



Vi i Sarpsborg

Plattform for ledelse og medarbeiderskap i Sarpsborg kommune

Utkast februar 2024

Forord av kommunedirektøren

Sarpsborg skal være et attraktivt sted å bo, jobbe og oppleve.

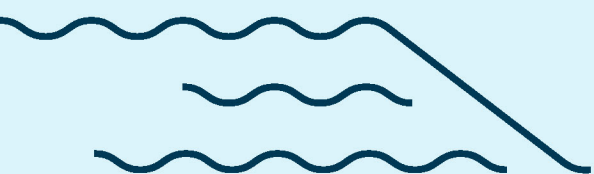
Vi i Sarpsborg beskriver hvordan vi jobber med medarbeiderskap og hva som skal til for å skape gode arbeidsmiljøer. Vi ønsker å skape ledere som gjør ansatte kreative, nytenkende og selvstendige. Det er dette som er medarbeiderskap.

Dette er ikke et dokument som bare skal leses av alle medarbeidere i kommunen, det skal også brukes. Gode arbeidsmiljøer kan ikke bare beskrives i et dokument, de må skapes. Det er ikke noe vi kan gjøre alene.

Vi i Sarpsborg har fem fokusområder; å våge, å lede, å lære, å mobilisere og å samarbeide. For å løse morgendagens utfordringer og skape bærekraftige løsninger, må vi jobbe annerledes og løse oppgavene på nye måter. Dette gjør vi gjennom god ledelse, omstilling, kontinuerlig læring og samarbeid.

Målet er å få gode nok tjenester ut av de ressursene vi har, og å finne nye måter å mobilisere disse. Lag dere fine arbeidsdager og gi innspill til lederen om du har noen tanker om hvordan vi kan løse oppgavene annerledes. Sammen skaper vi gode arbeidsmiljøer og attraktive arbeidsplasser i Sarpsborg kommune.

Turid Stubø Johnsen
kommunedirektør



Innledning

Dette dokumentet beskriver Sarpsborg kommunes arbeidsgiverpolitikk «Vi i Sarpsborg».

Det opprinnelige dokumentet ble opprettet september 2012 og har vært gjennom flere revideringer siden dette.

Denne versjonen har flere endringer enn de tidligere utgavene, og er på mange måter en helt ny plattform for medarbeiderskap i kommunen.

Kilder:

Vi i Sarpsborg er inspirert av KS-dokumentet:

Nyskapende arbeidsgivere - KS 13.01.2024.

Deler av teksten er, med samtykke fra KS, hentet derfra.

Innhold:

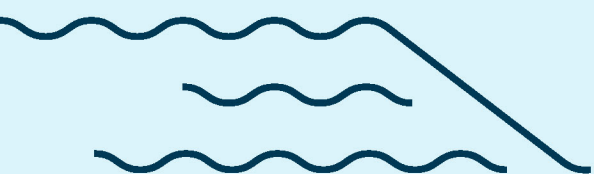
Side 4: FNs bærekraftsmål

Side 5: Kommunens visjon

Side 6: Kommunens verdier

Side 7-8: Roller og ansvar

Side 9-15: Fem fokusområder:
Å våge, å lede, å lære, å mobilisere
og å samarbeide



4

FNs bærekraftsmål

FNs bærekraftsmål er et viktig bakteppe i utviklingen av samfunns- og arbeidslivet.

Omstilling i kommunal sektor er et vesentlig bidrag til en bærekraftig samfunnsutvikling. Arbeidsgiverpolitikken må støtte opp under dette.

Vi i Sarpsborg støtter opp under FNs bærekraftsmål.

- Bærekraftsmål 4 God utdanning
- Bærekraftsmål 5 Likestilling mellom kjønnene
- Bærekraftsmål 8 Anstendig arbeid og økonomisk vekst
- Bærekraftsmål 9 Innovasjon og infrastruktur
- Bærekraftsmål 17 Samarbeid for å nå målene



5

Visjon - Sammen skaper vi Sarpsborg

Kommunens visjon er grunnlaget for plattformen Vi i Sarpsborg. Som ledere og medarbeidere skal vi bidra til en framtidsrettet utvikling av kommunen som organisasjon, tjenesteyter og samfunnsutvikler.

Ordene «sammen» og «vi» understreker viktigheten av deltagelse og felleskap. Ordet «skaper» fremhever at vi må jobbe aktivt for at vi skal få det samfunnet vi ønsker oss. «Sarpsborg» er et uttrykk for hele det geografiske området Sarpsborg kommune, men samtidig peker det på vårt utviklingspotensial som by. En by som trenger et sterkt sentrum der mange bor og jobber, og med mye handel og aktivitet. Dette i samspill med boområder, arbeidsplasser og aktivitetsmuligheter i hele kommunen.

Sarpsborg kommune er for alle og skal reflektere mangfoldet i Sarpsborg-samfunnet. For å være relevant og viktig for alle i kommunen, trenger vi historier, stemmer og erfaringer fra hele befolkningen.

Visjonen har et overordnede mål: «Et attraktivt sted å bo, jobbe og oppleve»

Visjonen har tre innsatsområder:

- Det gode hjemstedet
- Jobbene for fremtiden
- Opplevelser for livet

**SAMMEN
SKAPER VI
SARPSBORG**



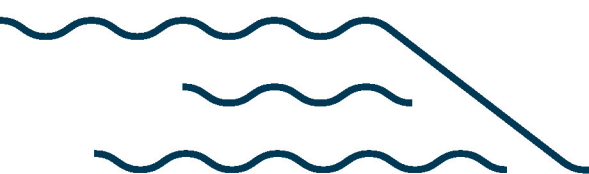
Det gode hjemstedet



Jobbene for fremtiden



Opplevelser for livet



6

Verdier: Framtidsrettet, åpen, respektfull og troverdig

Framtidsrettet

Med dette mener vi at

- Vi er pådrivere for at Sarpsborg-samfunnet kan møte morgendagens utfordringer
- Vi gir rom for utvikling og forbedring
- Vi er modige og tør å finne nye løsninger

Åpen

Med dette mener vi at

- Vi inviterer til samarbeid og medvirkning
- Vi legger til rette for innsyn
- Vi møter hverandre med raushet

Respektfull

Med dette mener vi at

- Vi blir alle sett og hørt
- Vi respekterer mangfold og ulikheter

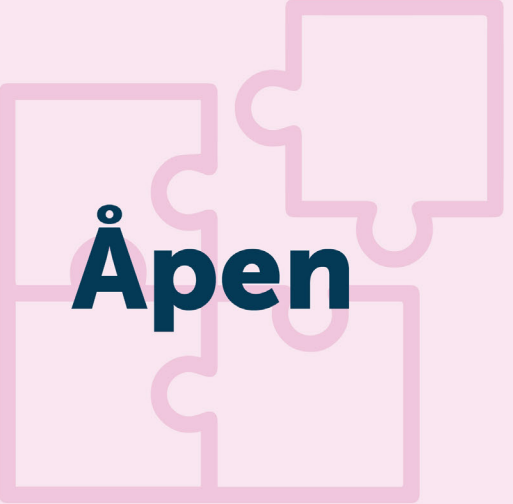
Troverdig

Med dette mener vi at

- Det er samsvar mellom ord og handling
- Vi er forutsigbare og profesjonelle



Framtidsrettet



Åpen

**Verdiene
våre**



Respektfull



Troverdig

Om verdiene:

- Sarpsborg kommunes verdier skal hjelpe oss til å ta riktige avgjørelser og prioriteringer i det daglige.
- Gjennom dette verdisettet blir det tydelig hvilke forventninger vi skal ha til hverandre som kolleger og ledere.
- Verdiene skal også kjennetegne oss som organisasjon både internt og eksternt.
- Vårt felles verdisett skal prege vår hverdag, veilede oss til å ta de riktige valgene og motivere oss til å yte vårt beste.

Roller: medarbeidere og ledere

Medarbeidere

Medarbeiderskap gjelder alle ansatte. Det handler om hvordan vi forholder oss til oppgavene, arbeidsgiver og til kollegaene våre med mål om et godt arbeidsmiljø. Vi er flere tusen kollegaer, på hundrevis av steder og i titalls yrker. Vi har ulike oppgaver, men et felles ansvar for å fremme Sarpsborgs positive omdømme og jobbe for innbyggernes beste.

Medarbeiderskap handler om å ta ansvar og vise initiativ. Det handler om å finne den indre drivkraften som gjør jobben meningsfull og får medarbeiderne til å bidra til kommunens mål. Vi forventer at medarbeiderne i større grad tar ansvar for å lede seg selv, sin egen kompetanseutvikling og at de formidler sine egne behov. Det krever blant annet selvinnsikt, gode evner til å samarbeide på tvers og dessuten respekt og omsorg for andre.

Ledere

Bystyret har delegert arbeidsgiveransvaret til kommunedirektøren, som er administrasjonens kontaktperson for den politiske ledelsen.

Lederens rolle er helt avgjørende for at vi skal lykkes med godt medarbeiderskap. Lederen må skape et miljø som legger til rette for mestring, arbeidsglede og engasjement, gjennom å stille krav og gi tydelige tilbakemeldinger. Lederen må gi slipp på kontroll, vise tillit og gjøre medarbeiderne selvstendige.

Kommunedirektøren, kommunedirektørene og virksomhetslederne er arbeidsgiverrepresentanter med fullt økonomi-, personal- og resultatansvar. Teamleder eller avdelingsleder er ofte ansattes nærmeste leder. Alle ledere har egne lederavtaler der ansvar, fullmakter, forventinger og resultatmål er beskrevet.



Om rollene

Sarpsborg kommunes viktigste ressurs er de ansatte. Medarbeidere tar ansvar og bidrar med kunnskap, erfaringer, holdninger, verdier og tillit.

Vi er aktive pådrivere som ser nye muligheter og forbedringspunkter, og tar felles ansvar for å skape et godt arbeids- og læringsmiljø.

Alle medarbeidere, tillitsvalgte og verneombud skal gjøre sitt beste for å skape et godt samarbeid i hele kommunen og på den enkeltes arbeidsplass.

Vi har ulike roller, og den enkelte skal være bevisst på sin rolle. I møte med våre brukere og omverden skal vi oppleves som et fellesskap, der vi tar ansvar for hverandre.

Kort og godt: Vi i Sarpsborg.

Roller: tillitsvalgte og folkevalgte

Folkevalgte

Bystyret er det øverste arbeidsgiverpolitiske organ. Kommunens plattform for ledelse og medarbeiderskap vedtas av bystyret. Politikernes hovedoppgave er å sette mål, fastsette rammer, tildele ressurser, gi ansvar og evaluere.

Tillitsvalgte

Den viktigste rollen er å representere medarbeiderne i kommunen. Hovedavtalen og tillitsvalgte gir arbeidstakerne innflytelse på hvordan arbeidsplassen organiseres og arbeidsmetodene utvikles. Dette bidrar til en fleksibel og brukervennlig tjenesteyting.

Sammen med arbeidsgiver, har de tillitsvalgte et ansvar for å bidra til at alle saker kan drøftes og løses på en åpen og konstruktiv måte.

Verneombud og hovedverneombud

Verneombud er et bindeledd mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, så de kan samarbeide om å skape en trygg arbeidsplass gjennom helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet (HMS). Verneombudet har mulighet til å stanse arbeidet ved umiddelbar fare for liv og helse.

Hovedverneombudet har ansvar for å samordne verneombudenes virksomhet. Spørsmål som gjelder flere verneområder, skal forelegges hovedverneombudet. Spørsmål om hvilket verneombud en sak hører under, avgjøres av hovedverneombudet.

(Def. Arbeidstilsynet)



Refleksjonsspørsmål

- Hvordan skal Vi i Sarpsborg følges opp og hvem har ansvaret for oppfølging?
- Hva skjer når dere forstår hverandres rolle forskjellig?
- Er det noe du kunne gjort selv for å gi andre bedre forståelse av din rolle?
- I hvilke situasjoner går du utover den rollen du er tiltenkt?
- Hvordan skal Vi i Sarpsborg ses i sammenheng med annet plan- og strategiarbeid?

Det store framtidsbildet

Vi står overfor gjennomgripende endringer i arbeids- og samfunnslivet. Det preger kommunesektoren allerede i dag og i årene som kommer.

En rekke utviklingstrekk påvirker det kommunale oppdraget, som klimaendringer, globalisering, en aldrende befolkning og økte forventninger fra innbyggerne.

Samtidig opplever kommunesektoren et stadig mindre økonomisk handlingsrom og økte krav til samfunnssikkerhet og beredskap.

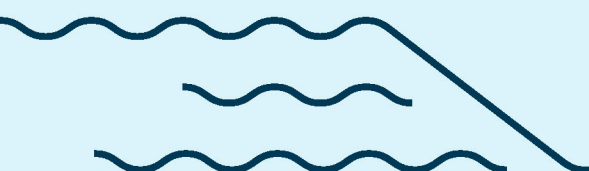
Høy tillit i samfunnet og stor evne til omstilling er grunnlaget for at kommunal

sektor skal kunne møte og løse de utfordringene vi står i.

For å møte utfordringene og endringene trenger vi en nyskapende arbeidsgiverpolitikk. En nyskapende arbeidsgiverpolitikk sikrer en bærekraftig kommunesektor nå og i framtida. Gjennom god ledelse, evne til omstilling, kontinuerlig læring og samarbeid må vi løse oppgaver på nye måter. Vi må våge mer og mobilisere.

For å lykkes med omstilling og for å sikre bærekraftige løsninger, skal alle ansatte i Sarpsborg kommune vise handling gjennom å våge, å lede, å lære, å mobilisere og å samarbeide.

Nyskapende
arbeidsgiverpolitikk sikrer en
bærekraftig kommunesektor
nå og i framtida.



Vi i Sarpsborg har fem fokusområder

1

Å våge

2

Å lede

3

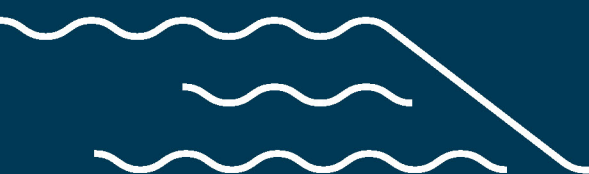
Å lære

4

Å mobilisere

5

Å samarbeide



Sarpsborg kommunes største samfunnsutfordringer kan ikke løses ved å gjøre mer av det samme.

Å våge i Sarpsborg kommune, betyr at vi må utfordre handlingsrommet og ha mot til å endre, feile og lære. Bærekraftige løsninger krever at vi våger å utforske det ukjente og bryter etablerte mønstre. Noen ganger vil vi gjøre feil og ikke få de resultatene vi håpet på. Dette lærer vi mye av, og kan fremme nye måter å tenke og lede på. Det krever at lederne viser tillitt og støtte til medarbeiderne.

Vi må våge å løse samfunnsoppdraget på nye måter, gjennom samhandling på tvers av kommuneområder, sektorer og profesjoner.

Å våge i Sarpsborg betyr

- Politisk ledelse etterspør nye løsninger og gir nødvendig handlingsrom
- Du verdsetter nyskaping og gir rom for utprøving, både i samarbeid med interne og eksterne aktører
- Du opplever psykologisk trygghet gjennom åpne arbeidsprosesser
- Du tar i bruk nye digitale løsninger som virkemidler
- Vi utvikler en innovasjons- og læringskultur, der Sarpsborg kommune fanger opp gode ideer aktivt og sikrer at disse blir videreutviklet



Refleksjonsspørsmål

- Hvordan skal vi våge?
- Hvordan skaper vi en kultur der vi utfordrer de etablerte måtene å løse oppgavene på?
- Hvordan kan vi få innsikt i innbyggernes og næringslivets behov, for deretter å finne nye muligheter sammen?
- Hvordan kan Sarpsborg kommune samarbeide med andre aktører for å finne nye løsninger?
- Hva blir medarbeiderne og lederne anerkjent for i det daglige arbeidet?

Å lede består av ledelse, administrasjon, faglig aktivitet og å være en kulturbærer. Alle ansatte i Sarpsborg kommune har en unik mulighet til å påvirke og nå mål sammen med andre.

God ledelse er avgjørende for å skape innovasjon og utvikling. Å lede i Sarpsborg kommune betyr å drive strategisk ledelse av omstillinger og drive mestringsorientert ledelse.

De viktigste oppgavene du som leder gjør, er å legge til rette for at medarbeiderne mestrer jobben sin – derav navnet mestringsorientert ledelse. Dette er en forutsetning for å lykkes med omstilling. Innholdet i mestringsorientert ledelse er å kommunisere tydelige mål, forventninger og resultater til medarbeiderne.

Det handler om struktur og organisering. Rollen til hver enkelt medarbeider må være klart definert og i tråd med kompetanseprofilen.

Å lede så medarbeidernes arbeidsoppgaver oppleves motiverende og meningsfylte.

Som mestringsorientert leder er du god til å inspirere, engasjere og skape felles innsats. Du har et bevisst forhold til språket du bruker, og velger positive og motiverende ord og uttrykk.

Mestringsorientert ledelse er å vise interesse overfor hver enkelt medarbeider og tilby støtte og hjelp dersom det er nødvendig. Du vil gi handlingsrom og bruke hver enkelt medarbeiders kompetanse.

Å lede i Sarpsborg betyr

- Du er åpen for nye arbeidsmetoder
- Du er bevisst egne egenskaper og hvilke ferdigheter du og medarbeiderne trenger å styrke
- Du reflekterer over egen rolle overfor kollegaer og oppgaver. Du forstår hvordan du påvirker andre gjennom egen adferd og kommunikasjon
- Du setter av tid til refleksjon sammen med lederkollegaer og medarbeidere
- Du viser smidighet og fleksibilitet når kommunen skal mobilisere ressurser på tvers av virksomheter



Refleksjonsspørsmål

- Hvordan kan du tydeliggjøre mål, forventninger og resultater til kollegaer?
- På hvilken måte evner du å inspirere, engasjere og skape felles innsats?
- På hvilken måte kan du utfordre tradisjonell organisering?
- Hvem utøver ledelse?
- Hvordan kan ledelsen i Sarpsborg kommune best tilby støtte og hjelp dersom det er nødvendig?

I Sarpsborg kommune betyr å lære at vi utvikler en læringskultur. Vi må hele tiden jobbe for å håndtere endring.

Samfunnets, arbeidslivets og den enkeltes kompetansebehov endrer og utvikler seg. Dette i tråd med den teknologiske utviklingen, innbyggernes behov og de rammene vi jobber innenfor.

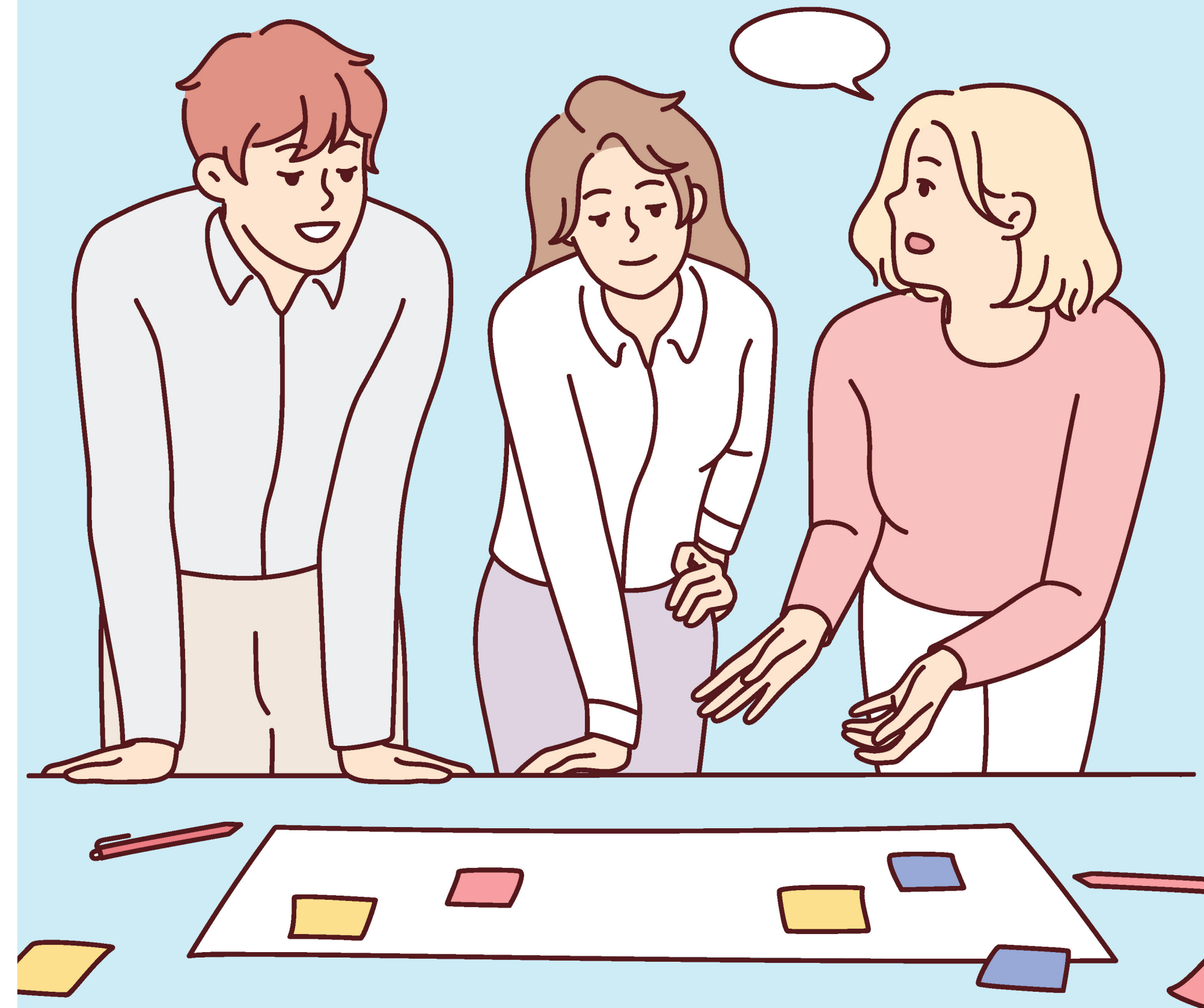
I takt med endringene må også læring skje raskere ved å prøve og eksperimentere med nye løsninger. I en tid med stor omstilling og behov for nye kompetanser, blir det viktig å ha en tilnærming til læring hele livet.

For at kommunen skal være en attraktiv og nyskapende arbeidsgiver, må vi gjøre arbeidsplassen til en læringsarena, med rom for å utvikle, prøve og feile. Det blir mer og mer viktig å utvikle læringsarenaer og læringsmetoder som lett kan kombineres med arbeid.

For å lykkes med omstillinger og endringer, må vi legge til rette for at alle ansatte i ulike livsfaser kan få ny kompetanse.

Å lære i Sarpsborg betyr

- Du tilegner deg kompetanse gjennom ny kunnskap, ferdigheter, holdninger og verdier
- Du reflekterer og får nye erfaringer, som f.eks. å teste ut nye arbeidsmetoder
- Vi legger til rette for kunnskapsdeling mellom kollegaer i praktisk arbeid. Du lærer gjennom å jobbe sammen med andre med en annen kompetanse, enn det du har
- Vi bevisstgjør og anerkjenner uformell læring
- Arbeidsgiveren skal bidra til å legge til rette og støtte medarbeiderne som ønsker nødvendig kompetanseutvikling



Refleksjonsspørsmål

- Hvordan er læringskulturen i Sarpsborg kommune?
- Hva er det som hemmer og fremmer læring hos oss?
- Hva er våre viktigste læringsarenaer?
- Hvordan legger vi til rette for erfaringsdeling, refleksjon og endring av praksis?
- Hvilken rolle spiller ledere og medarbeidere i utvikling av læringskultur?

Å mobilisere

Framtidens samfunnsutfordringer kan vi best løse ved å mobilisere til felles innsats og ved samarbeid på tvers i kommunen.

Ved å forene og mobilisere ressursene våre, kan vi sammen utvikle helt nye bærekraftige løsninger som tjener fellesskapet.

Å mobilisere i Sarpsborg kommune betyr å ta i bruk alle ressurser og involvere innbyggerne. Det betyr at vi framover i større grad må tenke «vi» og ikke «jeg». Nettopp tenke, «Vi i Sarpsborg». Vi må oppmuntre hverandre til samarbeid på tvers av kommuneområder og faggrupper.

Når arbeidsprosesser blir erstattet av digitale løsninger, må vi tenke nytt. Ledere og medarbeidere kan omstilles til nye jobber, og vi må finne nye måter å løse oppgavene på. Like viktig som å utvikle og bruke kompetansen til enkeltindivider, er det å utvikle og mobilisere den kompetansen i virksomheten og kommunen.

Å mobilisere i Sarpsborg betyr

- Vi mobiliserer ressurser og kompetanse både i og utenfor egen virksomhet
- Du søker nye former for samarbeid med andre aktører
- Vi mobiliserer og involverer innbyggere for sammen å skape mer velferd
- Vi skaper trygghet og motivasjon for endring ved omstilling
- Du fornyer kompetansen din, og tar grep om egenutvikling og lærer nye oppgaver



Refleksjonsspørsmål

- Hvordan legger vi til rette for mobilisering av tjenestemottakere og innbyggere?
- Hvordan jobbe med å invitere og mobilisere aktuelle samarbeidspartnere i tjenesteutøvelsen?
- Hvordan legge til rette for fleksible læringsløp for ledere og medarbeidere under omstilling til nye eller endrede arbeidsoppgaver i virksomheten?
- Hvordan kan vi mobilisere den kollektive kompetansen i virksomheten?
- Hvordan kan vi mobilisere til mer samarbeid internt på tvers av faggrenser og tjenesteområder?

Å samarbeide

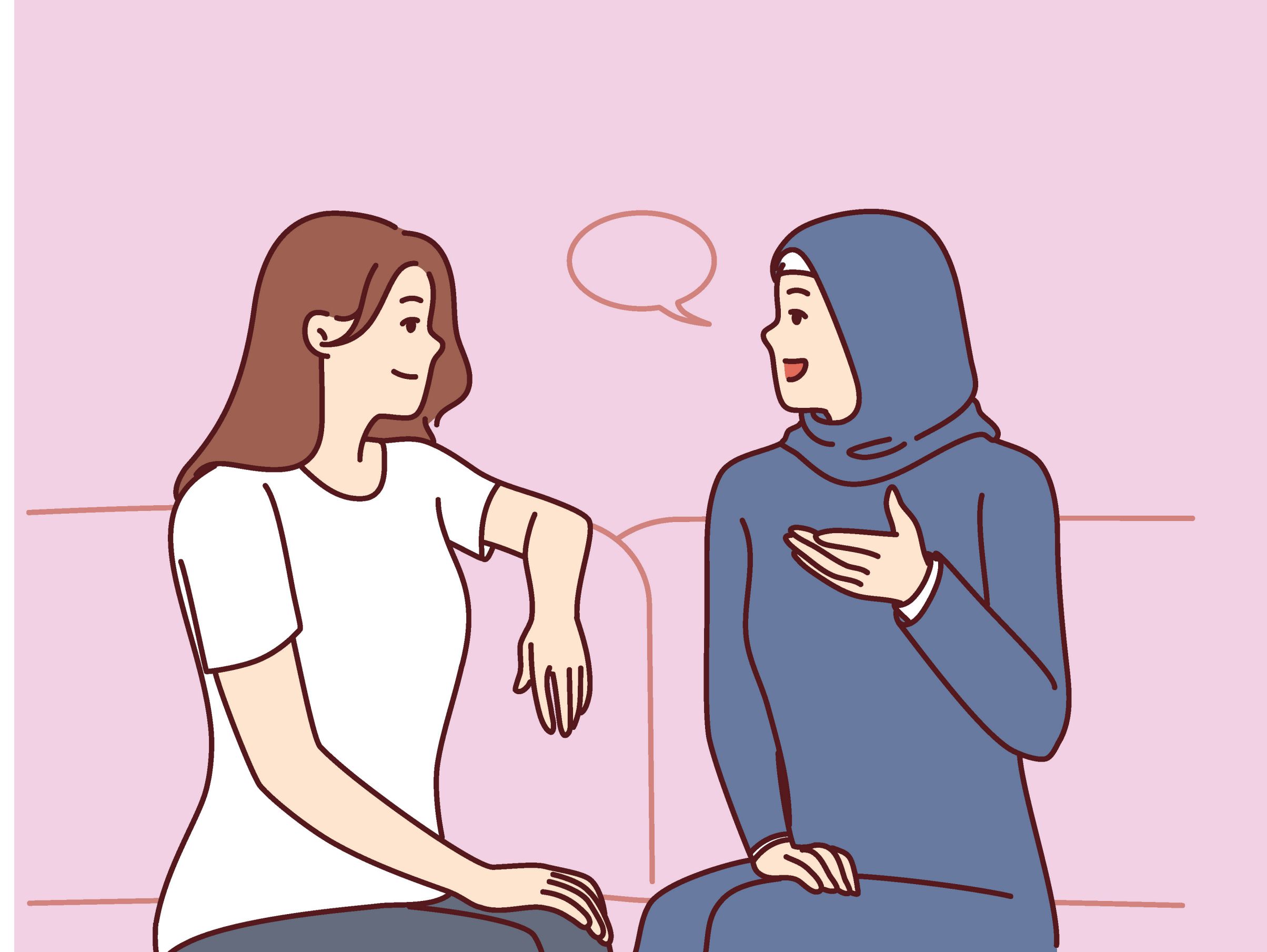
Å samarbeide i Sarpsborg kommune betyr å utvikle nye løsninger sammen med andre. Samarbeid er avgjørende for å finne de nye løsningene som kan bidra til å skape framtidens samfunnsutvikling og velferd.

For å være en attraktiv arbeidsgiver kreves det mot til å bryte ned siloer og invitere nye aktører inn. Vi samarbeider og etablerer nye nettverk og samarbeidsarenaer. Ved vellykket samarbeid, har vi tillitt til hverandre og er enige om felles mål.

Samarbeid på tvers krever at vi er tydelige når det gjelder felles hensikt, spilleregler og ressurser. Da trenger vi ikke å detaljstyre samarbeidet, den kan i stor grad være selvorganisert. Samarbeid fungerer best når den bygger på tillit, åpenhet og likeverd mellom personene.

Å samarbeide i Sarpsborg betyr

- Du viser åpenhet og nysgjerrighet til å utfordre tradisjonelle grenser for samarbeid
- Du tar hensyn til dine kollegaer og respekterer ulike erfaringer og kunnskap
- Du som ansatt må få rom til å være kreativ og myndiggjort i jobben
- Vi må våge å ta risiko, eksperimentere, lære og dele kompetanse for å oppnå et felles mål
- Vi utvikler og mobiliserer kompetanse i samarbeid med hverandre



Refleksjonsspørsmål

- Hva er de felles målene, spillereglene og ressursene som gjør samarbeid mulig?
- Hva gjør vi for å skape en kultur for samarbeid internt og eksternt?
- Hvordan er vi gode rollemodeller for godt samarbeid?
- Hvordan legger vi til rette for godt samarbeid med tillitsvalgte og verneombud?
- Hvilke nye former for samarbeid og partnerskap kan vår virksomhet ta initiativ til?