



# Styringshandbok for Os kommune

**Vår fremste reiskap for styring av verksemda**



Livet, leiken og draumane av Arne Møeland. Foto: Øyvind Gjerde

<b>1</b>	<b>INNLEIING .....</b>	<b>3</b>
1.1	FORMÅL MED STYRINGSHANDBOKA .....	3
1.2	OS INSPIRERER .....	4
<b>2</b>	<b>ORGANISASJON .....</b>	<b>5</b>
2.1	KOMMUNAL VERKSEMD.....	5
2.2	POLITISK OG ADMINISTRATIV STYRING .....	5
2.3	POLITISK ORGANISERING .....	6
2.4	ADMINISTRATIV ORGANISERING .....	7
2.5	FULLMAKTER .....	8
<b>3</b>	<b>MEDARBEIDARAR OG LEIING .....</b>	<b>10</b>
3.1	LEIARSKAP I OS KOMMUNE .....	11
3.2	VÅRE MEDARBEIDARAR .....	12
<b>4</b>	<b>HELSE, MILJØ OG SIKKERHEIT (HMS) .....</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>ETIKK .....</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>KOMMUNIKASJON OG INFORMASJONSHANDSAMING .....</b>	<b>16</b>
6.1	KOMMUNIKASJON .....	16
6.2	INFORMASJON .....	16
<b>7</b>	<b>STYRINGSMODELL.....</b>	<b>17</b>
7.1	STYRANDE DOKUMENT .....	17
7.2	STYRINGSMODELL.....	17
7.3	KONSEKVENSANALYSE/RISIKOSTYRING .....	19
7.4	PROSJEKTSTYRING .....	20
7.5	ØKONOMI OG FINANS .....	20
<b>8</b>	<b>ANSKAFFINGAR (KONTRAKTAR OG INNKJØP) .....</b>	<b>22</b>

## 1 Innleiing

### 1.1 Formål med Styringshandboka

Styringshandboka er Os kommune sitt fremste reiskap for styring av verksemda.

Styringshandboka ...

- Gjer greie for dei viktigaste prinsippa og krava som gjeld samla i eit dokument, samstundes som den viser til gjeldande retningsliner og rutinar
- Set standard for vårt arbeid
- Gjev retning og hjelper oss til å oppnå måla vi har sett for oss sjølv, for einingane og avdelingane våre og samla for verksemda
- Skal vera eit sentralt middel for å byggje ein felles organisasjonskultur i Os kommune

Boka skal vera med å sikre at vi har:

- Felles visjon, ambisjon og mål i vårt arbeid
- Felles styringssystem, med dei prinsipp og krav vi treng for å utføre arbeidet sikkert og effektivt
- Fellesskap – "Vi i Os kommune"

Visjon og misjon finn vi i dokumentet "Os Inspirerer". Vår ambisjon er å setje visjon og misjon om til praktisk handling. Det krev ein utviklings- og endringsretta organisasjon som er kjend for:

- Ei dynamisk og effektiv organisasjonsform, med klare og eintydige roller og ansvar
- Eit effektivt og målretta styringssystem som bidrar til felles mål, samstemte handlingar for å nå desse og som vert følgd opp i praktisk handling
- Effektive og automatiserte gjennomgåande arbeidsprosessar
- God leiing og styring – som verdset gode prestasjonar, vilje og dugleik
- Gode medarbeidarar med vilje og dugleik

Os kommune, som arbeidsplass, skal gjennom dette ha eit godt omdømme og vera konkurransedyktig i dagens arbeidsmarknad. Kommunen Os skal vera kjent som ein stad der det er godt å veksa opp, bu og jobba og der det ligg godt til rette for vekst og utvikling for næringslivet.

## 1.2 Os Inspirerer

”Os Inspirerer” er ein politisk vegvisar og merkevarebyggjar. Her er politisk visjon og misjon for Os kommune gitt.

Visjon: Eit samfunn med vekstkraft og evne til å fornye seg sjølv

Misjon: Livskvalitet for alle.

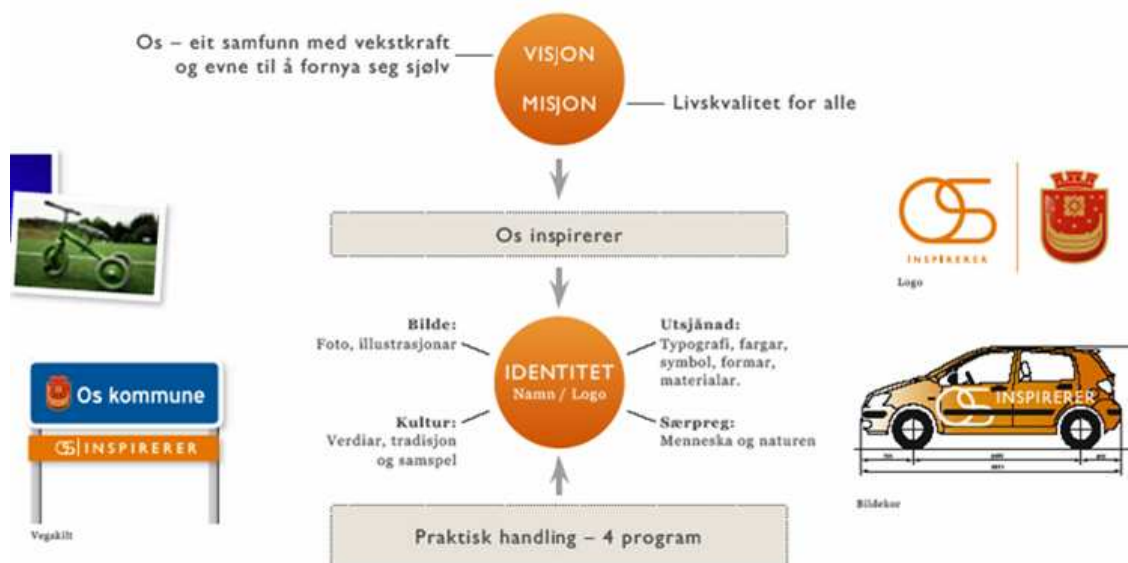
Det er sett følgjande verdiar som vi skal styre etter:

- ”Vi vil skapa resultat!”
- ”Vi lyttar med respekt!”
- ”Vi meiner entusiasme inspirerer!”
- ”Vi gjer det vi seier!”

Det er sett fire praktiske handlingsprogram som ein lekk i realiseringa, med aktuelle prosjekt under kvart av programma:

- ”Skape innovasjon - Vi lovar å seia ja til alle forslag som vi ikkje har god grunn til å seie nei til!”
- ”Vera inkluderande - Vi lovar at alle skal få vera med!”
- ”Fremja livsuttrykk – Vi lovar at alle skal få lik rett til å utfalda seg!”
- Skapa eit sentrum – Vi lovar å vidareutvikla Osøyro som ein stad der menneska og næringsliv kan trivast!”

Vi, som kommunalt tilsette, er dei fremste ambassadørane i å realisera ”Os Inspirerer”.



## 2 Organisasjon

### 2.1 Kommunal verksemd

Os kommune har ansvaret for eit breitt spekter av velferdsoppgåver. Kommunen er bl.a. ansvarlig for at innbyggjarane har tilgang på grunnleggjande velferdsgodar som skulegang, barnehage, sosialhjelp, barnevern, legehjelp, sjukeheim med meir. I tillegg er kommunen tillagt sentrale oppgåver knytt til samfunnsutvikling, planlegging og å utøve mynde. Staten har gjennom lovgjeving pålagt kommunen å løyse ein del bestemte oppgåver, dvs. lovpålagte oppgåver, men der kommunen gjennom lokalt sjølvstyre<sup>1</sup> også kan velje å ivareta oppgåver som ikkje er pålagt frå staten, dvs. ikkje lovpålagte oppgåver.

Kommunen finansierer si verksemd hovudsakleg gjennom dei frie inntektene, dvs. gjennom rammetilskot frå staten og skatteinntektene. Staten kan ved å bruke lovbaserte verkemiddel, økonomiske virkemiddel eller andre virkemiddel overfor kommunesektoren, påverke korleis kommunen utfører oppgåvene som dei er blitt tillagt. Dette for å sikre at kommunen bidrar til å realisere samfunnsmessige målsettingar.

### 2.2 Politisk og administrativ styring

Os kommune vert styrt etter ei politisk styringsform. Dette inneber at den utøvande makt kjem frå eit politisk fleirtal, der Os kommunestyre er det øvste politiske organet, valt av lokalbefolkninga (innbyggjarane) ved kommuneval kvart fjerde år. Ordføraren blir valt av kommunestyret og har som oppgåve å ta avgjerd saman med sine folkevalde på vegne av innbyggjarane i kommunen. Dei folkevalte representantane er *den politiske delen* av forvaltninga og styrer kommunen gjennom dei vedtak dei gjer i ulike politiske utval og samanhengar. Sentrale utval i Os kommune er Kommunestyret, Formannskapet, Tenesteutvalet, Plan- og Bygningsutvalet og Kontrollutvalet.

*Den administrative delen* av den kommunale forvaltninga har som oppgåve å ta seg av den daglege drifta, førebu saker til politisk organ og setje kommunens vedtak ut i livet. Rådmannen er administrasjonens øvste leiar og har det overordna ansvaret for den kommunale administrasjonen.

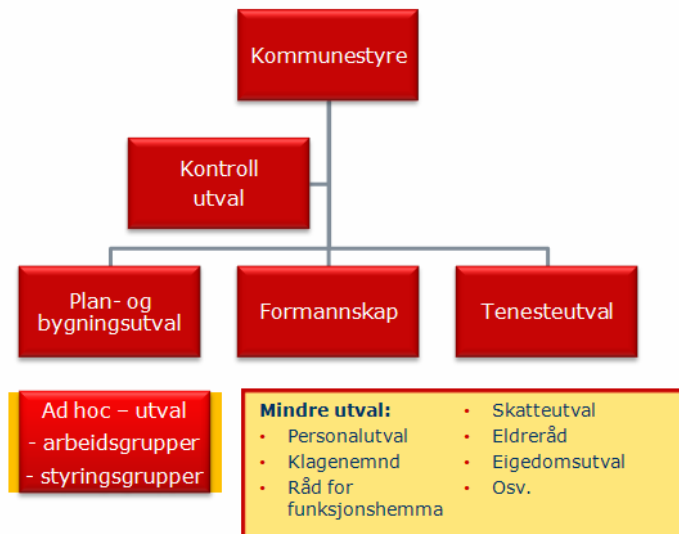
---

<sup>1</sup> "Lokalt sjølvstyre gjer lokale myndigheites rett og evne til, så langt loven tillet, på eget ansvar og i lokalbefolkninga sin interesse å regulere og administrere ein stor del av det offentlige saksområde. Det er vanleg å knytte tre sentrale verdiar til det kommunale sjølvstyre. Disse er fridom, demokrati og effektivitet."

## 2.3 Politisk organisering

Lov om kommunar og fylkeskommunar også kalla **kommunelova** har til formål å «legge forholda til rette for et funksjonsdyktig kommunalt og fylkeskommunalt folkestyre, og for en rasjonell og effektiv forvaltning av de kommunale og fylkeskommunale fellesinteresser innanfor ramma av det nasjonale

fellesskap og med sikte på en bærekraftig utvikling».



Med bakgrunn i kommunelova har Os kommunestyre vedteke "Reglement for Os kommunestyre, Os formannskap, Tenesteutvalet, Plan- og bygningsutvalet, Kontrollutvalet Klagenemnda".

### 2.3.1 Os kommunestyre

Kommunestyret er det øvste styrande kommunale organ og gjer vedtak på kommunen sine vegne, så langt ikkje anna følgjer av lov eller delegasjonsvedtak, jf. Kommunelova § 6. Os kommunestyre har 35 representantar, jf. Kommunelova § 7 pkt. 2.

### 2.3.2 Os Formannskap

Formannskapet har totalansvar for økonomi, og elles ansvar for arbeidsgjevarpolitikken, næringsaker, egedomsforvaltning, valstyre og saker etter alkoholova.

### 2.3.3 Tenesteutvalet

Utvalet skal ha spesielt fokus på den kommunale tenesteproduksjonen, her under kvalitet, omfang, service, brukarundersøkingar, serviceerklæringar, bestillar-/utførarmodellen, utvikling av tenestetilbodet og liknande. Utvalet rapporterer direkte til kommunestyret, men saker med økonomisk konsekvens går via formannskapet og evt. vidare til kommunestyret.

### 2.3.4 Plan- og Bygningsutvalet

Utvalet skal handsama arealsaker etter Plan- og bygningslov, Jordlov og relaterte lover. Det har ansvar for arealdelen til kommuneplanen og rammeplanar for arealrelatert infrastruktur

(avlaup, vatn, energi, trafikksikring). Utvalet rapporterer direkte til kommunestyret, men saker med økonomisk konsekvens går via formannskapet og evt. vidare til kommunestyret.

### 2.3.5 Kontrollutvalet

Hovudføremålet til kontrollutvalet er å medverka til at det er ålmenn tillit til at kommunen sine oppgåver vert løyste på best mogleg måte og i samsvar med gjeldande lover og forskrifter. Kontrollutvalet kan i prinsippet ta opp alle forhold ved kommunen si verksemd, så lenge det kan definerast som kontroll og tilsyn. Kontrollutvalet kan hos kommunen, utan hinder av teieplikt, krevja alle opplysningar, utgreiingar eller alle dokument og gjera undersøkingar som det finn naudsynt for å gjennomføra oppgåvene.

### 2.3.6 Klagenemnda

Klageinstansen si oppgåve er å sjå til at påklaga enkeltvedtak er handsama og avgjort av kommunale forvaltningsorgan i samsvar med lover, forskrifter, retningslinjer m.m.

## 2.4 Administrativ organisering

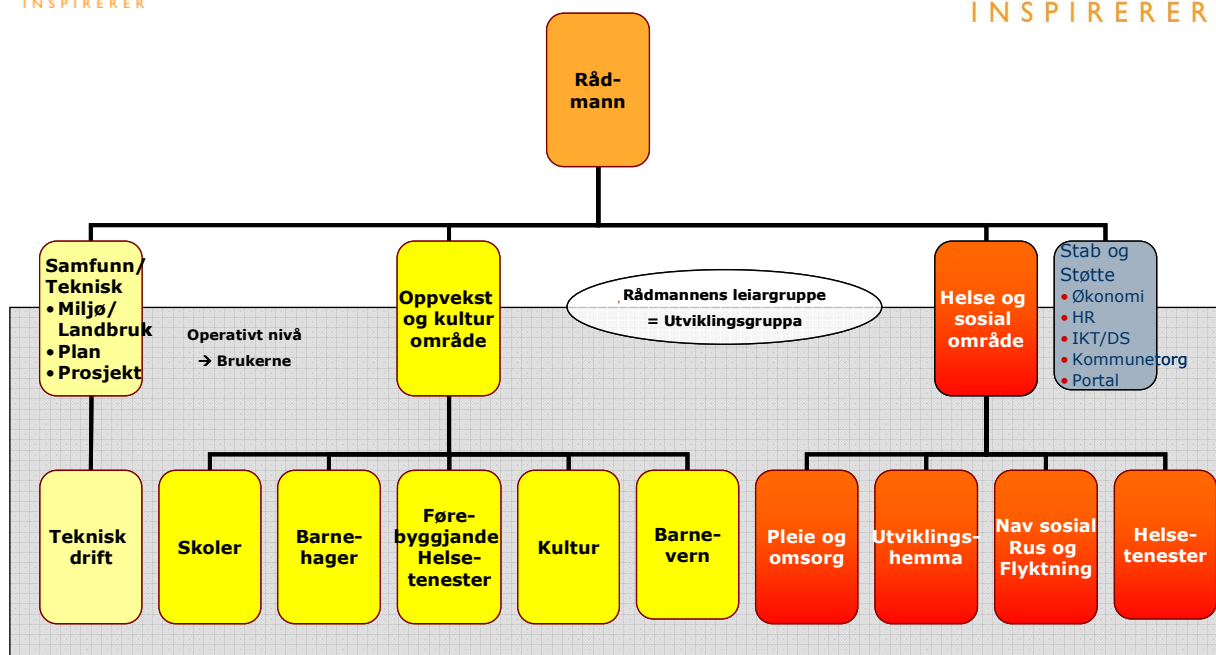
Måten vi er organisert på påverkar korleis vi leverer resultat. Prinsippa definerer korleis vi strukturerer og styrer organisasjonen slik at vi kan oppnå kvalitet og effektivitet i gjennomføring, levere som avtalt, samt fremje læring og forbedring. Prinsippa understøttar eit veldefinert og enkelt organisasjonsoppsett som er fleksibelt nok til å møte krava til "ein organisasjon med vekstkraft og evne til å fornye seg sjølv".

### 2.4.1 Prinsipp i organiseringa

1. Brukarane i sentrum
2. Korte organisatoriske linjer som stetter rask avgjerd
3. Klart definert organisatorisk ansvar
4. Tenlege, effektive og fleksible samhandlingsarenaer
5. Leiarar har ansvar for å sjå og utøve sitt fagansvar i eit heilskapleg perspektiv
6. Ein 2-nivå organisasjon - strategisk og operativt nivå
7. Ein organisasjon som er tilrettelagt for å kunne drive utvikling, sjølv i tider med innstramming
8. Ein organisasjon som i stor grad nyttar prosjektbasert arbeidsform
9. Kontrollspennet til leiarane skal gje rom for oppfølging og samhandling med den einskilde medarbeidar
10. Måten vi arbeider på følgjer vår styringsmodell

### 2.4.2 Organisering, ansvar og rapporteringslinjer

Os kommune si organisering legg til rette for skilje mellom strategisk leiing og operativ utføring. Ansvar for strategisk leiing er lagt til Rådmannens leiargruppe, utviklingsgruppa. Denne består av Rådmann og 4 kommunalsjefar. Desse har overordna ansvar for samordna utvikling av Os kommune, som organisasjon og tenesteleverandør.



Strategisk leiing er retta mot samfunnet og skal leggje tilrette for strategisk arbeid og tenesteutvikling på tvers av organisasjonen. Fokus skal vera på leiing, styring, organisasjons- og systemutvikling og samfunnsutvikling.

Stabsavdelingane har gjennomgåande instruksjonsmynde for felles arbeidsprosessar i kommunen og ansvar for å sjå til at vedtekne prinsipp vert utøvd

Operativ utføring er retta mot brukarane og skal fokusere på leiing, samordning, tenesteutvikling og drift innan sine områder. Operativt nivå består av 4 fagområde; "Samfunn/Teknisk", "Helse og sosial", "Oppvekst og kultur" samt "Stab og støtte". Kvart av Områda:

- vert leia av ein kommunalsjef som rapporterer til Råd-mannen. Kommunalsjefen har ansvar for samordning av leiing, tenesteutvikling og drift innan sitt område
- har si leiargruppe, der einings-/avdelingsleiarane rapporterer til kommunalsjef for området
- har ansvar, ressursar og mynde innan heile sitt område

Einings-/avdelingsleiarane har ansvar, ressursar og mynde i eininga si, innan tildelte midlar frå Kommunalsjef for Område.

## 2.5 Fullmakter

### 2.5.1 Ansvar og mynde for Råd-mannen

Kommunestyret har, med bakgrunn i Kommunelova § 23, gjort vedtak om å nytta prinsippet om maksimal delegering av ansvar og mynde til administrasjonen (råd-mannen) under folkevald styring og kontroll, ref. "Reglement for delegering av mynde i Os kommune".

Delegeringsreglementet er sett opp etter prinsippet "det som ikkje er nemnd, er delegert" ( omvendt prinsipp), men likevel slik at det innan visse sentrale område er gjeve nærare reglar. Prinsippet byggjer og på at enkeltsaker skal handsamast administrativt, men dersom saka inneheld nye / endra prinsipp som må avklarast, så skal desse avklarast politisk i ei generell sak, før enkeltsaka vert handsama.

Politisk nivå skal handsama saker av overordna karakter, prinsipielle saker (saka skal skrivast i prinsipiell form og ikkje vere relatert til einskildperson) og saker som etter lovverket ikkje kan delegerast til administrasjonen. Rådmannen har høve til å delegera mynde vidare ut i organisasjonen der dette er praktisk mogeleg.

### **2.5.2 Vidaredelegasjon**

Rådmannen har i prinsippet vidaredelegert sitt mynde til å ta avgjerd i samsvar med det til ei kvar tid gjeldande organisasjonskart i kommunen, og det budsjett kvar einskild leiar har fått tildelt.

Ansvar, ressursar og mynde skal hengja saman. Tildeling av økonomiske ressursar vil setja ramme for kor langt mynde og ansvar kan strekkjast. Etter kommunelova er kommunen sitt budsjett bindande. Det inneber at i hovudsak kan mynde ikkje strekkjast ut over økonomiske rammer. Er rammene for små innan eit område, må i så fall ansvarleg leiar omprioritera innan sine rammer.

Vedtak om økonomiske rammer er gjort på tenesteområdenivå. Dvs at rådmannen og kommunalsjefane kan sjå alle einingane som ligg under eit tenesteområde under eitt. I visse høve har rådmannen også høve til å overføra midlar mellom tenesteområda. Det inneber at det i svært liten grad vert saker til politisk nivå om ekstraløyvingar i høve tenestene.

### 3 Medarbeidarar og leiing

Arbeidsgjevarpolitikk er dei handlingar, haldningar og verdiar som arbeidsgjevar står for og praktiserer i høve til medarbeidarane. I det daglege arbeidet betyr dette å dra nytte av ressursane, på ein måte, som tar vare på og frigjer den menneskelege energien.

- Arbeidsgjevarpolitikken skal støtta opp om kommunen sin visjon, misjon og verdiar, jfr. "Os inspirerer".
- Arbeidsgjevarpolitikken er meir eit virkemiddel, enn eit mål i seg sjølv.
- Arbeidsgjevarpolitikken skal bidra til at leiarar og medarbeidarar, vert motiverte og trivst, slik at dei yter tenester med god kvalitet.

"Individet i fokus på arbeidsplassen" er det første budskap som møter oss i dokumentet "Arbeidsgjevarpolitikk for Os kommune". Denne byggjer på eit humanistisk syn. Vi har tru på at alle har vilje og evne til å utvikla seg, ta ansvar og samarbeida. Dette er og i tråd med kommunen sin visjon, "Os-eit samfunn med vekstkraft og evne til å fornya seg sjølv." Kommunen sin viktigaste ressurs, er menneska som arbeider der

Forventningar til leiarar i Os kommune	Forventningar til medarbeidarar i Os kommune
<p>Leiaren som</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ser den einskilde</li> <li>• er ein kulturberar</li> <li>• stolar på eiga verksemd</li> <li>• har ei grunnleggjande tillit til og lojalitet overfor sine medarbeidarar</li> <li>• stiller krav, utfordrar og støttar medarbeidarar</li> <li>• stiller krav til resultat</li> </ul> <p>Denne typen leiing utviklar medarbeidarar som tar ansvar</p>	<p>Medarbeidarar som</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• er ansvarlege og sjølvstendige</li> <li>• har fått og har teke retten til å ta avgjerder på område der dei er kompetente</li> <li>• har innverknad og kontroll over eigen arbeidssituasjon</li> <li>• er løysningsfokuserert og endringsvillige</li> </ul> <p>Myndiggjorte medarbeidarar er ein ei føresetnad for å utvikla kvalitet</p>

### 3.1 Leiarskap i Os kommune

«Det er slutt på tider da ledere kunne lede ved å instruere. Ny tid krev strategisk lederskap der lederen er visjonær, strateg, informant, pedagog og inspirator. En viktig ingrediens i ledelse er kjærlighet til menneske og tro på at det er noe godt med alle. Skal du som leder bære frem en strategi må du skape kjærlighet. Et menneske som ikke liker andre menneske bør ikke vere leder. For å ta ansvar må man kjenne frihet, for å kunne vinne må man våge å tape. Hvordan kan det gå galt? Hvis vi ikke lytter til menneskene, til medarbeiderne, til kundene...» (Jan Carlzon)»

Den medarbeidar som vert sett og bekrefta av sin leiar og som opplever jobben meningsfull, han stiller opp for bedrifta si.

Leiarskap i Os kommune skal byggje på kommunen sin visjon – misjon - verdiar - vår plattform.

Os kommune sine leiarar skal ha formell leiarutdanning, administrativ kompetanse eller syte for å skaffe seg denne.

-

#### **Utøving av leiarskap og ansvar i leiarrollen**

Du som leiar er med på å forma andre sitt sjølvbilde, fordi individet skapar sin identitet gjennom relasjonen til andre.

- Gjennom god leiing, skapar vi gode relasjonar og sterke medarbeidarar, med eit godt sjølvbilde.
- Gjennom relasjonen får mennesket verdi og plass i fellesskapet.
- Gjennom anerkjenning får mennesket identitet.
- Gjennom tilbakemelding får mennesket bekrefta eigenverdi, og gjennom relasjonen blir vi verdifulle medarbeidarar.

( Jan Spurkeland "Relasjonsledelse 2004")

Vår visjon krev heilskapleg og utfordrande leiarskap:

Med heilskap meiner vi:

- Samspill mellom politisk og administrativt leiarskap
- Administrativt leiarskap på tvers i organisasjonen

Med utfordrande meiner vi:

- Delegere og myndiggjere gjennom å utfordra, stille krav og støtte
- Invitera medarbeidarar og tillitsvalde til medleiing.
- Skapa og oppretthalda relasjonar og bry seg om sine medarbeidarar.
- Skapa det gode og kreative arbeidsmiljø.



I ein kommune er det eit nært samspel mellom det politiske og administrative leiarskapet. Det er og behov for at det administrative leiarskapet samarbeider på tvers av tenesteområde for å realisera alle kommunen sine oppgåver.

Gjennom utfordrande leiarskap ønskjer vi at våre leiarar får fram det beste i kompetente medarbeidarar og skapar utvikling.

Kjernen i utfordrande leiarskap handlar om:

- Kompetente (myndiggjorte)medarbeidarar.
- Heilskapleg og utfordrande leiarskap der relasjonsbygging/relasjonskompetanse er sentralt.
- Dialog med brukarar, innbyggjarar og samarbeidspartar

Kommunen er ein kunnskapsorganisasjon med stor kompleksitet og ei utfordring for framtidens leiarar.

Den leiar vil lukkast som:

- Aktivt inviterer medarbeidarar og tillitsvalte til diskusjon kring utfordringar, muligheiter, mål og verdiar.
- Har fokus på kommunikasjon og kulturbygging
- Praktiserer våre verdiar og medleiiing.

### 3.2 Våre medarbeidarar

Målsetjing:

Os kommune skal ha myndiggjorte medarbeidarar, som viser at dei kan og vil gjennomføra arbeidsoppgåver innan dei ulike fagfelt. Dette skjer på ein måte som tilfredsstillar dei behov som samfunnet Os til ei kvar tid har.

*“Vi vil skapa resultat”* – ein av verdiane i kommunen si plattform.

Tilsette skal saman med sin leiar, finna balansen mellom å bli styrt ut frå lover, forskrifter og politiske vedtak, og fridom til å utvikla tenesta gjennom kreative prosessar. Dette skjer i eit arbeidsmiljø der arbeidsglede og energi er målbare verdiar, gjennom medarbeidarundersøkelsen..

*“Vi lyttar med respekt”* – ein av dei fire verdiane i kommunen si plattform.

For å nå denne målsetjinga, må den/dei tilsette, bli sett / respektert av sin / sine leiarar. Dette skjer gjennom eit forpliktande samarbeid prega av ansvar og utvikling, som byggjer på kompetanse, dialog og medverknad. Alle tilsette skal ha medarbeidarsamtale med sin leiar, minimum ein gong i året.

*“Vi meiner entusiasme inspirerer”* – ein av verdiane i kommunen si plattform.

Os kommune er ein lærande organisasjon med prosessbasert læring, det vil sei at læring, mellom anna vert overført i det daglege arbeidet, på dei ulike arbeidsplassane. Ved å skapa tillit og kontakt blant arbeidskollega, gjennom konstruktiv kommunikasjon og løysingsfokus, løftar ein fram og nyttar kompetanse hos kvarandre. Vi gjer kvarandre ros, oppmuntring og tilbakemelding, for dermed å styrkja sjølvbilde, og skapa energi i arbeidskollegiet.

*“Vi gjer det vi seier”* – ein av verdiane i kommunen si plattform.

Tilsette i Os kommune er til å stola på, held avtalar og arbeidar målretta og systematisk ut frå det som er gjeldande praksis innafor det einskilde fagfeltet. Gjennom medarbeidarsamtale, kompetanseutviklingsplan, leiarutviklingsprogram, personalmøter, fagfora, medarbeidarundersøking, og målstyringsprosess, blir medarbeidarane bevisstgjorte, kva som er forventa, korleis stoda er, og kor går utviklinga vidare. Innbyggjarane skal få dei tenestene, som vi, som kommune seier vi kan gje, i samsvar til dei vedtekne tenesteskildringane.

Os kommune har mange utdanna rettleiarar og har danna rettleiarnettverk. Ved behov for rettleiing, enten det gjeld einskild personar eller for grupper, kan ein venda seg til Personalavdelinga for informasjon og avtale om rettleiing.

## 4 Helse, miljø og sikkerheit (HMS)

HMS omhandlar både det mellomenneskelege, det organisatoriske og det fysiske. Arbeidet med eit godt arbeidsmiljø er ein kontinuerleg prosess, der konstruktiv kommunikasjon og løysingsfokusert tenking er viktige stikkord. Kunnskap og kompetanse er ein føresetnad for å få til eit godt arbeidsmiljø.

Vårt mål er ein høg standard innan helse, miljø og sikkerheit. For å nå dette fokuserer vi på følgjande:

- HMS er ein integrert del av den daglege verksemda for å skape sunne og trygge arbeidsplassar på alle nivå i organisasjonen
- Det er eit leiaransvar å arbeide i samsvar med Arbeidsmiljølova og einingsleiar har ansvar for etablering og oppfølging av HMS-systemet i si eining
- Alle tilsette har plikt til å medverka i HMS-arbeidet
- Vi utøvar internkontroll for å sikre at kommunen sine tenester vert planlagde, organiserte, utførte og haldne ved like i samsvar med Internkontrollforskriften
- Vi er tydelege på at HMS arbeidet bidrar til å sikra gode og trygge arbeidsvaner, klare arbeidstilhøve, godt samarbeid, ryddige lokale, og gode leveransar tenester for brukar
- Vi arbeidar førebyggjande og systematisk for å oppnå dei beste resultat og ordnar opp når noko går gale; ein kontinuerleg prosess, med konstruktiv kommunikasjon og løysingsfokus
- Vi handsamar og løysar sakene på lågast nivå av og med dei det gjeld innanfor eininga; berre saker som ikkje finn løysing går vidare i lina

Internkontroll omhandlar systematiske tiltak som skal sikra at kommunen sine tenester vert planlagde, organiserte, utførte og haldne ved like i samsvar med krav fastsett i, eller i medhald av lovgjevinga innan HMS.

Einingsleiar har ansvar for etablering og oppdatering av HMS-systemet for si eining. HMS skal vera ein integrert del av leiartilsynet på områdenivå og einingsnivå. Alle tilsette har plikt til å medverka i HMS-arbeidet – jfr. AML § 2-3.

## 5 Etikk

Både folkevalde og tilsette forvaltar samfunnet sine fellesmidlar. Det vert av den grunn stilt særleg høge krav til etisk haldning for kvar einskild i arbeidet for kommunen. I Os kommune legg ein stor vekt på å vera rettvis, ærleg og open i all verksemd. Alle pliktar lojalt å halda lover, føresegner og reglement som gjeld for drifta av kommunen. Dette fører også med seg at alle lojalt rettar seg etter dei vedtak som vert gjorde.

- Folkevalde og tilsette i kommunen skal unngå alle typar personlege fordelar som kan påverka, eller skapa grunnlag til å påverka handlingar, saksførebuing eller vedtak.
- I samarbeidstilhøve og ved informasjonsutveksling høyrer det med i moderate former å vera gjestmild og å representera. Graden av slik merksemd må likevel ikkje føra til at avgjerdsprosessen vert påverka, eller gje andre grunn til å tru det.
- Dei folkevalde og tilsette i kommunen skal unngå å koma i situasjonar som kan medføre konflikte mellom kommunen sine interesser og personlege interesser. Dette kan også gjelda høve som ikkje vert råka av habilitetsreglane i forvaltningslova.
- Dersom personlege interesser kan påverka avgjerda i ei sak som vedkomande har fagleg ansvar for eller elles deltek i førehavinga av, skal han/ho ta dette opp med overordna.
- Fortrullege opplysningar som ein vert kjend med i samband med førehaving av saker i kommunen, må respekterast og ikkje brukast til personleg vinning.
- All informasjon som vert gjeven i samband med verksemd for kommunen, skal vera korrekt, påliteleg og ikkje med vilje ha ei formulering som kan mistydast.



I systemet for helse, miljø og sikkerheit, er det lagt inn rutine for "Varsling om kritikkverdige forhold".

Aktuelle dokument:

- "Etiske retningslinjer for folkevalde og tilsette i Os kommune"
- *KS' prosessveileder i arbeidet med ETIKK, SAMFUNNSANSVAR OG ANTIKORRUPSJONSARBEID I KOMMUNEN - Hvordan forankre og sikre gode, etiske holdninger og handlinger?*
- "Ny handbok i etikk for helse- og omsorgsektoren"

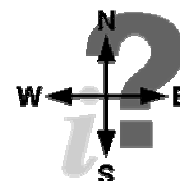
## 6 Kommunikasjon og informasjonshandsaming

### 6.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon er ein sentral del av måten vi driv verksemda på. I vår kommunikasjon med innbyggjarar og næringsliv er ein open og presis kommunikasjon avgjerande for å byggje ein sterk merkevare og eit godt omdømme.

Dette gjer vi gjennom å:

- Formidla ein tydeleg visjon for Os kommune; kva vi står for, kva vi ønskjer å være kjent for og den retning vi vil ta
- Bruke "Konstruktiv kommunikasjon", med venleg framferd som strategi
- Sette dagsorden og vera i forkant
- Snakke med éi stemme på tvers av organisasjonen og kommuniserer internt i samsvar med det organisatoriske linjeansvaret
- Opptre med varsemd i eksterne fora og ha kontakt med media gjennom autoriserte personar med mandat og ansvar innan tenesteområda
- Formidle samordna kontakt med innbyggjarar, næringsliv og styresmaktar



På dette vis bidra til å styrke ein god organisasjonskultur.

Se dokumentet: RETNINGSLINER FOR INFORMASJON TIL MEDIA OG PUBLIKUM for tilsette i Os kommune

### 6.2 Informasjon

Vi handsamar informasjonen vår etter følgjande prinsipp ut i frå kor fortruleg den:

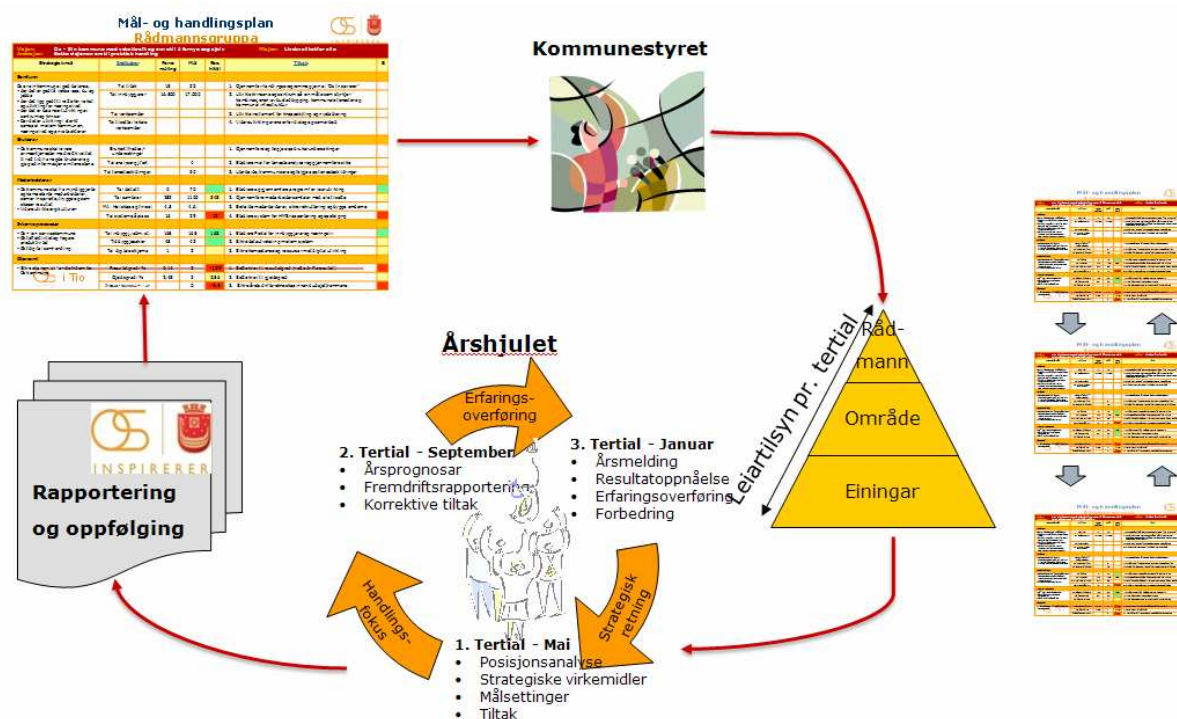
- På ein måte som ikkje er til skade for Os kommune, våre tilsette eller våre innbyggjarar og i samsvar med vårt personlege ansvar for å behandle informasjon
- For å forbetre integrerte arbeidsprosessar og auke effektiviteten i arbeidet vårt
- For å sikre at vi møter verksemda sine framtidige behov og overheld interne og eksterne krav
- Forstår at den er av viktig verdi for kommunen og gjer den tilgjengeleg
- Vi bruker Os kommune sine informasjons- og IT-system i samsvar med kommunen sine retningslinjer
- Vi bruker kommunen sitt verktøy og standardar for enkelt å kunne gjenfinne informasjon og for å sikre kontinuerlig læring og kunnskapsdeling
- Vi tar vare på informasjon ved å arkivere i samsvar med operasjonelle og lovfesta krav

## 7 Styringsmodell

### 7.1 Styrande dokument

- Kommuneplan 2005-2017

### 7.2 Styringsmodell



Formålet med vår styringsmodell er å:

- Synliggjera verksemda sine utfordringar og gje strategisk retning for å møte desse
- Sikre at ein gjennomfører balanserte og samanhengjande tiltak for å oppnå ønska resultat
- Sikre måling av at tiltaka gjer ønskjeleg resultat
- Sikre erfaringsoverføring og kontinuerleg forbedring

Styringsmodellen fortel oss korleis vi skal arbeida for å oppnå dette:

1. Prosessen "Frå ambisjon til handling" gjev dokumentet "Mål- og handlingsplan"
2. Kommunestyret gjev administrasjonen rammer og fullmakter



### 1. Strategisk retning – 1. Tertial

Posisjonsanalysar skal gjere greie for vår status innan sentrale område samanlikna med valde kommunar. Med bakgrunn i mellom anna desse skal ein evaluera dei valde strategiske virkemiddel, våre målsettingar og dei tiltak som er sett for å nå måla.

### 2. Handlingsfokus - 2. Tertial

Prognosar for inneverande år på økonomi og framdrift skal rapporterast og naudsynte korrigerande tiltak skal gjennomførast.

### 3. Erfaringsoverføring - 3. Tertial

Her gjer ein opp status for året, målar oppnådde resultat mot målsette indikatorar og tiltak. Ein ser til læring gjennom dei erfaringar som er gjort og overfører desse i form av forbedringstiltak.



#### a. Oppfølging av organisasjonen sine mål

Rådmannen fører leiartilsyn med verksemda gjennom faste tertialmøte med kvart av tenestemråda samt stabsavdelingane. Tilsynet tek for seg HMS-arbeidet og status for områda sin Mål- og handlingsplan.

#### b. Oppfølging og rapportering til politisk nivå

Rådmannen rapporterar kvart tertial til Kommunestyret status på vedtatt budsjett mot prognosar, gjev forklaring på avvik og foreslår naudsynte korrigerande tiltak.

## 7.3 Konsekvensanalyse/risikostyring

I Os kommune skal ein utføre konsekvensanalyse før avgjerd vert teke og tiltak vert sett ut i livet.

Denne prosessen vil vera påverka av:

- den *type* problem som skal analyserast
- det *verdigrunnlag* analysen skal baserast på

Konsekvensanalyse er å *vurdere på førehand* – eller *berekne* – kva *utfallet* av valde operasjonar eller tiltak vil kunne bli eller føre til. Det vil sei at ein ikkje berre vil ha svar på problema, men også ei grunngeving for svara – ein ser på effektane av dei ulike moglege tiltaka, og gjev råd om kva løysing som er å føretrekka.

Konsekvensanalyse i tre fasar:

- Kartleggingsfase der alle relevante moglege utfall for å løyse eit problem vert kartlagt.
- Ein analysefase der alle relevante utfall vert vurdert kvar for seg.
- Ein grunngevingsfase der dei einskilte analyseresultata vert vege opp mot kvarandre.

Grunngjevinga skal leie til ei avgjerd og vidare handling.

Det er forventa at det i analysefasen er gode prosessar med involvering av "rette personar/kompetanse" og at desse vert høyrde og fått leggje fram sitt syn i aktuelle saker.

Dei som tek avgjerd må vera representative og ha legitimitet i organisasjonen.

Risikovurdering/risikoanalyse for uønska hendingar skal utførast innan relevante områder, og uansett innan Beredskap. Dette er eit leiaransvar. Formålet er å vurdere kva som kan gå gale innan eit gitt område. Den skal gje tiltak som kan/skal setjast i verk for best møte den uønska hendinga.

#### 7.4 Prosjektstyring

Opprettinga av eit prosjekt er ein måte for Os kommune å handtere stabilitet på, samtidig som kommunen gjennom prosjektarbeidet legger grunnlaget for endring og fornying. Dette er endringar som igjen treng prosessar som leier til ein klar visjon, klare mål og eit klart mandat.

Gjennom ei felles tilnærming til prosjektarbeidsforma ynskjer Os kommune å skape ein god prosjektkultur, der verksemda si forståing for prosjektarbeidsforma blir auka gjennom eit felles omgrepsapparat og ei felles oppfatning av kva det inneber å delta i eit prosjekt.

Dette gjer vi gjennom å:

- ha eit bevisst forhold til kva eit prosjekt er og kva det føresett, følgje retningslinen for Prosjektstyring i Os kommune og bruke
- Prosjektdirektiv for Os kommune, eit direktiv som er ein måte å standardisere visse sider ved prosjektarbeidet, der viktige element i eit prosjekt har blitt fastlagt slik at direktivet kan fungera som ein kontrakt mellom prosjektet, styringsgruppa og prosjekteigar.

#### 7.5 Økonomi og finans

Overordna mål i rådmannen sin handlingsplan innan dette området:

Sikre økonomisk handlefridom for Os kommune.

Tiltak for å nå mål:

- Sette krav til resultatgrad (netto driftsresultat)
- Sette krav til gjeldsgrad
- Sikre årets driftsrekneskap innan budsjetttrammene

I 2009 fekk rådmannen politisk gjennomslag for rammebudsjettering.

Rammebudsjettering tyder at Os kommune sine økonomiske ressursar er fordelt på 7 områder:



- Tenester innan Oppvekst og Kultur
- Helse- og omsorgs tenester
- Tekniske tenester
- Fellesutgifter
- Konkurransetsette verksemder
- Finans
- Tenestestyring

Krav rammebudsjettering stiller til einingane/tenesteområda

- Rammebudsjettering krev at områdesjefar har rådmannsfullmakt gjennom delegasjon og har ansvar for å fordele ressursar på einingane innan sitt område og eventuelt fordele ressursar mellom områda. Budsjett på einingsnivå må utarbeidast i tett dialog med einingsleiar, områdesjef og økonomikonsulent.



## 8 Anskaffingar (Kontraktar og innkjøp)

Vårt mål er å sikre ein effektiv ressursbruk ved anskaffingar.

Kommunen gjer mange innkjøp kvart år, og innkjøp av varer og tenester utgjer ein stor del av utgiftene til kommunen.

Det er viktig at kommunen gjennomfører og følgjer opp anskaffingane på ein måte som byggjer opp om kommunen sitt omdømme og tillit som ein profesjonell samarbeidspart.

Det er eit mål at meir effektive og einsretta innkjøpsprosessar skal gje gevinst for kommunen gjennom lågare prisar og mindre tidsbruk.

Dette gjer vi gjennom å:

- utnytte stordriftsfordelar ved å gå saman om innkjøp
- sikre at alle anskaffingar skjer gjennom konkurranse
- vere lojal mot avtalane som kommunen har inngått
- følgje opp avtalane på ein god måte
- følgje god forretningskikk ved å sikre sakleg og forsvarleg saksbehandling
- halde ein høyt forretningsetisk standard; dvs ikkje la seg leie av personlege sympatiar, antipatiar eller personleg vinning
- leggje til rette for meir effektive måtar å foreta innkjøpa på
- følgje regelverket for anskaffingar