2006-2009, fremgår det under avsnittet ”Hamarøy kommune i lokalsamfunnet”:

*”De investeringsforslagene som er foreslått må sees opp mot de prioriteringsdebatter kommunestyret har gjennomført gjennom omstillingsprosjektet. Videre må disse konkretiseres i kommuneplanens strategiske del – gjennom en målprosess knyttet til denne tidlig i 2006”.*

Dette tyder på at kommunen erkjenner behovet for overordnede målformuleringer, og at man har til hensikt å utarbeide slike.

I saksutredningen til økonomiplanen fremgår det at det med bakgrunn i behovet for omstilling og effektivisering, gjennomføres endringer på mange områder. Det sies at:

*”Et fokus på å redusere antall plandokumenter vil bidra til ytterligere forenkling, bedre oversikt og bedre muligheter til folkevalgt styring.”*

Det fremgår også at kommunen har forenklet budsjettprosessen gjennom å kjøre en felles prosess for årsbudsjett og økonomiplan, og at disse fra 2006 samles i ett felles dokument. Det fremgår at:

*”Fra administrasjonens side føler vi at et slikt samlet dokument er et forbedret verktøy som gir grunnlag for å prioritere ressursbruken i tråd med uttrykte mål og tiltak i arealdel og strategisk del – alt i et tilstrekkelig langsiktig perspektiv.”*

Kommunen er ikke med i noe effektiviseringsnettverk, og det er ikke tatt opp til vurdering om kommunen skal delta i slike.

Kommunen gjør ikke systematisk men sporadisk bruk av brukerundersøkelser. I forbindelse med omstillingsprosjektet i 2004/2005, ble det gjennomført en stor brukerundersøkelse.

Når det gjelder medarbeidersamtaler praktiseres det i en del virksomheter men ikke alle.

### 5.2.2 VURDERINGER

Som vist foregår det en del utviklings og forbedringsarbeid i kommunen i forhold til styringssystemet. Omstillingsprosjektet har gitt kommunen ”trening” i fornying og forbedring.

Kvaliteten på dokumentene tyder likevel ikke etter revisjonens syn, på at kommunen har hatt nok fokus på dette. En gjennomgang og bevisstgjøring i forhold til hvordan dokumenter skal struktureres vil kunne gi et betydelig styringsmessig utbytte.

I Årsmelding 2005, sies det under Pleie- og omsorg:

*”Tjenestene i 2005 – brukerforhold*

*Kommune-Stat-Rapportering (KOSTRA) og Individbasert pleie- og omsorgsstatistikk (IPLOS) registrerer ressursbruk, brukere og tjenester. Disse data kobles sammen med nøkkeltall for prioriteringer, dekningsgrader og produktivitet.”*

Dette bør kunne være et meget godt utgangspunkt for utvikling av gode målsettinger/resultatmål på omsorgssiden.

Kommunen oppgir å gjøre sporadisk bruk av brukerundersøkelser. Etter det vi kan se av dokumentene kommenteres ikke resultatene fra disse undersøkelsene. En aktiv bruk av resultater fra brukerundersøkelser understreker at kommunen tar brukerne på alvor og bidrar til å gi kommunen økt legitimitet.

## **6. KONKLUSJONER**

Formålet med prosjektet har vært å kartlegge og vurdere om Hamarøy kommune har et godt og effektivt målstyringsystem, om man gjør bruk av resultatindikatorer, om man har løpende fokus på utvikling og forbedring av styringssystemet og om man gjennomfører gode prosesser med medvirking.

Som det går fram av denne rapporten mener vi kommunen ikke kan sies å ha et målstyrings-system. Det gjøres ikke bruk av mål og resultatindikatorer, strategisk kommuneplan mangler og styringsdokumentene henger dårlig sammen ved at de i liten grad refererer til hverandre.

I forhold til fastsetting av mål er det vist til at det i kommunens plansystem bare delvis er tatt hensyn til SMARTe mål kriteriene. Det mangler en del i forhold til om mål er spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske og tidsbundne. De to plandokumentene vi har sett på er ikke gode nok i forhold til å sette mål.

Økonomiplan/årsbudsjett som kommunens handlingsprogram, synliggjør ikke oppfølging av plandokumenter på en god måte.

Når det gjelder rapportering, mener vi at årsmeldingen har svakheter ved at den er for ”fortellende” og for lite analytisk. Det forekommer nærmest ikke systematisk tilbakemelding i forhold til planoppfølging og måloppnåelse.

Det må også antas at svakhetene i forhold til rapportering ikke legger godt til rette for utvikling og læring i organisasjonen. Det er vist til at kommunen jobber med utvikling i forhold til styringssystemet, men kvalitetsmessig er det etter revisjonens oppfatning, fortsatt langt frem.

Plandokumentene bør legge sterkere vekt på synliggjøring av medvirkning og medbestemmelse i prosessene som gjennomføres.

## **7. ANBEFALING**

Hamarøy kommune bør ta sikte på å få en bedre systematikk i plan og styringsdokumentene ved at det blir mer synlige koblinger og sammenheng.

I denne forbindelse kan det være hensiktsmessig å vurdere om ulike teknikker i form av mål- og resultatindikatorer kan bidra til økt kvalitet både i forhold til fastsetting av mål og rapportering av måloppnåelse.

Aktiv og synlig bruk av brukerundersøkelser styrker inntrykket av kommunen som serviceorientert og bidrar til å gi økt legitimitet.

## 8. KOMMENTAR TIL RÅDMANNENS KOMMENTAR

Rådmannens kommentar er vedlagt jf vedlegg 1.

I rådmannens kommentar vises det til at man mener Hamarøy kommunes virksomhet er vurdert og evaluert opp mot metoden BMS – balansert målstyring, og at man stiller seg spørrende til det.

For ordens skyld gjør vi oppmerksom på at vi ikke har vurdert kommunens virksomhet som BMS-system, jf kapittel 4.3 Systemer for målstyring, hvor vi sier vi følgende:

*”De fleste kommuner har ikke et balansert målstyringssystem, og kan ikke vurderes ut fra det. Når det gjelder ”klassisk” målstyring sies det bl a følgende om hvordan det kan/bør gjøres...”*

Kommunens praksis er vurdert som ”klassisk” målstyring ut fra ”SMARTe – mål” kriteriene. Disse er slik vi oppfatter det allment anerkjente vurderingskriterier for målstyring. I rapportens konklusjon er for øvrig heller ikke BMS nevnt. I tillegg til dette har vi også kommentert at kommunen ikke gjør bruk mål- og resultatindikatorer som er delementer i BMS- metodikken. Det er ellers mulig å bruke mål- og resultatindikatorer uten å ha et BMS-styringssystem.

Vedlagt rådmannes kommentarer er også Årsberetning for 2006 og andre dokumenter. Disse har ikke vært lagt til grunn i rapporten.

For øvrig er det tatt opp en del i forhold til rapporten. Etter vårt syn endrer disse ikke på hovedkonklusjonen i rapporten.

Som det fremgår av rådmannens brev pågår det en hel del utviklingsarbeid i kommunen. Vi håper at denne rapporten kan være et konstruktivt innspill i dette arbeidet.



## **Vedlegg 1 – Rådmannens kommentarer**

Til: Salten kommunerevisjon

Fra: Rådmannen i Hamarøy

<b>INNSPILL: UTKAST FORVALTNINGSREVISJON – MÅLSTYRING</b>
-----------------------------------------------------------

Det vises til utkast til forvaltningsrevisjonsprosjekt vedr målstyring i Hamarøy kommune oversendt rådmann pr mail 23.3.2007.

### **1. Kortversjon – kommentar til rapporten:**

Følgende 4 problemstillinger reises innledningsvis i rapporten:

1. Har kommunen et operativt og konsistent målstyringssystem? (Fastsetting, oppfølging, evaluering og rapportering av mål)
2. Har kommunen tatt i bruk systematiske kvalitetsstyringssystemer som balansert målstyring (BMS) eller lignende?
3. Har kommunen en "lærings-kultur" hvor det fokuseres på løpende utvikling og forbedring av styringssystemet?
4. Har kommunen rutiner for ivaretagelse av demokratisk deltakelse for befolkningen og medbestemmelse og medvirkning for ansatte i dette arbeidet?

### **Det umiddelbare kortfattede svar på disse spørsmålene kan skisseres slik:**

1. Nei – kommunen har ikke et målstyringssystem som i tilstrekkelig grad er operativt og konsistent. Men dette betyr ikke at kommunen IKKE fastsetter, følger opp, evaluerer og rapporterer. Bildet er utrolig mye mer nyansert.
  2. Nei. Det har ikke vært en aktuell problemstilling – verken politisk eller administrativt – til nå.
  3. Til en viss grad. Men trolig vanskelig å dokumentere skriftlig på en god nok måte.
- To svar på 4 – innbyggere:

I noen grad. Gjennom brukerundersøkelser, folkemøter, direkte brukerdialog (eks SFO saken, se under) eller informasjonsmedier (egen info-avis – brukt relativt systematisk, radio, og andre medier).

Ansatte: Ja, gjennom ulik organisasjonstilknytning – i de løpende arbeidsprosesser. Vil selvsagt være avgjørende hvilken rolle, stilling den enkelte har i organisasjonen. Faste og godt etablerte rutiner for medbestemmelse vs de ansattes organisasjoner/vernetjenesten.

## **2. Generelle betraktninger**

I den oversendte rapport er Hamarøy kommunes virksomhet vurdert, evaluert opp imot metoden BMS – balansert målstyring. Hamarøy kommune har ikke innført denne metoden, og i utgangspunktet stiller vi oss litt spørrende til at man skal måles mot akkurat det. "Svaret" på en slik utredning vil sikkert være gitt på forhånd. BMS forutsetter selvsagt et gjennomgripende og grundig forarbeid, skolering, planlegging, og gjennomføring i bred skala. Det er ikke realitetene i Hamarøy.

Det er flere interessante konklusjoner og anbefalinger i den foreliggende rapport. Det er likevel viktig sett fra undertegnedes side å søke å fokusere på at utvikling av økonomistyringssystemer – og holdninger, kvalitetsforbedring mv er en dynamisk prosess. Hamarøy kommune er – som alle andre kommuner – underveis i en slik dynamisk prosess. Kommunen er på ingen måte à jour. For å nærme seg en konkret vurdering av rapporten, er det derfor ønskelig å fokusere på en del forhold som kan være relevant å ha kjennskap til for å se et bredere bilde av organisasjonen.

### **3. Så til rapporten slik den foreligger:**

#### **3.1. Generelt**

Det faktum at Hamarøy kommune ikke har en strategisk kommuneplan i fullstendig og vedtatt form gjør at prosessen med dette forvaltningsrevisjonsprosjektet på en måte har avdekket et sentralt type "missing link". Det grunnleggende samordnende strategiske fundamentet for hele utredningen mangler. Da vil nødvendigvis resultatet gi fragmenter og biter av en helhet som forutsetter ett sett "brilleglass" – nemlig kommuneplanens.

Det kan likevel bemerkes at kommunestyret og store deler av administrasjonen har gjennomført et sjeldent bredt mobiliserende omstillingsprosjekt der prioriteringer, ressursbruk, kostra-tall på sektorer mv var i særdeles sterkt søkelys. Bl.a. ble kommunens visjon utarbeidet og nedfelt i denne prosessen.

For å integrere omstillingsprosessen inn mot en overordnet strategidebatt, har kommunestyret hatt et strategiseminar (primo nov -06) der man med dette (omstillingsprosessen og stordugnadene) som bakteppe fikk startet opp arbeidet med oppstramming av visjonen og nedfelling av overordnet målsetting og strategier.

Arbeidet forventes fulgt opp i løpet av våren evt tidlig høst. Men det er en åpenbar "syklisk" utfordring at det er valg til høsten.

#### **3.2. Læringskultur og forbedringspotensiale**

Hamarøy kommune har en god og velutviklet læringskultur på enkelte områder, og har bevist dette gjennom konkrete resultater. Ett konkret eksempel er IA- og sykefraværarbeid og arbeidet med folkehelse. Kommunesamfunnet har hatt en særlig positiv utvikling for eksempel målt på reduksjon i sykefraværstid.

På andre områder er det helt opplagt et betydelig forbedringspotensiale. Bl.a. i forhold til systematikk og dokumentasjon av den samme organisasjonslæringen.



Forholdet mellom de ulike sektorplanene vs økonomiplanen er ett slikt konkret eksempel.

### **3.3. Tiltak for forbedring**

Det er etter undertegnedes mening liten tvil om hva som er og bør være første prioritet hva gjelder forbedring:

1. Kommuneplanens strategiske del
2. Sterkere integrasjon mellom økonomiplanen og sektorplanene (som har økonomiske konsekvenser)
3. Koblingene mellom de ulike styringsdokumentene er ikke god nok og til dels fraværende. Vurderingen deles av rådmannen. Dette er et åpenbart forbedringspotensiale. Det er en ambisjon å få en bedre systematikk i plan og styringssystemet ved mer synlige koblinger mellom dokumentene.

### **4. Generelle kommentarer – ”rikets tilstand” – i lys av rapporten:**

Rent praktisk kunne det kanskje være greit å avvikle et intervju, møte med enkelte nøkkelpersoner i administrasjonen for å avdekke dette ”bakteppet”. Da vil det kunne ligge bedre til rette for organisatorisk læring også i forhold til dette prosjektet.

- ✓ Hamarøy kommune gjennomførte for relativt kort tid siden en svært omfattende brukerundersøkelse i Hamarøy som ett av tiltakene i kommunens omstillingsprosjekt. Resultatene fra denne viste gjennomgående god og svært god score på de aller fleste typer kommunale tjenester.
- ✓ Hamarøy kommune har svært få klagesaker.
- ✓ Hamarøy kommune har ved ulike typer statlig tilsyn, spesielt innen oppvekst, helse, pleie og omsorg, i relativt liten grad alvorlige ”funn” av negativ karakter. Et aktuelt unntak pt er 5 klagesaker innenfor psykisk helse.

- ✓ Gjennomgående får man ved statlige tilsyn gode tilbakemeldinger på forvaltning, tjenesteproduksjon mv.
- ✓ Hamarøy kommune har i bruk flere ulike evalueringsverktøy innenfor de ulike sektorer.
- ✓ Hamarøy kommune har svært stabil bemanning, stillinger besatt med den påkrevde bemanning og relevant grunnleggende kompetanse i de aller fleste tilfeller der dette er viktig i fht tjenester og kvalitet (spes nevnt: plan og byggesak, helse, omsorg og skole – barnehage)
- ✓ Hamarøy har IKKE vært tvunget til å "kjøre med vakanse" i administrative stillinger – ledelse mv i de senere år. I motsetning til for eksempel en del andre tilsvarende kommuner.
- ✓ Arbeidsmiljø og sykefravær. Hamarøy kommune er ved to anledninger siste halvår kåret til månedens ia-bedrift nasjonalt (idebanken for ia-arbeid) og i Nordland (offentlig sektor). Kommunen har over år arbeidet systematisk med å holde fokus på sykefraværet med sikte på å holde fraværsprosentene nede samt å jobbe aktivt for å "avvikle" de saker som ikke bør gå i "loop".
- ✓ Vår vurdering er at Hamarøy kommune – både politisk og administrativt – har en "sensitivitet" til å ta opp innmeldte problemstillinger, klager fra brukerhold på en konstruktiv og aktiv måte, - med tanke på å bidra til å utvikle og forbedre tjenester til det bedre. Konkret eksemplifisert med SFO ordningen som gjennom leserinnlegg og underskriftsaksjon fra foreldre ble tatt opp politisk – utredet av administrasjonen – vedtatt og etablert med "ny og forbedret modell" i løpet av få uker.
- ✓ Kommunen har etablert eget servicekontor – der flere sakskomplekser er kanalisert, for å forenkle saksbehandling, gjøre saksbehandlingen hurtigere mv. Det er flere konkrete tilbakemeldinger på at man har lykket med dette. Arbeidet er på ingen måte fullført. Stadig flere oppgaver vil bli søkt tillagt servicekontoret – med sikte på ytterligere forenkling og forbedring av servicen til kommunens innbyggere og andre tjenestemottakere.
- ✓ Hamarøy kommune har sammen med Steigen gjennomført et utviklingsprosjekt / forprosjekt der eiendomsforvaltning – kommunale bygg, boliger og veier har vært tema. Forprosjektet har gitt noen svært interessante funn. Prosjektet er nå i en kritisk fase fht å få på plass finansiering av et

hovedprosjekt – Fylkesmannen, Fylkeskommunen og kommunene. Dersom dette realiseres, forventes det en ekstremt mye bedre mål- og ressursstyring innenfor dette sakskomplekset. Bl.a vil overordnet målsetting for eiendomsforvaltningen i kommunen bli gjenstand for politisk debatt og behandling.

- ✓ Statlig definerte styringsverktøy slik som KOSTRA og Styringshjulet for helse og sosialtjenester gir en indikator for ressursbruk og til en viss grad kvalitet på tjenestene. Denne type data er ikke berørt i dokumentet fra Salten kommunerevisjon. For Hamarøy kommune var dette nøkkeldata i det meste av fokuset i omstillingsprosjektet – sammen med brukerundersøkelsen, arbeidsmiljøundersøkelsen og folkevalgundersøkelsen.

## **5. Nytt siden rapporten ble utarbeidet – eller kartleggingen ble gjennomført:**

1. Kommunens årsberetning og regnskap for 2006 er ferdigstilt fra administrasjonens side. Førstnevnte et dokument der man har strammet opp tidligere "form" og søkt og "levere" i henhold til kommunelovens (§48) krav.

2. Administrasjonen har over flere år gjort en spesifisert "rapport" på kommunestyresaker og status i forhold til heng el ikke i fht iverksetting. Rapporten følger årsberetningen som vedlegg. Hele årsberetningen vedlegges pr mail.

3. KS Nordland har i samarbeid med Nord Salten kommunene tatt initiativ til å få i gang et eget effektiviseringsnettverk i Nord Salten. Hamarøy kommune har meldt sin positive deltakelse på dette. Oppstart juni evt sept d.å.

4. Formannskap (12.4.) har vedtatt overordnede målsettinger for grunnskolen i Hamarøy (står på sakskartet til førstkommende kommunestyre (26.4.)). Disse vil selvfølgelig bli innarbeidet i de felles overordna strategiene for Hamarøy kommune. Vedlegges pr mail.

## 6. Avslutning

Det er undertegnedes mening at den foreliggende rapport kan være medvirkende til å gi kontrollutvalg – evt kommunestyre – et bilde på ståa hva gjelder BMS og målstyring i et litt avgrenset perspektiv. For å få et utfyllende bilde av hvordan situasjonen er må andre metoder benyttes.

Kommunens administrasjon tar anbefalingene til etterretning, og vil intensivere arbeidet med å få tiltak 1 og 2 under forbedringstiltak på plass.

Undertegnede imøteser denne prosessen – i et godt samspill mellom folkevalgte og administrasjon/ ansatte/ tillitsvalgte.

Hamarøy 16. april 2007

Elin Eidsvik  
Rådmann

### Vedlegg pr mail:

- Årsberetning for 2006
- Målsettinger for grunnskolene i Hamarøy