



TILLITSBASERT STYRING OG LEDELSE I OSLO KOMMUNE

Sammendrag:

Byrådslederen ønsker at tillit skal være et bærende prinsipp i styring og ledelse i kommunen.

Tillit beskrives i saken som strategi og arbeidsform med formål om å skape enda bedre tjenester til innbyggerne, mer samhandling mellom kommunen og innbyggerne og innad i kommunen på ulike nivå, økt resultatorientering og gjennomføringskraft.

Tillitsbasert styring og ledelse skal kjennetegnes av:

- Få og tydelige mål
- Redusert detaljstyring
- Gode beslutningsgrunnlag
- Bred deltakelse fra innbyggere
- Åpenhet og god kommunikasjon
- God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner
- God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet
- God samhandling og samordning på tvers
- Innbyggerorienterte digitale tjenester

Dette skal følges opp i linjen og danne grunnlag for videre arbeid i hele kommunen.

Byrådslederen har informert om saken i møte med de ansattes organisasjoner. Saken er også drøftet med dem, og partene vil bli involvert i oppfølgingsarbeidet.

Saksfremstilling:

1. Innledning

Oslo er en av Europas raskest voksende byer. En variert befolkning forventer at kommunen løser oppgaver på nye måter og er i stand til å møte ulike behov.

Byrådets visjon er en grønnere, varmere og skapende by med plass for alle. Innbyggernes og næringslivets behov er utgangspunkt for hvordan kommunen utvikler og tilbyr tjenester. Dette krever omstilling og utvikling. Digitalisering utgjør en av de viktigste driverne i dette arbeidet.

I byrådsplattformen står det at:

- Oslo skal være en åpen, demokratisk og ubyråkratisk kommune og være preget av tillit og nærhet mellom innbyggeren og kommunen.
- Et nært samarbeid med medarbeidere og tillit til medarbeideres fagkompetanse og vurderinger ligger til grunn for styring av kommunen.
- Økt tillit til ledere og medarbeidere handler om overføring av faglig myndighet og ansvar, tilstrekkelig bemanning, åpenhet, dialog, kompetansetiltak, samhandling på tvers og forankring.
- Oslo skal være en attraktiv arbeidsplass som tiltrekker seg dyktige medarbeidere med faglige ambisjoner.
- De samlede rapporteringskravene i ulike sektorer skal gjennomgås, med sikte på å avbyråkratisere tjenesteproduksjonen.

Norge er preget av tillit, både generelt og i arbeidslivet. Det gjelder også i Oslo kommune - i personalpolitikken, i partssamarbeidet, mellom ledere og medarbeidere og mellom kommunen og innbyggerne. Oslo kommunes verdier - brukerorientering, respekt, engasjement og redelighet - understøtter dette.

I byrådsplattformen benyttes begrepet «tillitsreform». Byrådslederen ønsker at tillit skal være et bærende prinsipp i styring og ledelse i kommunen. Formålet er:

- Bedre tjenester til innbyggerne
- Mer samhandling mellom kommunen og innbyggerne og innad i kommunen på ulike nivå
- Økt resultatorientering og gjennomføringskraft

I henhold til Hovedavtalens § 14 f er saken blitt informert om og drøftet med de ansattes organisasjoner og saken er forelagt i Kontaktutvalget. Partene vil bli involvert i oppfølgingsarbeidet.

Byrådslederen mener det å bygge en tillitsbasert kultur vil ha positive konsekvenser på arbeidsmiljø. For å følge opp dette er det viktig med dialog med vernetjenesten og saken er forelagt sentralt hovedverneombud.

2. Tillit som strategi og arbeidsform i styring og ledelse - utvikling av tillitskultur

Mål- og resultatstyring skal ligge til grunn for styring og oppfølging av byrådets overordnede mål, ref. Instruks for virksomhetsstyring. Tillit som strategi og arbeidsform i styring får imidlertid konsekvenser for praktiseringen av mål- og resultatstyringen.

- Det skal legges mer vekt på tydelige mål, forventninger til resultater og effekter.
- Det skal legges mindre vekt på kontroll, detaljrapportering og måling av aktiviteter, tiltak og virkemidler.

Tillit har positiv betydning for produktivitet og oppgaveløsning, medarbeidernes engasjement og tilfredshet. Tillit er også et viktig element for å fremme utvikling og innovasjon. Ledere og medarbeidere vil løse oppgavene bedre og mer effektivt fordi de i større grad kan påvirke hvordan mål skal nås og hvordan oppgaver skal løses.

Gjennomføringskraft påvirkes blant annet av kvalitet på beslutningsgrunnlaget. Samordning på tvers av sektorer er nødvendig for å møte de utfordringene kommunen står overfor. Samhandlingen må bygge på gjensidig tillit og respekt.

Tillitsbasert styring betyr ikke fravær av kontroll, men å finne den rette balansen mellom styring og ledelse, kontroll og oppfølging.

Med tillit som strategi og arbeidsform skal tjenestene utvikles sammen med innbyggerne. De skal involveres i idé-, plan- og utviklingsfasen av f.eks. omsorgstjenester, byplanlegging, demokratiutvikling og digitalisering. Digitaliseringsarbeidet innebærer gode og innovative prosesser mellom ledere og medarbeidere for å utvikle innbyggerorienterte digitale tjenester. Innbyggermobilisering og innbyggermedvirkning krever kompetanse, ressurser og nye arbeidsformer.

Tillitsbasert styring og ledelse forutsetter god kommunikasjon. Dette er avgjørende når mål, retning og forventninger skal utformes og avklares. God kommunikasjon skaper også forutsigbarhet.

Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune skal etter byrådslederens vurdering kjennetegnes av:

- Få og tydelige mål
- Redusert detaljstyring
- Gode beslutningsgrunnlag
- Bred deltakelse fra innbyggere
- Åpenhet og god kommunikasjon
- God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner
- God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet
- God samhandling og samordning på tvers
- Innbyggerorienterte digitale tjenester

3. Ansvar og roller

For å lykkes med tillitsbasert styring og ledelse må kommunens toppledere ta et hovedansvar for utvikling i egen sektor. Dette handler om holdninger og kultur. Å bygge og å endre kultur vil være et langsiktig arbeid.

Hovedprinsipp for arbeidet er at det skal skje i den enkelte sektor og virksomhet, tilpasset deres egenart. Tiltak og initiativ må på vanlig måte forankres i styrings- og fagdialogen.

Byrådet skal vise tydelig retning ved å prioritere realistisk, vite hvilke effekter som skal oppnås, unngå detaljstyring.

Byrådsavdelingene og virksomhetene må vurdere rutiner, delegering, kontroll og oppfølging. Særlig vekt bør det legges på hvordan styringsdialogen gjennomføres, på gode beslutningsgrunnlag og på samarbeid på tvers.

Ledere må være opptatt av utvikling, bidra til mestring og engasjement og oppnå resultater sammen med medarbeiderne. Medarbeidernes kompetanse må utnyttes, og det må legges vekt på læring- og erfaringsdeling på tvers av sektorer og fagområder. **Medarbeidere** skal bidra til tillitskultur ved å ta initiativ til samarbeid, ta ansvar for egen utvikling og bidra til at felles mål oppnås.

Arbeidstakernes organisasjoner bør og kan spille en viktig rolle i arbeidet med utvikling av tillitsbasert styring og ledelse i kommunen. Dette er forankret i Hovedavtalens formål og prinsipper, og vil skje som en del av det ordinære partssamarbeidet både lokalt og sentralt. Partsarbeidet bygger på tillit. Det betyr blant annet at partene, sentralt og lokalt, kontinuerlig skal vurdere sine rutiner, arbeidsform, samarbeidsklima og kommunikasjon.

4. Sentrale tiltak og initiativ

Byrådslederen vil at sentrale kompetanse- og utviklingstiltak skal bidra til å sette dagsorden, bevisstgjøre og motivere til endring, erfaringsutveksling og samarbeid. Målgrupper er både medarbeidere og ledere på ulike nivåer, men toppledere og toppledergrupper vil få særskilt oppmerksomhet.

Det vil bli utarbeidet årlige handlingsplaner med sentrale tiltak og initiativ. Disse skal supplere arbeidet som foregår i sektor/linjen, og de skal støtte utviklingen av tillitsbasert styring og ledelse. Eksempel på områder er:

- Styringsdokumenter og virksomhetsstyringen
- Ledelse og ledelsesverktøy
- Kompetanse- og medarbeiderutvikling
- Samhandling, samordning og læring på tvers

Å bygge og endre kultur tar tid og er krevende. For å lykkes i dette arbeidet er det, slik byrådslederen vurderer det, viktig at sentrale og lokale tiltak virker sammen og at de virker samtidig. Samtidighet i tiltak/satsinger skal bidra i utviklingen av tillitskultur i Oslo kommune.

Økonomiske og administrative konsekvenser

Sentralt initierte tiltak som støtter opp under arbeidet med utvikling av tillitsbasert styring og ledelse dekkes innenfor avsatt budsjett. Når det gjelder administrative konsekvenser handler dette om å bygge og endre kultur, noe som tar tid og vil være et langsiktig arbeid i hele kommunen.

Vedtakskompetanse

Byrådet er i byrådsreglementet § 3-1 fjerde ledd delegert myndighet til å vedta administrative regelverk som omhandler støttefunksjoner i Oslo kommune. Vedtakelse av ramme for tillitsbasert styring og ledelse vurderes å ligge innen rammen av denne fullmakten.

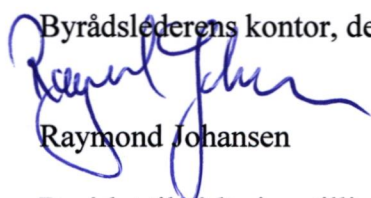
Byrådslederen innstiller til byrådet å fatte følgende vedtak:

Tillit skal være et bærende prinsipp i styring og ledelse i Oslo kommune. Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune skal kjennetegnes av:

- Få og tydelige mål
- Redusert detaljstyring
- Gode beslutningsgrunnlag
- Bred deltakelse fra innbyggere
- Åpenhet og god kommunikasjon
- God samhandling mellom ledelse og med arbeidere og deres organisasjoner
- God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet

- Godsamhandling og samordning på tvers
- Innbyggerorienterte digitale tjenester

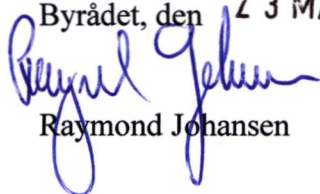
Byrådslederens kontor, den 18 MAI 2017



Raymond Johansen

Byrådet tiltrådte innstillingen fra byrådslederen.

Byrådet, den 23 MAI 2017



Raymond Johansen

Vedlegg tilgjengelig på Internett: Ingen
Vedlegg ikke tilgjengelig på Internett: Ingen