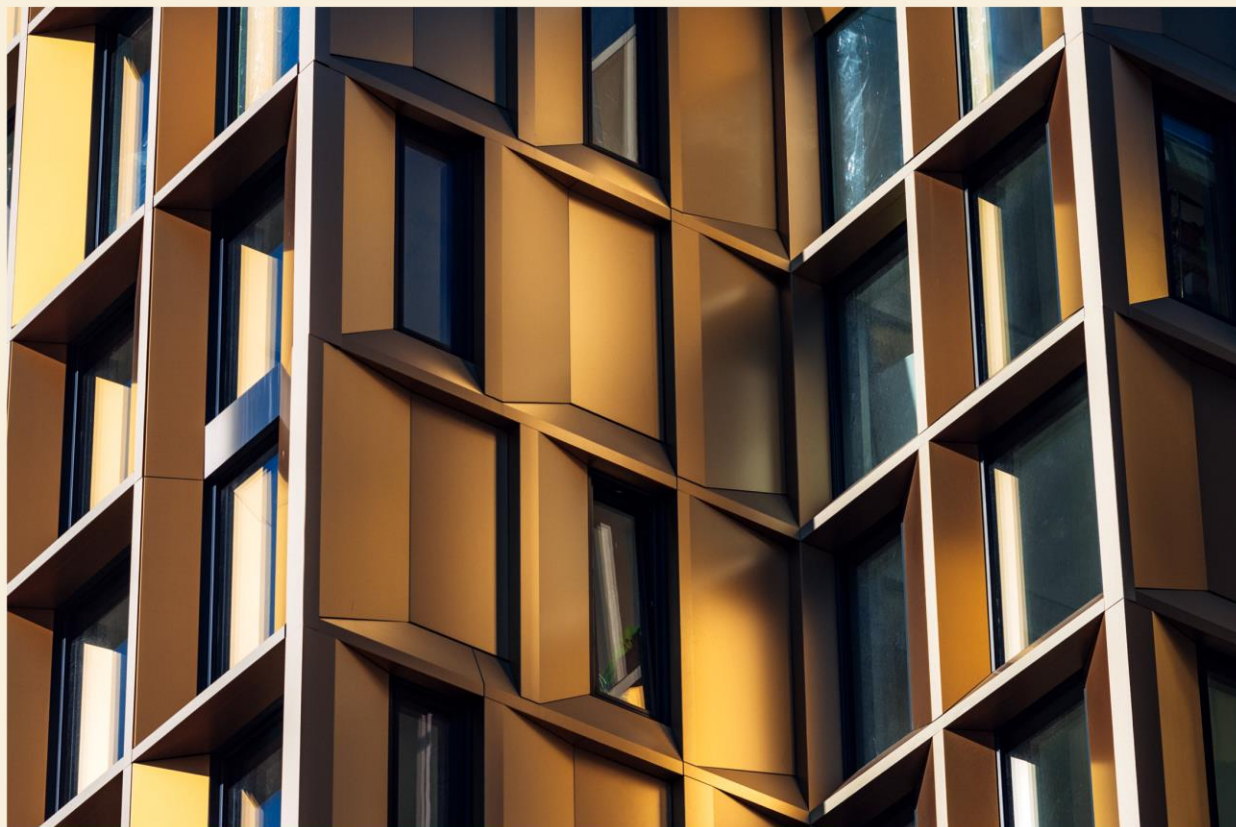




Oslo

Byrådslederens kontor



Retningslinjer for byrådsavdelingenes styringsdialog med underliggende etater

Vedtatt av kommunaldirektør BLK
(kommunaldirektørens sak 03/21)

1. Formål og virkeområde

Formålet med retningslinjene er å legge til rette for byrådsavdelingenes styringsdialog med underliggende etater, herunder bidra til en mer samordnet, helhetlig praksis og begrepsbruk.

Retningslinjene må sees i sammenheng med Instruks for virksomhetsstyring.

Elementer fra styringsdialogen knyttet til lederatferd og lederferdigheter vil være naturlig tema inn i ledersamtalene.

Instruks for virksomhetsstyring

Virksomhetsstyring favner all ledelsesmessig aktivitet, styring og kontroll som er innrettet på å iverksette politiske vedtak, herunder oppfølging av budsjett, økonomiplan og vedtatte handlingsplaner, overholde lover og regelverk og skape best mulige resultater på de områder der kommunen er tjenesteleverandør, forvaltningsorgan og tilrettelegger for næringsutvikling, infrastruktur, arealdisponering o.a.

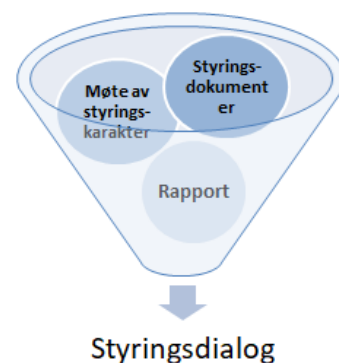
Virksomhetsstyring er prosessen som omfatter oppfølging av fastsatte mål, planlegging av hvordan målene skal nås, løpende rapportering og risikovurdering, analyser av situasjonen og utforming og iverksetting av korrigerende tiltak for å nå fastsatte mål.

2. Hva menes med styringsdialog?

Styringsdialogen inngår i virksomhetsstyringen. Styringsdialog er en samlebetegnelse på styringsdokumenter, rapporter og møter av styringskarakter mellom byrådsavdeling og etat.

Styringsdialogen skal tilpasses etatens egenart og vesentlighet. Risikovurderinger er et sentralt element i styringsdialogen.

Sak 1, tildelingsbrev, årsberetning og instruks for virksomhetsstyring er de sentrale styringsdokumentene i dialogen mellom byrådsavdeling og etat.



3. Overordnede rammer for styringsdialogen

3.1 Virksomhetsstyring er administrasjon på byrådens vegne

Byråden har det parlamentariske ansvaret for at det utøves god virksomhetsstyring på sektoren. Byråden bør likevel normalt ikke ta del i den løpende virksomhetsstyringen som administrasjonen utøver på byrådens vegne. Det er viktig å finne en god balanse mellom styring, ledelse, tillit og kontroll. Dette understreker betydningen av god samhandling mellom byrådsavdeling og etat, og at saker bringes opp til byråden i nødvendig grad.

3.2 Mål og resultatstyring

Mål – og resultatstyring (MRS) er grunnleggende styringsprinsipp i kommunen, jf. instruks for virksomhetsstyring. Hovedformålet med MRS er effektiv gjennomføring av politiske vedtak. MRS skal bidra til å innrette all ledelse, styring og kontroll mot

oppnåelse av planlagte resultater slik disse fremkommer i kommunens styringsdokumenter. MRS som metode innebærer å sette overordnede mål, innhente og vurdere relevant styringsinformasjon og bruke denne informasjonen til læring, styring og kontroll.

MRS bygger på tre forutsetninger: strategisk styring mot overordnede mål, delegering av myndighet og ansvarliggjøring for resultatene og måloppnåelsen.

Risikovurderinger er et verktøy for prioritering og vil være til hjelp for byrådsavdelingene når det skal bestemmes hvor styringsoppmerksomheten skal rettes. Omfanget av resultatkrav og oppfølging må gjøres ut fra en vurdering av sannsynligheten for at risikoer inntreffer og eventuelle konsekvenser.

MRS praktisert ut ifra ovennevnte beskrivelse, innebærer at detaljstyring skal være begrenset.

3.3 Tillitsbasert styring og ledelse

Tillit er et bærende prinsipp i styring og ledelse i Oslo kommune. Tillit som strategi og arbeidsform i styring understreker hvordan det er ønskelig at MRS skal praktiseres:

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

En god dialog om mål, resultater og virkemiddelbruk legger til rette for tillit mellom byrådsavdeling og etat, og mellom politikk og forvaltning. Det er avgjørende at tilliten går begge veier.

Et viktig element for å sikre god styringsrelasjon og dialogsløyfe, er tydelighet i rolle- og ansvarsdeling mellom byrådsavdeling og etater. Dette gjelder også klarhet i fullmaktsfordeling. Det må være tydelig hvilke roller den enkelte aktør har, og hvilket ansvar som følger med. Dette vil bidra til å bygge en tillitsbasert styringskultur.

4. Den formelle styringsdialogen

Overordnet måloppnåelse (MRS) skal være utgangspunkt for innretning av styringsdialogen.

Styringsdialogen skal være dokumenterbar og lagres i saksbehandlingssystemet. Den klare hovedregelen er at dokumenter i styringsdialogen skal være offentlige. Unntak kan vurderes dersom innhold i dokumenter kan unntas etter offentleglova.

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 medarbeidernes kompetanse og kreativitet
- God samhandling og samordning på tvers
- Innbyggerorienterte digitale tjenester

Både byrådsavdeling og etat har ansvar for å melde fra skriftlig dersom det i løpet av året er endringer i rammebetingelser o.l som påvirker måloppnåelse.

Tildelingsbrev

Etter at bystyret har vedtatt budsjettet, utarbeider byrådsavdelingene tildelingsbrev som presiserer bystyrets budsjettvedtak, avklarer forventninger og fastsetter mål og resultatindikatorer.

Tildelingsbrevet utformes av byrådsavdelingen i dialog med etaten. Prosess og fremdrift avtales i dialogen. Det er viktig med en god sammenheng mellom målbeskrivelse i Sak 1 og tildelingsbrevet. En god styringsdialog basert på MRS, fordrer at budsjettforslaget har lagt til rette for dette, med overordnede mål og hovedvekt på forventninger til resultat, framfor gjennomføring av konkrete tiltak.

Konkrete oppdrag som skal gjennomføres i løpet av året bør, så langt det er mulig, omtales på overordnet nivå i tildelingsbrevet. På den måten sikres det at etaten har en helhetlig oversikt over sin portefølje for budsjettåret. Konkretisering av, og ytterligere detaljer i oppdrag, kan gis gjennom egne oppdragsbrev (se nærmere beskrivelse i punkt 4.2).

Etatstyringsmøte

Formål med etatsstyringsmøter er å bidra til å få en overordnet, helhetlig tilnærming til vurdering av måloppnåelse for etaten. I etatsstyringsmøtene er resultater og oppgaveløsning til etaten tema. Det skal vurderes om ressurser brukes effektivt, og om resultater rapporteres på en tilfredsstillende måte. Temaer innenfor internkontroll skal vurderes, tilpasset etatens egenart.

Inngående, detaljerte fagdiskusjoner, eksempelvis knyttet til større oppdrag, bør legges til egne møter (oppdragsstyringsmøter/fagmøter).

Rammer rundt etatsstyringsmøtene:

- Hovedregelen er inntil fire møter i året.
- Møtene ledes av kommunaldirektør eller den vedkommende utpeker fra sin avdeling. Fra byrådsavdelingen deltar ellers ledergruppe/utvalgte medarbeidere. Fra etaten deltar etatssjef med ledergruppe/utvalgte medarbeidere.
- Agenda skal omfatte overordnet måloppnåelse, resultater og risiko, og i mindre grad innsatsfaktorer og enkeltsaker.
- Saksdokumenter fra etaten skal foreligge i rimelig tid slik at byrådsavdelingen rekker nødvendig forberedelse.
- Etatsstyringsmøter skal referatføres. Referatene skal være korte og konsise med hovedvekt om styringssignaler og informasjon som er vesentlig for styringsdialogen.

4.2 Oppdragsstyring og oppdragsstyringsmøte

Som påpekt utgjør MRS grunnleggende styringsprinsipp i kommunen. Dette forhindrer ikke at det i visse tilfeller vil være naturlig og nødvendig å supplere mål- og resultatstyringen med oppdragsstyring.

Oppdragsstyring knytter seg gjerne, men ikke alltid, til utforming av konkrete oppdrag/oppgaver/tiltak/prosjekter/områder med særlig politisk interesse. Så langt det er mulig, bør oppdrag varsles ved starten av året i selve tildelingsbrevet. Selve oppdraget kan defineres tydeligere i eget oppdragsbrev og følges opp i egne oppdragsstyringsmøter.

Oppdragsbrev

Byrådsavdelingene kan ved behov sende ut oppdragsbrev i løpet av året. Dette kan gjelde større oppdrag som er varslet i tildelingsbrevet, og oppdrag som blir klare i løpet av året.

Oppdragsstyringsmøte

Oppdragsstyringsmøter benyttes til oppfølging av større oppdrag gitt og/eller varslet enten i tildelingsbrev og/eller egne oppdragsbrev.

Et oppdragsbrev bør inneholde:

- bakgrunn, mål og effekter
- kritiske suksessfaktorer
- omforent beskrivelse av oppdraget/prosjektet – drøftet med etat
- beskrivelse av organisering og oppfølging
- omforent milepælsplan

Rammer rundt oppdragsstyringsmøtene:

- knyttet til oppfølging av større oppdrag
- møtehyppighet vurderes i lys av milepælsplan
- ledes av kommunaldirektør eller den vedkommende utpeker fra egen avdeling
- agenda skal foreligge i forkant for å sikre felles forberedelse
- møtene skal referatføres

5. Uformell dialog som understøtter den operative styringsdialogen

Parallelt med styringsdialogen vil det være en utstrakt uformell dialog/fagdialog med informasjonsinnhenting, faglige diskusjoner, meningsutveksling mv. mellom ansatte i byrådsavdelinger og etater som *understøtter* styringsdialogen.

Det vil også i varierende grad være kontaktmøter, her definert som møter mellom politisk ledelse, byrådsavdeling og etat, som heller ikke en del av den formelle dialogen (styringsdialogen).

Felles for fagmøter og kontaktmøter er at det *ikke* skal gis styringssignaler. Dersom det likevel gjøres, skal disse skriftliggjøres i etterkant.

Fagmøter

Formålet med fagmøtene er å bli omforent om forståelsen av et arbeid, diskutere prinsipielle problemstillinger, veivalg underveis, arbeidsfordeling med videre.

Dette innebærer en bevissthet om deltakelse, slik at personer på riktig nivå stiller til møtene. Det må også være en bevissthet om innholdselementer bør løftes inn/avklares i styringsdialogen.

Kontaktmøter – møter mellom politisk ledelse og etat

Formål med kontaktmøtene bør i utgangspunktet være dialog og meningsutveksling om aktuelle temaer, ikke virksomhetsstyring (jf. 3.1).

Kontaktmøter gjennomføres ved behov, men i utgangspunktet ikke oftere enn månedlig for å sikre tid til forberedelser. Agenda bør foreligge i forkant for å sikre felles forberedelser og møtene skal referatføres.