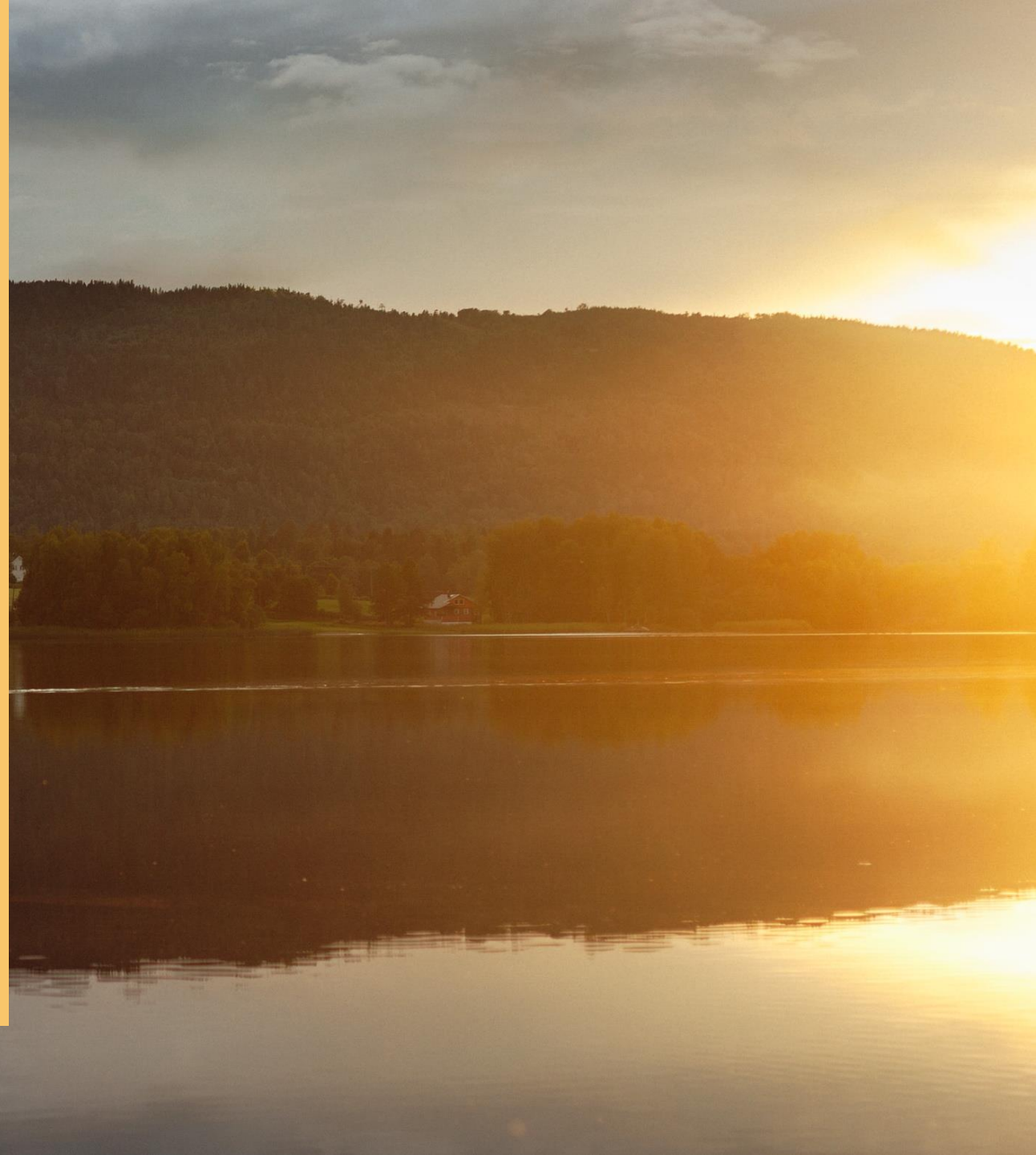




Styringsdialogen - Sånn gjør vi det her

Presentasjon i kommunaldirektørmøte
7. 11 2019



Styringsdialogen – sånn gjør vi det her

Bakgrunn

- Byrådssak 2017 TBSL
- Vært en utvikling og bevisstgjøring om styringsdialogen de siste par årene
- Kartlegging viser ulik praksis i BYR
- KD-møte 16.mai: Ønske om felles «retningslinjer», ikke en veileder
- Innhold testet på OVK og nettverk for virksomhetsstyring i BYR

Byrådssak 1055/17

Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune

- ▶ Tillit skal være et bærende prinsipp i styring og ledelse i Oslo kommune:
 - 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



Formål

- Bidra til en økt bevissthet og felles forståelse mellom byrådsavdeling og underliggende virksomhet om mål- og resultatstyring
- Legge til rette for en mer samordnet og helhetlig praksis rundt styringsdialog i Oslo kommune, samtidig som styringsdialogen tilpasses virksomhetens egenart
- Skape tydelighet og forutsigbarhet i styringsdialogen, og slik bidra til å redusere risiko
- Bidra til å styrke kommunens omdømme ved at saker håndteres på riktig nivå, riktig sted og til riktig tid.



Spørsmål som lå til grunn for kartlegging våren 2019

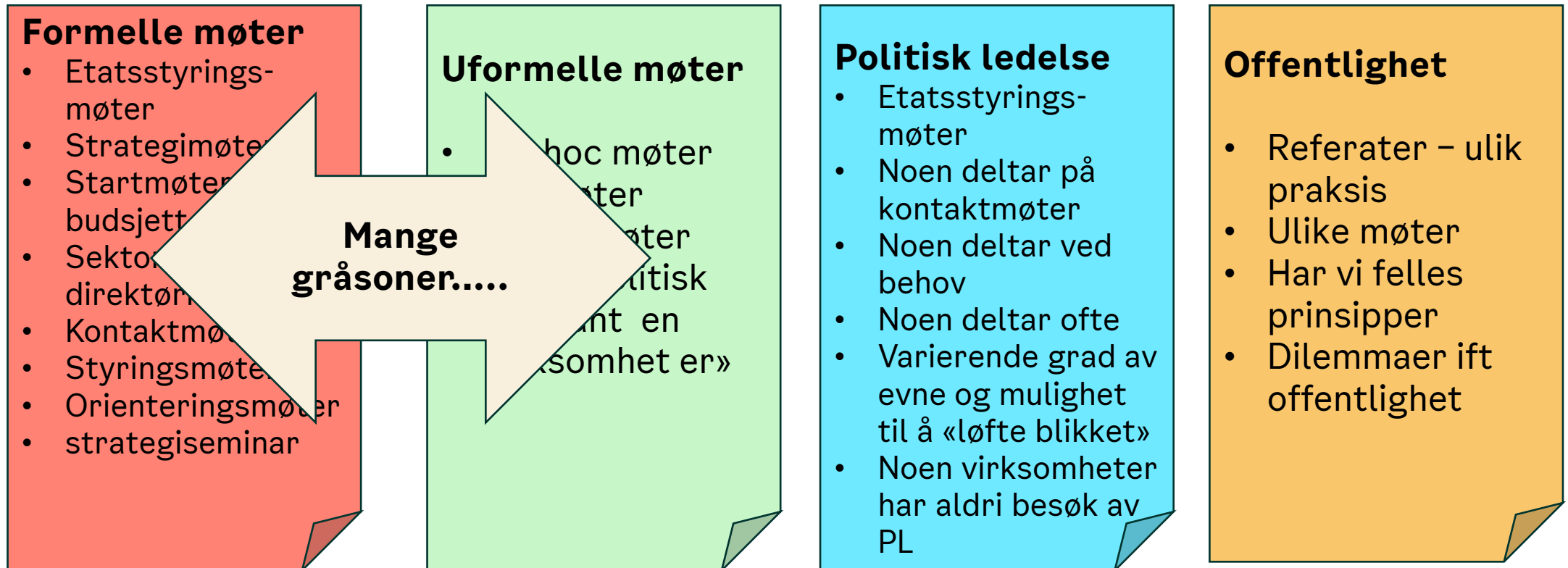
Har vi en god rolle- og ansvarsfordeling i styringsdialogen?

Hvordan har vi det hos oss? Hvordan vil vi ha det fremover?

- Formell dialog/styringsmøter:
 - Har vi de rette møtene? Rett hyppighet og rett deltakelse?
 - Herunder rett involvering til rett tid av politisk ledelse
 - Benyttes møtene til de viktige/kritiske/strategiske spørsmål?
- Er det en rett miks mellom formell og uformell dialog? Vet deltakerne hva som er hva? Hvordan er det med dokumentasjonen fra de ulike møtene? Hvordan formidles/forankres ev styringssignaler som kommer utenom formell dialog?
- Bør BLK lage en mal for samarbeidsplakat som byrådsavdeling og virksomhet fyller ut sammen i forbindelse med en felles refleksjonsarena?
- Navn på møtene, deltakelse og dokumentasjon varierer mellom avdelingene. Det kan være gode grunner til noe ulikhet, men bør vi likevel strømlineforme noe mer, f.eks. mer lik begrepsbruk?



Kartleggingen av styringsdialogen i BYR viser forskjeller....



Innholdet i «Sånn gjør vi det her»

- 1. Formål og virkeområde
- 2. Overordnede rammer for styringsdialogen i Oslo kommune
 - Nærmere om mål og resultatstyring (MRS) og forholdet MRS og oppdragsstyring
 - Begrepsavklaringer
 - Styringsdialog
- 3. Den formelle styringsdialogen
 - Tildelingsbrev
 - Oppdragsbrev
 - Etatsstyringsmøte
 - Oppdragsstyringsmøte
- 4. Uformell dialog understøtter styringsdialogen
 - Fagmøter/fagdiskusjoner
 - Kontaktmøter – møter med politisk ledelse



Mål- og resultatstyring (MRS) – grunnleggende styringsprinsipp i kommunen

- ▶ Virksomhetsstyring er ikke politikk, men administrasjon som utøves på byrådens vegne

3 overordnede forutsetninger for MRS:

- Strategisk styring mot overordnede mål
- Delegering av myndighet
- Ansvarliggjøring for resultatene og måloppnåelsen

Hva må til

- God MRS krever balanse mellom styring, ledelse, tillit og kontroll
- Tillit i MRS forutsetter god rolleforståelse og god dialog
- Tillit i MRS er avhengig av ledelse og styringskultur



Oslo

MRS som metode handler om å sette mål, følge opp og bruke informasjonen til læring, styring og kontroll.

Dialogsløyfe –
-Tilliten må gå begge veier.
Trenger god samhandling mellom nivåer + saker opp til riktig tid

MRS i kombinasjon med andre styringsprinsipper

Aktivitets- og oppgave/oppdragsstyring innebærer å stille krav til hvilke aktiviteter eller oppgaver som skal gjennomføres. Aktivitets- og oppgave/oppdragsstyring kan brukes som en del av mål- og resultatstyringen i tilfeller der det er ønskelig eller nødvendig for å konkretisere spesifikke oppgaver eller aktiviteter som skal gjennomføres. Vesentlighet og egenart.

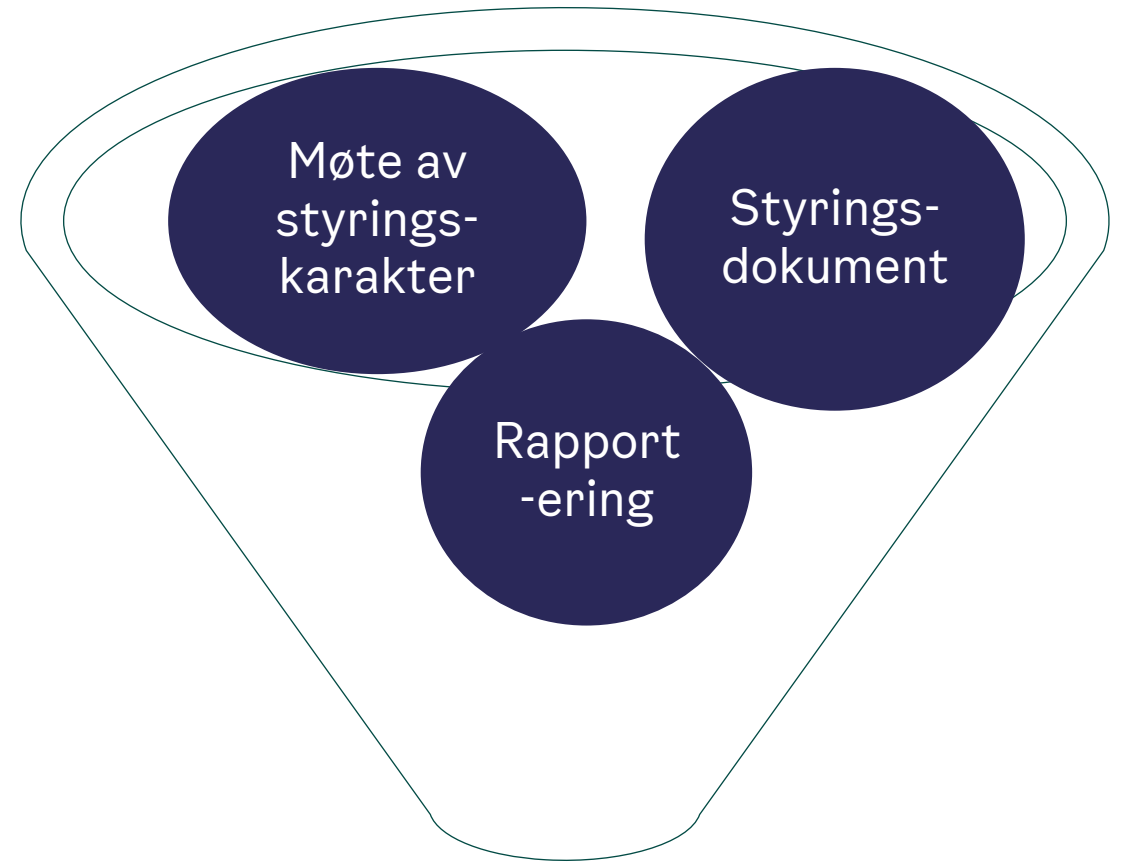
Men; aktivitets- og oppgave/oppdragsstyring blir i praksis også brukt som et alternativ til mål- og resultatstyring.

- ▶ I praksis skjer dette når man går langt i konkretisering - egne milepæler , konkretisering av slutt punkt og rapporteringstidspunkt osv. (i mange tilfeller følger det egne ressurser osv.)
- ▶ Andre kjennetegn; knytter seg til områder med særlig politisk oppmerksomhet .



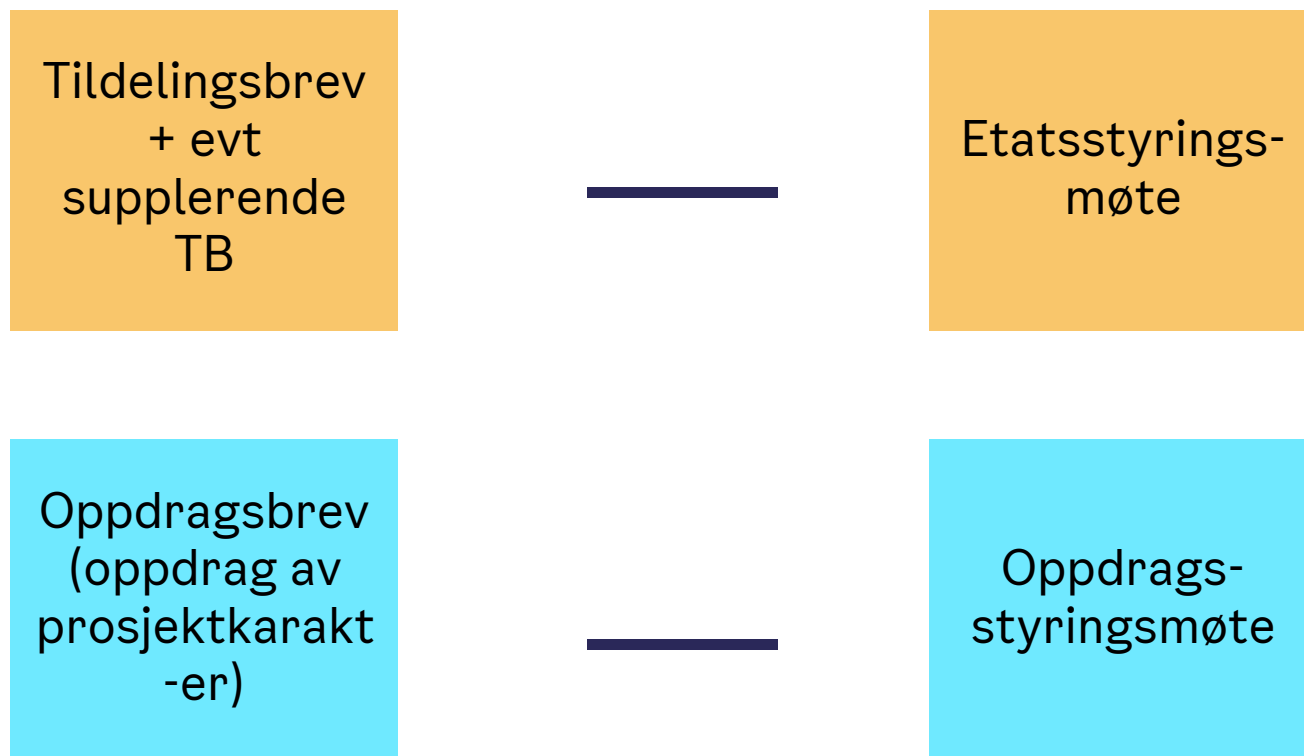
Hvordan defineres styringsdialog?

- ▶ styringsdokumenter, rapporter og møter av styringskarakter mellom byrådsavdeling og underliggende virksomhet.
- Basert på risiko, skal dokumenteres, være forutsigbar, skriftlighet, åpenhet



Nærmere om styringsdialogen

-Omtaler den **skriftlige** delen av styringsdialogen og praksis for formelle møter



Etatsstyringsmøte

Hovedtilnærming er inntil fire møter i året. Møtene har tydelig formål, agenda og deltakelse.

- Ledes av kommunaldirektør. Fra BYR: ledergruppe/utvalgte medarbeidere. Fra virksomheten: etatssjef med ledergruppe/utvalgte medarbeidere.
- Underliggende virksomhets skal gis anledning til å spille inn punkter til agenda.
- Hovedvekt på måloppnåelse, resultater og risiko.
- I mindre grad innsatsfaktorer og enkeltsaker.
- Ved behov avklares innholdselementer med politisk ledelse i forkant.

- Detaljer om oppdrag tas i egen dialog – men helheten i porteføljen må reflekteres i etatsstyringsmøtene.
- Sakspapirer fra etat i rimelig tid før møtet (skop/acos)
- Alltid referat:
 - korte og konsise med konsentrasjon om **styringssignaler** og annen informasjon som er vesentlig for styringsdialogen.
 - det skal angis hvem som har deltatt, og hvilken rolle de har.
 - teksten i referatene skal gjengi rolle og stilling, ingen navn.
 - utkast skrives av byrådsavdelingen og sendes til kommentering før endelig referat sendes ut. Referatene skal skrives slik at de kan offentliggjøres. Og lagres i skop/acos



Oppdragsstyringsmøte

- ▶ Knyttet til oppfølging av større oppdrag (helst varslet/gitt i tildelingsbrev og utdypet med prosjektplan i eget oppdragsbrev.
- ▶ Møtehyppighet må vurderes i lys av avtalt milepælsplan og øvrig rapportering.
- ▶ Ledes av kommunaldirektør eller den vedkommende utpeker (for eksempel seksjonssjef, prosjektleder....)
- ▶ Føres referat/oppsummering . Offentlighet vurderes konkret (avhengig av type sak og hvor en er i prosess)



Uformell dialog

-uformell kontakt understøtter styringsdialogen

Fagmøter/fagdiskusjoner

- Omforent om forståelsen av et arbeid, diskutere prinsipielle problemstillinger, veivalg, arbeidsfordeling med videre.
- Fagmøter og annen kontakt vil naturlig både være på toppledernivå, men også saksbehandlingsnivå. Dette for å drøfte problemstillinger underveis.
- Bør foreligge dagsorden og oppsummering (ikke offentlig)
- Åpen dialog, lov å være uenig - tillit

Kontaktmøter – møter med POL

- Bevissthet rundt formål og hensikt –ikke virksomhetsstyring
- Bevissthet rundt frekvens: anbefaler ikke oftere enn månedlig for å sikre tid til forberedelser, løfte blikket, se det store bildet
- Ledes av byråden. Fra byrådsavdelingen deltar ellers byrådssekretær, kommunaldirektør og ledergruppe/utvalgte medarbeidere
- Agenda skal foreligge i forkant
- Oppsummering i etterkant – OBS på at oppfølgingspunkter kan offentliggjøres





Takk for oss !

Innspill?