

Byrådssak 1036/22

Ny instruks for virksomhetsstyring i Oslo kommune

Sammendrag:

God styring og ledelse gir handlingsrom, skaper trygghet og godt arbeidsmiljø og bidrar til å skape bedre tjenester til byens innbyggere.

Instruks for virksomhetsstyring er ett av en rekke virkemidler byrådet har for å utvikle styring og ledelse i Oslo kommune. Samtidig som linjeansvaret understrekes, er det viktig at dette ses i en større sammenheng. Komplekse samfunnsproblemer utfordrer tradisjonelle strukturer og styringsansvar. For å lykkes må kommunen samordne innsatsen. Det krever en helhetlig tilnærming og samhandling mellom virksomheter/sektorer om felles løsninger til beste for innbyggerne.

Formålet med instruksen er å fastsette krav til virksomhetsstyring for å styrke og forbedre kommunens styringsprosesser, sikre grunnlag for mer effektiv måloppnåelse i henhold til politiske vedtak, tildelt budsjett og lover og regler. Videre er en av hensiktene med instruksen å forebygge styringssvikt og motvirke og bekjempe korrupsjon og misligheter.

Gjeldende instruks mangler bestemmelser om åpenhet, kommunikasjon og innbyggermedvirkning. Det er videre behov for å justere flere eksisterende bestemmelser, og blant annet inkludere digitalisering, personvern og eget punkt om forebygging av korrupsjon og misligheter. Det foreslås å presisere ansvaret for gode beslutningsgrunnlag og samhandling. Dagens instruks har noe prosatekst som dessuten foreslås strammet opp, i tillegg til mindre endringer for øvrig. Med såpass mange endringer finner byrådslederen det hensiktsmessig at byrådet ikke reviderer gjeldende instruks, men at denne erstattes av en ny instruks.

Saksfremstilling:

1. Bakgrunn/innledning

Siden 1987 har målstyring vært et styringsprinsipp i Oslo kommune, jf. bystyremelding 3/87. Virksomhetsstyringen har siden vært under stadig utvikling. Instruks for virksomhetsstyring ble vedtatt i 2015 (byrådssak 1070/15). I 2016 ble instruksen utvidet med bestemmelser om samfunnssikkerhet og beredskap (byrådssak 1107/16). I forbindelse med ny anskaffelsesstrategi i 2017 (byrådssak 1104/17) bortfalt krav om lokal tiltaksplan i instruksen.

Byrådslederen har det overordnede, strategiske ansvaret for utvikling av virksomhetsstyringen i kommunen, samt det overordnede strategiske ansvaret for utvikling av ledelse. Det har over tid vært jobbet systematisk med utvikling av styring og ledelse samtidig. Det vises i den forbindelse til byrådssak 1055/17 om tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune.

God styring og ledelse gir handlingsrom, skaper trygghet og godt arbeidsmiljø og bidrar til å skape bedre tjenester til byens innbyggere.

Instruks for virksomhetsstyring er ett av en rekke virkemidler byrådet har for å utvikle styring og ledelse i Oslo kommune. Eksempler på andre tiltak er mal for tildelingsbrev, retningslinjer for styringsdialog, tilbud til toppledere, nettverk for virksomhetsstyring og nettsider for styring og ledelse.

Virksomhetsstyring omfatter styring og ledelse på alle nivåer, også på tvers. God virksomhetsstyring handler om å styre kommunens virksomheter på en slik måte at kommunen evner å levere tjenester med kvalitet, og at innbyggere, næringsliv og andre har tillit til kommunens evne til å levere. For å opparbeide og beholde denne tilliten er det ikke nok bare å nå mål- og resultatkrav, men at disse nås innenfor rammene i henhold til lover, regler, etiske normer og kvalitetskrav, slik at styringssvikt, feil og mangler mv. i størst mulig grad unngås.

Samtidig som linjeansvaret understrekes, er det viktig at dette ses i en større sammenheng. Komplekse samfunnsproblemer utfordrer tradisjonelle strukturer og styringsansvar. For å lykkes må kommunen samordne innsatsen. Det krever en helhetlig tilnærming og samarbeid om felles løsninger til beste for innbyggerne. Samarbeid om felles mål er for øvrig i tråd med og en nødvendig forutsetning for oppfølging av FNs bærekraftsmål.

2. Kort om mål- og resultatstyring, risikostyring og internkontroll

Mål- og resultatstyring (MRS) er et grunnleggende styringsprinsipp i kommunen. MRS bygger på tre forutsetninger: Strategisk styring mot overordnede mål, delegering av myndighet og ansvarliggjøring for resultatene og måloppnåelsen.

Tillit er et bærende prinsipp i styring og ledelse i Oslo kommune. Det skal legges vekt på tydelige mål, og forventninger til resultater og effekter. Det skal legges mindre vekt på kontroll, detaljrapportering og måling av aktiviteter, tiltak og virkemidler. Det blir da viktig å finne en god balanse mellom styring, ledelse, tillit og kontroll.

I tråd med kjennetegnene på tillitsbasert styring og ledelse er det implisitt en føring om å tenke helhet og løsninger på tvers, om å ha mer dialog og involvering, og også om å finne/prøve ut nye arbeidsformer og -metoder og bruke ansattes kreativitet.

Risikovurderinger er et hjelpemiddel for å prioritere og forstå risiko for å kunne beslutte hvor styringsoppmerksomheten skal rettes. Risikostyring handler i stor grad om de aktivitetene man utfører for å få kontroll med uakseptabel risiko. Internkontroll skal gi merverdi til virksomheten gjennom å bidra til å gjøre ledelsen i stand til å håndtere usikkerhet med tilhørende risikoer. Dette skal gi ledelsen effektive muligheter til å forhindre styringssvikt, feil og mangler samt forebygge og avdekke korrupsjon og misligheter.

3. Myndighet, roller og ansvar i virksomhetsstyringen

Som øverste organ i kommunen legger bystyret gjennom sine vedtak og sin kontrollfunksjon viktige premisser for virksomhetsstyringen i kommunen.

I Oslo kommunes parlamentariske styringssystem er byrådet kommunens utøvende politiske organ og samtidig øverste ledelse for kommunens samlede administrasjon. Den enkelte byråd har det parlamentariske ansvaret for at det utøves god virksomhetsstyring i sektoren. Byråden tar likevel vanligvis ikke del i den løpende virksomhetsstyringen som administrasjonen utøver på byrådets vegne. Dette understreker betydningen av god samhandling mellom byrådsavdeling og etat, og at saker bringes opp til byråden i nødvendig grad.

Byrådet og byrådenes instruksjonsmyndighet overfor underliggende virksomheter utøves gjennom vedkommende byrådsavdeling.

Instrukser mv. til underliggende etater skjer fra kommunaldirektør på byrådets vegne til etatsleder. For bydel og foretak, se tekstboks.

Virksomhetsleder har ansvar og myndighet for virksomheten innenfor de fullmaktene og instruksene som er gitt av overordnet organ.

Det er viktig at det er god dialog mellom byrådsavdeling og virksomhet, og at det er en høy bevissthet om forholdet mellom politikk og administrasjon.

Uformell dialog/fagdialog (informasjonsinnhenting, faglige diskusjoner, meningsutveksling mv.) mellom byrådsavdeling og virksomhet understøtter den formelle dialogen (styringsdialogen). I den uformelle dialogen skal det ikke gis styringssignaler. Dersom det likevel gjøres, skal disse skriftliggjøres i etterkant.

- Bydelsdirektørene har instruksjons- og rapporteringslinje både fra byrådet og bydelsutvalgene. Byrådets instruksjonsmyndighet overfor bydelsadministrasjonen begrenses av bydelsutvalgenes tildelte myndighet direkte fra bystyret, og bydelsutvalgenes videre delegasjon til og instruksjonsrett overfor bydelsadministrasjonen.
- For de kommunale foretakene setter kommuneloven kapittel 9, instruks for byrådets styring av kommunale foretak i foretaksmøte og foretakenes vedtekter grenser for hvordan slike enheter kan styres fra byrådet. Foretakets direktør er underlagt styret.

4. Om gjeldende instruks

Formålet med instruks fra 2015 var å fastsette krav til virksomhetsstyring for å styrke og forbedre kommunens styringsprosesser, sikre grunnlag for mer effektiv måloppnåelse i henhold til politiske vedtak, tildelt budsjett og lover og regler, og forebygge styringssvikt og motvirke og bekjempe korrupsjon og korrupsjonslignende hendelser.

Et annet formål var å forenkle og samle elementer av virksomhetsstyring i eksisterende instruks i én instruks, og slik gjøre kravene til virksomhetsstyringen mer tilgjengelige for virksomhetslederne.

Det vil være grensesnitt mellom Instruks for virksomhetsstyring (VS-instruks) og andre styrende dokumenter. VS-instruks vil ha et helhetlig perspektiv som utdypes i andre dokumenter, eksempelvis instruks for internkontroll, anskaffelsesstrategi, IKT-reglement,

instruks for informasjonssikkerhet, personalpolitisk strategi og reglement for samfunnssikkerhet og beredskap.

Instruksen gjelder både byrådsavdelingenes styring med og oppfølging av underliggende virksomheter (etat, bydel, kommunalt foretak), og den interne styringen og oppfølgingen innen den enkelte virksomhet. For bydelene og foretakene gjelder instruksen innen de rammene som gjelder for byrådets og den enkelte byråds instruksjonsmyndighet.

Instruksens virkeområde skiller seg med dette fra staten der etatsstyring betegner departementets styring av en virksomhet, mens virksomhetsstyring er styring internt i virksomheten.

5. Forslag til ny instruks

Det som reguleres i instruksen, skal være på et mest mulig *overordnet* nivå. Det foreslås i stor grad å beholde nåværende struktur. Definisjonen flyttes til kapittel 1. Kapitlet om overordnet ramme utgår, men innholdet vil delvis ivaretas andre steder. Nytt kapittel 3 omfatter krav til virksomhetsstyringen, dels generelle og dels knyttet til særskilte områder. Det innebærer at ny instruks vil ha følgende tre kapitler:

- 1) Formål og virkeområde. Definisjon av virksomhetsstyring.
- 2) Myndighet, roller og ansvar i virksomhetsstyringen.
- 3) Krav til virksomhetsstyringen.

Kapittel 1 Formål og virkeområde. Definisjon av virksomhetsstyring.

Formålet i gjeldende instruks har særlig vært knyttet opp mot styring. Det foreslås å supplere dette ved å trekke inn ledelse og innbyggerperspektivet, og ved å tilrettelegge for læring, kompetansehevende tiltak og forbedringer av kvalitet og effektivitet i oppgaveløsningen. Formålet vil da – med mindre justeringer – være å legge til rette for gode styrings- og ledelsesprosesser, sikre grunnlag for effektiv måloppnåelse, forebygge styringssvikt og bekjempe korrupsjon og misligheter, sikre god tjenesteyting og god myndighetsutøvelse overfor innbyggerne og legge grunnlaget for bedre resultater.

Instruksen skal fortsatt gjelde både a) byrådsavdelingenes styring med og oppfølging av underliggende virksomheter og b) den interne styringen og oppfølgingen innen den enkelte virksomhet. For bydelene og foretakene gjelder instruksen innen de rammene som gjelder for byrådets og den enkelte byråds rolle og instruksjonsmyndighet slik dette fremkommer i kommuneloven, bydelsreglementet samt instruks for styring av Oslo kommunes kommunale foretak i foretaksmøte og vedtekter. Dette presiseres nå nærmere i forslaget til instruks. Det innebærer at instruksen for bydel og foretak må leses ut fra de rammene som er angitt her.

Definisjonen foreslås videreført med enkelte justeringer for å gjøre den mer tilgjengelig.

Kapittel 2 Myndighet, ansvar og roller i virksomhetsstyringen

I gjeldende instruks har kapitlet en prosatekst hvorav noe er mer deskriptivt og/eller ikke hører hjemme i instruks. Kapitlet foreslås endret slik at det blir punktvisse bestemmelser.

Det presiseres at byrådets og byrådenes instruksjonsmyndighet overfor underliggende virksomheter utøves gjennom vedkommende byrådsavdeling, at byrådsavdelingene har ansvar for tilsyn og kontroll med underliggende virksomheter og at de skal legge til rette for en

styringsdialog som sikrer omforent forankring og forståelse for mål, strategier og tiltak, og forventninger til resultatoppfølging og rapportering.

Bestemmelsen om at virksomhetsleder er administrativt underlagt kommunaldirektør i byrådsavdelingene på vegne av den enkelte byråd, dersom ikke annet er bestemt i lov, reglement og vedtekter mv., videreføres. Det gjelder også bestemmelsen om at virksomhetsleder skal gjennomføre vedtak fattet i overordnede organer innen vedtatte ressursrammer og gjeldende lover og regler, rapportere avvik til overordnet nivå, iverksette korrigerende tiltak og melde fra om forhold av betydning for oppnåelse av mål og overholdelse av lov og regelverk. Virksomhetsleders fullmakt til å treffe vedtak er alltid begrenset til saker som ikke har prinsipiell betydning, jf. kommuneloven § 10-2 (5).

Virksomhetsleders organisatoriske myndighet er tidligere blitt tolket inn under administrativ myndighet. Det presiseres nå at virksomhetsleders ansvar og myndighet omfatter administrativt, organisatorisk, faglig og økonomisk ansvar og myndighet for virksomheten innenfor de fullmakter som er gitt av overordnet organ. I dette ligger at virksomhetsleder har arbeidsgiveransvar for sine ansatte, skal holde seg innen vedtatt budsjett, påse at økonomiforvaltningen følger økonomiregelverket og forøvrig er ansvarlig for de resultatene som skapes i virksomheten.

Kapittel 3 Krav til virksomhetsstyringen

Dette kapitlet omfatter dels generelle krav til virksomhetsstyringen og dels krav på særskilte områder.

I gjeldende instruks er det ni områder. Overskriftene er til dels lange og foreslås kortet ned. Det er ellers foretatt større og mindre justeringer som er omtalt nedenfor. Det foreslås å utvide med to nye områder; forebygging av korrupsjon og misligheter og åpenhet, kommunikasjon og innbyggermedvirkning.

3.1 Mål- og resultatstyring

Bystyrets budsjettvedtak (tallbudsjett, mål, resultatindikatorer og verbalvedtak) er ramme for virksomhetsstyringen. Bestemmelse om tildelingsbrev videreføres med enkelte presiseringer: Byrådsavdelingene skal gjennom årlige tildelingsbrev formidle bystyrets budsjettvedtak og presisere forventninger knyttet til dette og eventuelle særskilte oppdrag. Byrådsavdelingene har ansvar for at det føres en dialog om håndtering av nye eller endrede krav/føringer som kan påvirke virksomhetenes prioriteringer, budsjetttrammer og resultatkrav nedfelt i tildelingsbrev.

En ny bestemmelse presiserer at virksomhetsleder skal redegjøre for virksomhetens risikobilde. Virksomhetsleder skal også umiddelbart varsle overordnet byrådsavdeling dersom det avdekkes vesentlige avvik. Bydelsdirektør skal parallelt varsle bydelsutvalget. Tilsvarende skal daglig leder i kommunalt foretak informere styret.

Bestemmelser om mål- og resultatkrav i strategi- og årsplaner som beskriver virksomhetens viktigste resultatambisjoner basert på overordnede føringer, videreføres. Det gjør også bestemmelse om resultatoppfølging internt i virksomhetene og mellom virksomhet og byrådsavdeling og bestemmelse om investeringer.

3.2 Beslutningsgrunnlag og gjennomføring av politiske vedtak mv.

Ufullstendige eller mangelfulle beslutningsgrunnlag øker risikoen for at det fattes beslutninger som ikke kan gjennomføres, som kan ha utilsiktede virkninger, eller som kan medføre sløsing med kommunale midler.

Koronapandemien har ytterligere illustrert behovet som alltid er til stede for å jobbe kunnskapsbasert og kunne fremskaffe fakta og gode utredninger raskt.

De seks minimumskravene alle statlige utredninger skal følge, er en grei huskeliste også for kommunalt utredningsarbeid. Ikke minst er det viktig også å få frem alternativer slik at beslutningsgrunnlaget blir best mulig.

For øvrig vises det til krav til saksbehandling i alt fra kommunelov til byråds- og bystyrereglement, saksbehandlingsveileder, instruks for byrådsnotater og veileder for plansaker.

Statens utredningsinstruks:

1. Hva er problemet, og hva vil vi oppnå?
2. Hvilke tiltak er relevante?
3. Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?
4. Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor varige er de, og hvem blir berørt?
5. Hvilket tiltak anbefales, og hvorfor?
6. Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?

I ny kommunelov er kravene til saksbehandling blitt tydeliggjort, jf. § 13-1, tredje og fjerde ledd, hvor det presiseres at saker som legges fram for folkevalgte organer, skal være forsvarlig utredet og gi et faktisk og rettslig grunnlag for å treffe vedtak. Folkevalgt organ skal også på egnet måte gjøre oppmerksom på faktiske eller rettslige forhold som har sentral betydning for iverksettingen av vedtak.

Kravene foreslås ivaretatt dels gjennom ny bestemmelse om å fremskaffe gode beslutningsgrunnlag, i tråd med *prinsippet om fullført saksbehandling*, som skal sikre at alle berørte instanser og relevante faginstanser blir involvert i saksforberedelsen, og dels ved videreføring av bestemmelse om plikt til å orientere om «forhold av betydning» med tanke på blant annet gjennomføring av politiske vedtak.

Ansaret for å sikre samordnet og effektiv gjennomføring av politiske vedtak tydeliggjøres. Byrådsavdelingene og virksomhetene har et felles ansvar for å ta initiativ til samhandling og samordning mellom sektorer og virksomheter der det er nødvendig for å nå felles eller overordnede mål, gjennomføre vedtatte planer og strategier og skape bedre tjenester for innbyggerne. Samhandling og samordning er også viktig der det kan føre til vesentlige økonomiske eller samfunnsmessige besparelser.

Ellers videreføres bestemmelse om rutiner i byrådsavdelinger og virksomheter som sikrer at byråds- og bystyrevedtak systematisk fanges opp og følges opp. Det påhviler et særlig ansvar hos den enkelte byrådsavdeling til å orientere og involvere andre byrådsavdelinger i bystyrevedtak som berører andre sektorer. Ansaret for å tolke og formidle politiske vedtak, med eventuelle leveransekrav for berørte virksomheter, ligger i byrådsavdelingen med ansvar for fagområdet. Med mindre justeringer videreføres også bestemmelse om at virksomhetsleder skal holde seg orientert både om aktuelle vedtak og holde byrådsavdelingen orientert om forhold av betydning.

3.3 Overholdelse av lover og regler, korrekt saksbehandling og rettslig posisjon

Gjeldende bestemmelser foreslås med enkelte presiseringer videreført. Det innebærer at alle virksomheter skal ha etablert rutiner for å overholde lover og regelverk. Alle virksomheter skal dessuten ha oversikt over gjeldende fullmakter, lov- og regelverk og avtaler som har betydning for oppgaveutførelsen og kommunens rettslige posisjon.

Rettsinstruksen (byrådssak 298/19 og bystyrets vedtak 43/20) stiller blant annet krav til at alle virksomheter plikter å påse at de juridiske sidene ved en sak er tilstrekkelig utredet før avgjørelse fattes eller kontrakt inngås. Videre stilles det krav til at virksomheten skal ha eller innhente tilstrekkelig kompetanse til å ivareta korrekt saksbehandling og til å ivareta kommunens rettslige posisjon, jf. rettsinstruksen punkt 3. Virksomhetene har også et ansvar for å forelegge viktige og/eller prinsipielle rettslige spørsmål for Kommuneadvokaten, jf. punkt 5.

Kompetanse er omtalt generelt i punkt. 3.9.8, men også flere andre steder i kapittel 3. Samtidig som overlappende bestemmelser bør unngås i instruksen, kan det på noen områder likevel være et særskilt behov for å omtale kompetanse mer spesifikt.

3.4 Risikostyring og internkontroll

Risikostyring skal være integrert i virksomhetsstyringen. Byrådsavdelingene og virksomhetene skal ha et godt bilde av risiko på eget område og et bevisst forhold til hvilket risikonivå som kan aksepteres.

Byrådsavdelingene og virksomhetene skal gjennomføre risikovurderinger i samsvar med kravene i instruks for internkontroll. Disse skal dokumenteres og følges opp i styringsdialogen og internt i virksomhetene. Det skal løpende vurderes behov for risikoreduserende tiltak og kontrollaktiviteter. Det forventes at byrådsavdelingene i forbindelse med styringsdialogen ved behov foretar egne risikovurderinger på viktige områder. System for internkontroll skal etableres, dokumenteres og følges opp, i tråd med ny instruks for internkontroll i Oslo kommune (byrådssak 1037/22).

Risikostyring og internkontroll er for øvrig omtalt flere andre steder i kapittel 4. Som nevnt for kompetanse bør overlappende bestemmelser unngås i instruksen, men på noen områder kan det likevel være hensiktsmessig å presisere hva som skal risikovurderes mv.

3.5 Anskaffelser

Detaljeringsnivået på bestemmelsene skiller seg fra øvrige områder. En grunn til dette er at Oslo kommune ikke har egne mer generelle instruks eller regelverk på anskaffelsesområdet enn de som fremgår av virksomhetsstyringsinstruksen (og i noen grad i anskaffelsesstrategien). Å ha noe mer detaljerte føringer på dette området i virksomhetsstyringsinstruksen anses fortsatt som en hensiktsmessig løsning.

Det foreslås en ny bestemmelse om risikovurderinger av leverandør og leveranse i alle faser av anskaffelsesprosesser. Risikovurderingene må tilpasses anskaffelsens betydning og omfang, og i samfunnskritiske anskaffelser må relevante virksomheter og overordnet byrådsavdeling involveres.

For øvrig foreslås gjeldende bestemmelser videreført med kun mindre presiseringer.

3.6 Forebygging av korrupsjon og misligheter

Dette er allerede omfattet av instruksens formål og ytterligere understreket ved at kommunen nå har et eget antikorrupsjonsprogram (byrådssak 357/19). Antikorrupsjonsprogrammet skal styrke kommunens arbeid mot korrupsjon og misligheter ved å samle tiltak og tilrettelegge for økt fokus, kompetanse og forbedring i den systematiske oppfølgingen av dette området i alle kommunens virksomheter. Etablering av programmet påvirker imidlertid ikke linjeansvaret. Det foreslås enkelte bestemmelser knyttet til dette ansvaret.

3.7 IKT og digitalisering

Digitalisering er ikke nevnt i gjeldende bestemmelser. Disse er kun knyttet opp mot IKT-reglementet fra 2010 som er utdatert og skal revideres.

Digitalisering og digital transformasjon handler om hvordan det offentlige driver tjenesteutvikling. I tillegg til å handle om hvordan kommunen bruker teknologien inn i tjenestene, handler det også om hvordan kommunen evner å samhandle og endre arbeidsprosesser og måten den er organisert på. Kommunens tjenester skal bli enklere og mer tilgjengelige, og innbyggerne skal oppleve at løsninger utvikles i takt med mulighetene som kommer med ny teknologi.

Det foreslås nye og justerte bestemmelser som skal sikre målrettet og strategisk bruk av IKT og digitalisering i både oppgaveutførelsen og tjenesteutviklingen. Bestemmelse om systemeierrollen er tatt ut da dette er ivaretatt i IKT-reglementet.

3.8 Informasjonssikkerhet og personvern

Personvern får økt betydning i takt med digitaliseringen og er heller ikke nevnt i gjeldende bestemmelser. Dette er tatt inn i justerte bestemmelser som understreker virksomhetsleders ansvar for god kontroll på informasjonssikkerhets- og personvernområdet. Virksomhetsleder skal herunder sørge for en klar fordeling av roller og ansvar og risikobasert styring og kontroll. Bestemmelse om risikovurderinger videreføres.

Arbeidet med informasjonssikkerhet og personvern skal foregå innen rammen av de til enhver tid gjeldende lover, regelverk og kommunens føringer på området. Virksomhetsleder må sørge for å ha tilstrekkelig kompetanse i virksomheten til å ivareta ansvaret på området.

Da Instruks for virksomhetsstyring ble vedtatt i 2015, var det lagt opp til at Instruks for informasjonssikkerhet (byrådssak 1105/13) skulle oppheves ved å ta inn noe mer på området i revidert IKT-reglement. Det legges nå i stedet opp til at Instruks for informasjonssikkerhet også vil bli revidert.

3.9 Arbeidsgiverrollen

Gjeldende bestemmelser videreføres i stor grad. Det innebærer at alle virksomheter skal følge opp gjeldende personalpolitisk regelverk og planer/strategier. Utøvelse av arbeidsgiverfunksjonen skal ivareta arbeidsgivers styringsrett og det handlingsrom som ligger innenfor lov- og avtaleverk. Virksomhetsleder har ansvar for å utvikle et godt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidstakerne, arbeidstakerorganisasjonene og vernetjenesten. Utøvelse av lederfunksjonen i virksomheten skal skje i samsvar med kommunens ledelsesprinsipper, verdigrunnlag og etiske regler. Virksomheten skal sikre ansattes yringsfrihet, bidra til en god yringskultur og legge til rette for trygg varslingsprosess for arbeidstakerne.

Det skal gjøres risikovurderinger av personal- og HMS-prosessene. For eksempel må virksomhetene vurdere risikoen for brudd på arbeidstidsbestemmelsene, følge opp status og

vurdere avhjelpende tiltak. Organisering og bemanning av virksomheten skal skje ut fra hensyn til kvalitet for brukerne, de ansattes helse, miljø og sikkerhet, effektiv oppgaveløsning, og klar fordeling av roller og ansvar. Tiltak for standardisering, effektivisering og kvalitetssikring av arbeidsprosessene skal være del av arbeidet for å oppnå kontinuerlig forbedring og fornyelse.

Virksomheten skal også til enhver tid sørge for å ha tilstrekkelig kompetanse til å ivareta sine oppgaver. Her foreslås en presisering om at kompetanseutviklingen skal ivareta behov for omstilling, samhandling og innovasjon. I dette ligger kompetansebygging innenfor teknologi, produktutvikling og organisasjonsutvikling for å realisere den digitale transformasjonen. Det siste innebærer også en kulturendring og nye måter å jobbe på.

3.10 Samfunnssikkerhet og beredskap

Gjeldende bestemmelser videreføres i stor grad. Dette er bestemmelser som omhandler virksomhetsleders ansvar, krav til virksomhetens risiko- og sårbarhetsanalyse og beredskapsplan samt opplæring og kompetanseheving, jevnlig øvelser og evaluering der risikobildet og virksomhetens egenart tilsier det.

Det foreslås en deling av en bestemmelse som innebærer både en presisering og et skille mellom det en virksomhet alltid og uansett skal gjøre før en hendelse (kompetanse, opplæring, øvelser), og det en virksomhet skal gjøre som følge av noe – enten det er en hendelse, en endring i risikobilde eller på grunn av endret funksjon eller lignende i virksomheten.

3.11 Åpenhet – kommunikasjon – innbyggermedvirkning

Gjeldende instruks har ikke bestemmelser på disse områdene som er blant kjennetegnene på tillitsbasert styring og ledelse. Ved å ta inn egne bestemmelser understreker byrådet at dette er en del av kjernevirksomheten til kommunens virksomheter.

Informasjon er et lederansvar. Det vises til kommunens informasjonsprinsipper (byrådssak 156/07) som kommunikasjonsstrategien (byrådssak 1091/18) skal bidra til å realisere.

I tråd med informasjonsprinsippene skal virksomhetene bidra til at innbyggerne blir kjent med rettigheter, plikter og muligheter. F.eks. barnehageplass (rettighet, hvordan er reglene), at en må kildesortere (plikt), og at Oslo har fine offentlige badestrender (mulighet) mv.

Virksomhetene bør også bidra til «den offentlige samtalen». Det innebærer noe mer enn å legge ut informasjon på en nettside. Dette spenner fra å legge til rette for innsyn og åpenhet, til aktivt å kommunisere faglige syn og anbefalinger.

Kommunens informasjonsprinsipper:

1. I Oslo kommune er informasjon et lederansvar.
2. Ansatte på alle nivåer i Oslo kommune har ansvar for å holde seg informert og for å dele informasjon med andre.
3. Oslo kommune skal aktivt informere om sin virksomhet og gjøre informasjon lett tilgjengelig.
4. Oslo kommunes informasjon skal være målrettet, brukervennlig og relevant.
5. Oslo kommunes informasjon skal være rask, åpen, samordnet og korrekt.
6. Oslo kommune skal i design og profil være helhetlig og profesjonell.
7. Oslo kommunes kriseinformasjon skal være profesjonell, hurtig og samordnet.

Utvikling av en god åpenhetskultur handler i stor grad om kompetanse og holdninger. Det vises også til strategi for etterlevelse av reglene for offentlighet og journalføring (byrådssak 31/20).

Nye bestemmelser presiserer virksomhetsleders ansvar for å utvikle en kultur som fremmer åpenhet og god kommunikasjon, at virksomheten i sin eksterne informasjon gjør innbyggerne kjent med rettigheter, plikter og muligheter og legger til rette for en god og opplyst offentlig samtale på sine områder, at virksomheten har gode rutiner og praksis for journalføring og håndtering av innsynsbegjæringer, og at de ansatte har tilstrekkelig kunnskap om regelverket om offentlighet og journalføring.

Innbyggerdialog er viktig med tanke på hvordan tjenestene skal utformes og tilbys. Bystyret vedtok 21.06.17 i sak 195 at Oslo skal være en foregangskommune på medvirkningsprosesser. Medvirkning må ikke forveksles med medbestemmelse. Innbyggerne skal bli hørt og ha mulighet til å påvirke. Det vises i den forbindelse til sak om styrket medvirkning i fremtidig kommuneplanarbeid (byrådssak 240/20), blant annet betydningen av å løfte frem stemmer som vanligvis «mangler», slik at ikke de som deltar ofte, får uforholdsmessig stor innflytelse på bekostning av de mange som ikke deltar. For å få frem relevante innspill kan det være nødvendig med enda større bevissthet rundt hva det er ønskelig med innspill om, hvem vi trenger innspill fra, når i prosessen vi spør, og hvordan vi spør. Ny bestemmelse presiserer virksomhetenes ansvar for å involvere innbyggerne i sin tjenesteutvikling og tjenesteyting tilpasset behov og tjenestenes egenart.

Digital utvikling vil stå sentralt i kommunens tjenesteutvikling fremover. Utviklingen skal bygge på innsikt i innbyggernes behov. Dette betyr også et sterkere samarbeid mellom virksomheter og sektorer for å skape enda bedre tjenester for innbyggerne.

6. Byrådslederen bemerker

I Oslo kommunes parlamentariske styringssystem er byrådet kommunens utøvende politiske organ og samtidig øverste ledelse for kommunens samlede administrasjon. Instruks for virksomhetsstyring er ett av en rekke virkemidler byrådet har for å utvikle styring og ledelse i Oslo kommune.

Den store utfordringen med instruksen er at den skal være enkel og tydelig, og balansere mellom «alt» og «nok». Overlappende bestemmelser bør unngås, men på enkelte områder omtalt ovenfor (kompetanse, risiko mv.) kan det likevel være hensiktsmessig å omtale dette noe mer spesifikt flere steder. Måten å regulere virksomhetsstyringen på gir ellers et bilde på hva man vektlegger innen styring og ledelse på et gitt tidspunkt; typisk nå er samordnet styring for å møte komplekse utfordringer, noe som også gjenspeiles i forslag til ny instruks. Samtidig er det ikke slik at det pålegges nye plikter, men at kravene tydeliggjøres.

Byrådslederen vurderer at det er fornuftig å beholde nåværende struktur i stor grad. Det foreslås imidlertid at instruksen utvides med to områder; forebygging av korrupsjon og misligheter og åpenhet, kommunikasjon og innbyggermedvirkning, og for øvrig at det gjøres justeringer i flere eksisterende bestemmelser. Med såpass mange endringer finner byrådslederen det hensiktsmessig at byrådet ikke reviderer gjeldende instruks, men at denne erstattes av en ny instruks.

Økonomiske og administrative konsekvenser

Instruksen innebærer ingen nye plikter for virksomhetene, men en tydeliggjøring av forventninger og krav til virksomhetsstyringen. Saken har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Sentrale støttende tiltak vil blant annet være videreutvikling av nettsider for styring og ledelse hvor det vil være lenker til andre relevante styringsdokumenter og veiledere mv. Vurdering av kompetansetiltak mv. på områder i instruksen vil løpende måtte skje i faglinja.

Vedtakskompetanse

Byrådet er i byrådsreglementet § 3-9 delegert myndighet til å vedta administrative regelverk som omhandler støttefunksjoner for administrasjonen.

Byrådslederen innstiller til byrådet å fatte følgende vedtak:

Byrådet vedtar følgende **Instruks for virksomhetsstyring:**

1 Formål og virkeområde. Definisjon av virksomhetsstyring

1.1 Formål

Formålet med instruksen er å:

- a) fastsette overordnede krav til virksomhetsstyring som legger til rette for gode styrings- og ledelsesprosesser
- b) sikre grunnlag for effektiv måloppnåelse i henhold til politiske vedtak, tildelt budsjett og relevante lover og forskrifter, samt instruks og reglementer
- c) forebygge styringssvikt og motvirke og bekjempe korrupsjon og misligheter
- d) sikre god tjenesteyting og myndighetsutøvelse overfor innbyggerne
- e) legge grunnlaget for bedre resultater ved å tilrettelegge for læring, kompetansehevende tiltak og kontinuerlige forbedringer av kvalitet og effektivitet i oppgaveløsningen.

1.2 Virkeområde

Instruksen gjelder for byrådsavdelingenes styring med og oppfølging av underliggende virksomheter og den interne styringen og oppfølgingen innen den enkelte virksomhet, som omfatter etater, bydelsadministrasjoner innen rammen av bydelsreglementet og foretak innen rammen av kommuneloven kapittel 9, instruks for styring av Oslo kommunes kommunale foretak i foretaksmøte og vedtekter.

1.3 Definisjon av virksomhetsstyring

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.

Virksomhetsstyring omfatter ledelse, styring og kontroll som er innrettet på å gjennomføre politiske vedtak, herunder følge opp budsjetter og planer. Virksomhetsstyringen skal sikre at lover og regelverk overholdes. Virksomhetsstyringen skal bidra til å skape best mulige resultater på de områdene der kommunen er tjenesteleverandør, forvaltningsorgan og tilrettelegger.

2 Myndighet, roller og ansvar i virksomhetsstyringen

- 2.1** Byrådet og byrådenes instruksjonsmyndighet overfor underliggende virksomheter utøves gjennom vedkommende byrådsavdeling, jf. Reglement for byrådet § 3-1 femte ledd. Byrådsavdelingene har på vegne av byrådet ansvar for å føre tilsyn og kontroll med underliggende virksomheter.
- 2.2** Byrådsavdelingen skal legge til rette for en styringsdialog som sikrer omforent forankring og forståelse for mål, strategier, tiltak og forventninger til resultatoppfølging og rapportering.
- 2.3** Virksomhetsleder er administrativt underlagt kommunaldirektør i byrådsavdelingene på vegne av den enkelte byråd, dersom ikke annet er bestemt i lov, reglement og vedtekter mv.
- 2.4** Virksomhetsleder har administrativt, organisatorisk, faglig og økonomisk ansvar og myndighet for virksomheten hvis ikke annet er bestemt av overordnet organ. Det nærmere innholdet i myndigheten følger og begrenses av budsjettvedtak, delegasjonsvedtak, instruksjer og reglementer.
- 2.5** Virksomhetsleder skal gjennomføre vedtak fattet i overordnede organer innen vedtatte ressursrammer og gjeldende lover og regler, rapportere avvik til overordnet nivå, iverksette korrigerende tiltak og melde fra om forhold av betydning for oppnåelse av mål og overholdelse av lov og regelverk.

3 Krav til virksomhetsstyringen

3.1 Mål- og resultatstyring

- 3.1.1** Bystyrets budsjettvedtak – tallbudsjett, mål, resultatindikatorer og verbalvedtak – er ramme for virksomhetsstyringen.
- 3.1.2** Byrådsavdelingene skal gjennom årlige tildelingsbrev formidle bystyrets budsjettvedtak og presisere forventninger knyttet til dette og eventuelle særskilte oppdrag. Dette arbeidet skal gjennomføres ved dialog mellom byrådsavdeling og virksomhet.
- 3.1.3** Byrådsavdelingene har ansvar for at det føres en dialog om håndtering av nye eller endrede krav eller føringer som kan påvirke virksomhetenes prioriteringer, budsjettammer og resultatkrav nedfelt i tildelingsbrev.
- 3.1.4** I den enkelte virksomhet skal mål- og resultatkrav defineres i strategi- og årsplaner som beskriver virksomhetens viktigste resultatambisjoner basert på overordnede føringer.
- 3.1.5** Virksomhetsleder skal redegjøre for virksomhetens risikobilde og umiddelbart varsle overordnet byrådsavdeling dersom det avdekkes vesentlige avvik.
- 3.1.6** Internt i virksomhetene og mellom virksomhet og byrådsavdeling skal det gjennomføres resultatoppfølging med en hyppighet og omfang tilpasset virksomhetens risikonivå og egenart. I resultatoppfølgingen skal status på framdrift og prognose for måloppnåelse synliggjøres. Ved oppståtte eller forventede avvik skal det iverksettes korrigerende tiltak.
- 3.1.7** For investeringer skal virksomhetene følge de kravene til faser, kvalitetssikring, roller og ansvar som gjelder for Oslo kommune, samt benytte standard kravspesifikasjoner der det er vedtatt.

3.2 Beslutningsgrunnlag og gjennomføring av politiske vedtak mv.

- 3.2.1 Byrådsavdelingene og virksomhetene skal fremskaffe gode beslutningsgrunnlag, i tråd med prinsippet om fullført saksbehandling – herunder at saker som fremmes, skal være tilstrekkelig opplyst, at medvirkning er ivaretatt, og at relevante aktører har blitt hørt.
- 3.2.2 Byrådsavdelingene og virksomhetene har et felles ansvar for å ta initiativ til samhandling og samordning mellom sektorer og virksomheter der det er nødvendig for å nå felles eller overordnede mål, gjennomføre vedtatte planer og strategier og skape bedre tjenester for innbyggerne.
- 3.2.3 Byrådsavdelingene og virksomhetene skal ha rutiner som sikrer at byråds- og bystyreverdtak, inklusive flertallsmerknader og verbalvedtak, systematisk fanges opp og følges opp.
- 3.2.4 Den enkelte virksomhetsleder skal holde seg orientert om aktuelle politiske vedtak og holde byrådsavdelingen orientert om forhold av betydning for tjenesteproduksjon, ivaretagelse av lover og regelverk og en samordnet og effektiv gjennomføring av politiske vedtak.

3.3 Overholdelse av lover og regler, korrekt saksbehandling og rettslig posisjon

- 3.3.1 Alle virksomheter skal ha etablert rutiner for å overholde lover og regelverk.
- 3.3.2 Alle virksomheter skal i tråd med rettsinstruksen påse at de juridiske sider ved en sak, herunder avtalerettslige, forvaltningsrettslige, anskaffelses- og statsstøtterettslige og merverdiavgiftsrettslige forhold, er tilstrekkelig utredet før avgjørelse fattes eller kontrakt inngås.
- 3.3.3 Alle virksomheter skal ha eller innhente tilstrekkelig kompetanse til å ivareta korrekt saksbehandling og til å ivareta kommunens rettslige posisjon, herunder også privatrettslig posisjon.
- 3.3.4 Alle virksomheter skal benytte egen juridisk kompetanse før Kommuneadvokaten bringes inn. Se for øvrig rettsinstruksen om plikt og rett til å forelegge saker for Kommuneadvokaten.
- 3.3.5 Alle virksomheter skal ha oversikt over gjeldende fullmakter, lov- og regelverk og avtaler som har betydning for oppgaveutførelsen og kommunens rettslige posisjon.

3.4 Risikostyring og internkontroll

- 3.4.1 Risikostyring skal være integrert i virksomhetsstyringen. Byrådsavdelingene og virksomhetene skal ha et godt bilde av risiko på eget område og et bevisst forhold til hvilket risikonivå som kan aksepteres.
- 3.4.2 Byrådsavdelingene og virksomhetene skal gjennomføre risikovurderinger i samsvar med kravene i Instruks for internkontroll.
- 3.4.3 Risikovurderinger skal dokumenteres og følges opp i styringsdialogen og internt i virksomhetene. Det skal løpende vurderes behov for risikoreduserende tiltak og kontrollaktiviteter.
- 3.4.4 System for internkontroll skal etableres, dokumenteres og følges opp i tråd med Instruks for internkontroll.

3.5 Anskaffelser

- 3.5.1 Virksomhetsleder skal sikre at alle anskaffelser bidrar til å dekke kommunens behov på en effektiv måte, og at anskaffelser brukes strategisk for å fremme samfunnsansvar.

- 3.5.2 Virksomhetsleder skal sørge for tilstrekkelig bestiller-, anskaffelsesfaglig- og juridisk kompetanse til at virksomheten kan gjennomføre juridisk korrekte, formålstjenlige og kostnadseffektive anskaffelser for å dekke virksomhetens behov.
- 3.5.3 Virksomhetsleder skal sørge for en organisering av arbeidet som synliggjør roller og ansvar i anskaffelsesprosessene. Nødvendige fullmakter skal gjenspeile disse og må legges til rette for en forsvarlig og effektiv ivaretagelse av kommunens interesser på alle stadier i en anskaffelsesprosess.
- 3.5.4 Virksomhetsleder skal sørge for at virksomheten har oppdaterte, risikotilpassede rutiner for internkontroll på anskaffelsesområdet.
- 3.5.5 Virksomhetsleder skal sørge for at det er utarbeidet en oversikt over planlagte anskaffelser.
- 3.5.6 Virksomhetsleder skal signere behovsmelding, kontrakter og kontraktstrategi for større anskaffelser.
- 3.5.7 Virksomhetsleder må sørge for at det gjennomføres risikovurderinger av leverandør og leveranse i alle faser av anskaffelsesprosesser. Risikovurderingene må tilpasses anskaffelsens betydning og omfang, og i samfunnskritiske anskaffelser må relevante virksomheter og overordnet byrådsavdeling involveres.
- 3.5.8 Virksomhetene skal på grunnlag av risikovurdering av inngåtte kontrakter sette inn tiltak som sikrer effektiv kontraktsoppfølging.
- 3.5.9 Virksomhetsleder skal sikre at det på bakgrunn av risikobaserte vurderinger gjennomføres jevnlige kontroller av leverandørenes kontraktansvar, inkludert samfunnsansvar. På grunnlag av kontrollene skal det iverksettes nødvendige tiltak, inkludert tiltak for å sikre etterlevelse av bestemmelser knyttet til lønn- og arbeidsforhold, bruk av læringer og viktige miljø-, etiske og sosiale krav.

3.6 Forebygging av korrupsjon og misligheter

- 3.6.1 Virksomhetsleder skal påse at virksomheten følger opp de til enhver tid gjeldende overordnede føringer for kommunens antikorrupsjonsarbeid.
- 3.6.2 Virksomhetene skal ha en systematisk og dokumentert prosess for identifisering, vurdering, håndtering og oppfølging av risiko for økonomiske misligheter, korrupsjon og korrupsjonslignende forhold.

3.7 IKT og digitalisering

- 3.7.1 Virksomhetsleder skal sikre målrettet og strategisk bruk av IKT og digitalisering i oppgaveutførelse og tjenesteutvikling, i tråd med gjeldende regler og føringer.
- 3.7.2 Virksomhetsleder har ansvar for styring og ledelse av IKT og digitalisering i virksomheten innen rammen av de til enhver tid gjeldende regelverk og overordnede føringer på IKT- og digitaliseringsområdet.
- 3.7.3 Virksomhetene skal benytte de felles- og sektorsystemer, felleskomponenter, standarder, metoder og verktøy som det til enhver tid er fastsatt at kommunen skal benytte.

3.8 Informasjonssikkerhet og personvern

- 3.8.1 Virksomhetsleder har ansvar for å ha styring og kontroll på informasjonssikkerhets- og personvernområdet, herunder sørge for en klar fordeling av roller og ansvar og risikobasert styring og kontroll.

- 3.8.2 Risikovurderinger skal utgjøre en sentral del av grunnlaget for å velge ut tiltak på informasjonssikkerhets- og personvernområdet. Vurdering av sårbarheter og trusler må inngå i dette arbeidet. Virksomhetens tiltak for å ivareta informasjonssikkerhet skal dokumenteres.
- 3.8.3 Virksomhetsleder må gjennom opplæring og rekruttering sørge for at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse for å ivareta ansvaret for informasjonssikkerhet og personvern innen egen virksomhet.
- 3.8.4 Arbeid med informasjonssikkerhet og personvern skal foregå innenfor rammen av de til enhver tid gjeldende lover, regelverk og kommunens føringer på området.

3.9 Arbeidsgiverrollen

- 3.9.1 Alle virksomheter skal følge opp kommunens til enhver tid gjeldende personalpolitiske regelverk og strategidokumenter, herunder utvikle rutiner og systemer for ivaretagelse av arbeidstakernes individuelle og kollektive rettigheter og plikter.
- 3.9.2 Utøvelse av arbeidsgiverfunksjonen skal ivareta arbeidsgivers styringsrett og det handlingsrom som ligger innenfor lov- og avtaleverk.
- 3.9.3 Virksomhetsleder har ansvar for å utvikle et godt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidstakerne, arbeidstakerorganisasjonene og vernetjenesten.
- 3.9.4 Alle virksomheter skal gjøre risikovurderinger av personal- og HMS-prosessene som en del av virksomhetsstyringen.
- 3.9.5 Utøvelse av lederfunksjonen i virksomheten skal skje i samsvar med kommunens ledelsesprinsipper, verdigrunnlag og etiske regler.
- 3.9.6 Virksomheten skal sikre ansattes ytringsfrihet, bidra til god ytringskultur og legge til rette for trygg varslingsprosess for arbeidstakerne.
- 3.9.7 Organisering og bemanning av virksomheten skal skje ut fra hensyn til kvalitet for brukerne, de ansattes helse, miljø og sikkerhet, effektiv oppgaveløsning og klar fordeling av roller og ansvar.
- 3.9.8 Virksomheten skal til enhver tid sørge for å ha tilstrekkelig kompetanse for å ivareta sine oppgaver. Kompetanseutvikling skal rettes mot strategisk viktige områder og ivareta behov for omstilling, samhandling og innovasjon.
- 3.9.9 Tiltak for standardisering, effektivisering og kvalitetssikring av arbeidsprosessene skal være del av arbeidet for å oppnå kontinuerlig forbedring og fornyelse.

3.10 Samfunnssikkerhet og beredskap

- 3.10.1 Virksomhetsleder har ansvar for at virksomheten arbeider systematisk, helhetlig og koordinert med samfunnssikkerhet og beredskap.
- 3.10.2 Virksomheten skal ha en oppdatert og helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS-analyse) for sitt ansvarsområde. Risiko- og sårbarhetsanalyser skal være tilpasset overordnet ROS-analyse for Oslo kommune.
- 3.10.3 Virksomheten skal ha en oppdatert beredskapsplan i tråd med fastsatte krav i forskrift om kommunal beredskapsplikt. Virksomhetens plan skal være samordnet med andre relevante aktører og det overordnede planverket i kommunen.
- 3.10.4 Virksomheten skal sørge for opplæring og kompetanseheving. Det skal gjennomføres øvelser minimum annethvert år. Øvelsene skal være tilpasset virksomhetens egenart, risiko og portefølje.
- 3.10.5 Virksomhetene skal gjennomføre evalueringer når risikobildet og virksomhetens egenart tilsier det, og etter krisehåndtering av uønskede hendelser. Evalueringenes

omfang skal være forholdsmessige og tilpasset hendelsene.

3.11 Åpenhet, kommunikasjon og innbyggermedvirkning

- 3.11.1 Virksomhetsleder har ansvar for at virksomheten utvikler en kultur som fremmer åpenhet og god kommunikasjon.
- 3.11.2 Virksomhetsleder har ansvar for at virksomheten har gode rutiner og praksis for journalføring og håndtering av innsynsbegjæringer i tråd med regelverket.
- 3.11.3 Virksomhetsleder har ansvar for at de ansatte har tilstrekkelig kunnskap om regelverket om offentlighet og journalføring.
- 3.11.4 Virksomhetsleder skal påse at virksomhetens eksterne informasjon er egnet til å nå ut til innbyggerne og gjøre dem kjent med rettigheter, plikter og muligheter. Virksomhetsleder skal legge til rette for en god og opplyst offentlig samtale på sine områder.
- 3.11.5 Virksomhetene skal involvere innbyggerne i sin tjenesteyting og tjenesteutvikling, tilpasset innbyggernes behov og tjenestenes egenart.

4 Ikrafttreden, opphevelse av tidligere vedtak

Instruksen trer i kraft fra vedtaksdato. Fra samme tidspunkt oppheves Instruks for virksomhetsstyring, vedtatt 02.07.2015, endret i sak byrådssak 1107/016 og sist i sak 1104/17.

Byrådslederens kontor, den 31.03.2022

Raymond Johansen

Byrådet tiltrådte innstillingen fra byrådslederen

Byrådet, den 07.04.2022

Raymond Johansen