



# Vi i Sarpsborg

Plattform for ledelse og medarbeiderskap  
i Sarpsborg kommune



Vedtatt av Bystyret 20.09.2012  
Revidert november 2018

## Innhold

1. Fra Arbeidsgiverpolitikk til "Vi i Sarpsborg"	4
2. Roller og ansvar	4
3. Kommunens visjon	6
4. Våre verdier	6
5. Sarpsborg kommunes utfordringer	7
6. Hovedmål, delmål og strategier	7
6.1. Ledelse	8
6.2. Medarbeiderskap	9
6.3. Kompetanse	10
7. Fra ord til handling	11

## 1. Fra Arbeidsgiverpolitikk til "Vi i Sarpsborg"

I 2011 har Sarpsborg kommune tatt skrittet fra arbeidsgiverpolitikk til plattform for ledelse og medarbeiderskap – "Vi i Sarpsborg". Gjennom en bred prosess og medvirkning fra enhetsledere, tillitsvalgte og andre ansatte, har vi fått et dokument som beskriver hvordan vi som organisasjon ønsker å være og hvordan vi ønsker å bli oppfattet av omverdenen.

Ved overgangen fra arbeidsgiverpolitikk til plattformen "Vi i Sarpsborg" løftes betydningen av godt medarbeiderskap opp på linje med godt lederskap. I en kunnskapsbasert virksomhet som vår skjer verdiskapning og utvikling gjennom samhandling i møte mellom mennesker, ikke gjennom detaljstyring og kontroll. Dette krever en organisasjon som setter ansvar og tillit i fokus, og som i større grad enn før evner å styre etter verdier.

"Vi i Sarpsborg" skal uttrykke de handlinger, holdninger og verdier som ansatte praktiserer og står for i det daglige. Plattformen er derfor viktig for både ledere og medarbeidere. Den er tuftet på et felles verdsett og en grunntanke om at vi alle tar felles ansvar for våre felles utfordringer. Dokumentet gir rammer for den enkeltes eget ansvar for å finne gode løsninger i møte med brukerne av kommunens tjenester.

Plattformen beskriver viktige verdier som alle i Sarpsborg kommune må ta ansvar for å levendegjøre. Vårt felles verdsett består av følgende verdiord; framtidsrettet, åpen, respektfull og troverdig.

Dokumentet gjengir kommunens visjon og verdier, og beskriver viktige utfordringer, innsatsområder og strategier.

Plattformen gir uttrykk for en felles ambisjon for hele organisasjonen Sarpsborg kommune. Godt samarbeid med de tillitsvalgte er helt avgjørende for at vi skal lykkes med å omsette denne plattformen til god praksis.

## 2. Roller og ansvar

Sarpsborg kommune's viktigste ressurs er de ansatte. Som medarbeidere og ledere er vi myndiggjorte og tar ansvar i lys av kunnskap, erfaringer, holdninger, verdier, delegasjon og tillit. Vi er aktive pådrivere som ser nye muligheter og forbedringspunkter, og tar felles ansvar for å skape et godt arbeids- og læringsmiljø. Både ledere, tillitsvalgte og medarbeidere har rett og plikt til å gjøre sitt beste for å skape et godt samarbeid i hele kommunen og på den enkelte arbeidsplass. Vi har ulike roller, og den enkelte skal være bevisst på sin rolle. Men i møte med våre brukere og omverdenen skal vi oppleves som et fellesskap, der vi tar ansvar for hverandre. Kort og godt: "Vi i Sarpsborg".

### Folkevalgte

Bystyret er det øverste arbeidsgiverpolitiske organ. Kommunens plattform for ledelse og medarbeiderskap vedtas av bystyret. De folkevalgte er arbeidsgivere kollektivt, som medlemmer av styrer, råd og utvalg, og ingen folkevalgt har arbeidsgiveransvar som enkeltrepresentant. Arbeidsgiverfunksjonen kommer til syne i møtesammenheng og i form av vedtak. Politikernes hovedoppgave er å sette mål, fastsette rammebetingelser, tildele ressurser, gi ansvar og evaluere.

### Ledere

Bystyret har delegert arbeidsgiveransvaret til rådmannen, og rådmannen er administrasjonens kontaktperson overfor den politiske ledelsen.

Rådmannen, kommunesjefene og enhetslederne er arbeidsgiverrepresentanter med fullt økonomi, personal og resultatansvar. Teamleder er gjennomgående fellesbenevnelse i alle enheter som organiseres med faste team, og er de ansattes nærmeste arbeidsleder. Alle ledere har egne lederavtaler der ansvar, fullmakter, forventninger og resultatmål er beskrevet.

### Medarbeidere

Vi er flere tusen kollegaer på hundrevis av arbeidssteder i titalls yrker. Vi har ulike oppgaver, men et felles ansvar for aktivt å bidra til å fremme Sarpsborgs positive omdømme og arbeide for innbyggernes beste. Kravene til utvikling, endring og omstilling betinger at alle medarbeidere er aktive og frimodige bidragsyttere i utviklingsarbeid og prosesser.

### Tillitsvalgte

De tillitsvalgtes viktigste rolle er å representere medarbeiderne i Sarpsborg kommune.

Hovedavtalen skal gjennom ordningen med tillitsvalgte gi arbeidstakerne reell innflytelse på hvordan arbeidsplassen skal organiseres, og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles, slik at dette bidrar til en fleksibel og brukervennlig tjenesteyting. Tillitsvalgte utøver også formell medbestemmelse på vegne av alle ansatte gjennom partssammensatte råd og utvalg.

De tillitsvalgte har et særlig ansvar (sammen med arbeidsgiver) for å bidra til at alle saker kan drøftes og løses på en åpen og konstruktiv måte. På denne måten har de tillitsvalgte en sentral og viktig rolle i å medvirke til gode arbeidsmiljøer.

### 3. Kommunens visjon

#### **Sammen skaper vi Sarpsborg**

Visjonen er grunnlaget også 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 deltakelse og fellesskap, og ordet «skaper» framhever 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 trenger et sterkt sentrum der mange bor og jobber, og med mye handel og aktivitet - i samspill med boområder, arbeidsplasser og aktivitetsmuligheter i hele kommunen.

Visjonen er knyttet til et overordnet mål og tre innsatsområder:

#### **Det overordnede målet er:**

«Et attraktivt sted å bo, jobbe og oppleve».

#### **De tre innsatsområdene er:**

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

## 4. Våre verdier

Sarpsborg kommunes verdier skal understøtte vår visjon og hjelpe oss til å ta riktige avgjørelser og prioriteringer i det daglige:



Gjennom dette verdisetet blir det tydelig hvilke forventninger vi skal ha til hverandre som kollegaer og ledere, og hva som skal kjennetegne oss som organisasjon både internt og eksternt. Vårt felles verdiset skal prege vår hverdag, veilede oss til å gjøre de riktige valgene og motivere oss til å yte vårt beste.

### **Framtidsrettet**

Med dette mener vi at:

- vi er pådrivere for at sarpsborgsamfunnet 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:

- den enkelte blir 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

## 5. Sarpsborg kommunes utfordringer

Sarpsborg kommune har ansvar for velferdsoppgaver, forvaltning og samfunnsutvikling. Med økt velstand møter vi økte forventninger fra våre innbyggere, brukere og samarbeidspartnere, både når det gjelder kapasitet og kvalitet. Kommunen skal levere tjenester til et stadig mer differensiert samfunn med stort aldersspenn og mange ulike kulturer representert. Sentrale myndigheter styrer vår tjenesteleveranse gjennom rettigheter, lovkrav, kontroll og tilsyn, samt krav til miljøhensyn i alle ledd. I tråd med endringer i forventninger og krav til kommunens tjenester og oppgaver, vil også utfordringene som arbeidsfellesskap og arbeidsgiver endre seg.

Sarpsborg kommunes hovedutfordringer som arbeidsgiver:

- Rekruttere nok arbeidskraft og riktig kompetanse
- Utvikle og beholde medarbeidere med rett kompetanse, tilpasset kommunens utviklings- og tjenestebehov
- Være en attraktiv arbeidsgiver med et solid omdømme
- Bygge en kultur for innovasjon, nytenking og etablering av nye arbeidsformer
- Være en inkluderende arbeidsplass, forebygge sykefravær og stimulerer medarbeiderne til å yte sitt beste
- Intern samordning av tjenester (samhandling, samarbeid og kommunikasjon)

## 6. Hovedmål, delmål og strategier

Sarpsborg kommune er en profesjonell og utviklingsorientert organisasjon med viktige samfunnsoppdrag og dyktige medarbeidere. Vi er en kompetansebedrift.

Vi er politisk styrt av et representativt folkestyre. Politisk styring er et viktig og verdifullt utgangspunkt. Det gir mening å vite at våre mange oppgaver har betydning for utviklingen av sarpsborgsamfunnet.

Sarpsborgs innbyggere har møter og treffpunkt med kommunen hver eneste dag. Vi har å gjøre med familiers og personers liv og hverdag fra før de er født til etter de er døde. Vårt omdømme skapes i disse møtene, i hvordan vi som bl a sykepleiere, lærere, fagarbeidere, assistenter, ingeniører og rådgivere representerer kommunen.

Oppgavene er mange og utfordringene står i kø. Derfor vil Sarpsborg kommune satse på menneskene i kommunen, det vil si kommunens ledere og medarbeidere. Plattformen "Vi i Sarpsborg" skal tydeliggjøre lederansvar, gi medarbeidere tillit og myndighet, og bidra til at kommunens målsettinger er i fokus. Vi vil satse på systemer som bidrar til nytenkning, fleksibilitet og forandringsberedskap i kommunen.

Plattformen "Vi i Sarpsborg" skal derfor være helhetlig og framtidsrettet, basert på områdene ledelse, medarbeiderskap og kompetanse.

## 6.1. Ledelse

Ledelse i Sarpsborg kommune innebærer å skape gode forutsetninger for at alle medarbeidere kan arbeide systematisk og målrettet til beste for brukerne. For å få til dette må lederne ta ansvar for at de viktigste oppgavene prioriteres, innenfor til enhver tid gjeldende økonomiske rammer og andre forutsetninger.

Sarpsborg kommune har gjennom verdisettet ønsket å få et forsterket fokus på Verdibasert lærende ledelse. Dette vil innebære at lederne tar ansvar for at verdisettet omsettes til aktive handlinger i det daglige, og at ledere og medarbeidere utvikler dialogarenaer for læring og forbedring. I rammen av denne arbeidsformen skal lederne involvere, tilrettelegge, støtte og utfordre og begeistre sine medarbeidere. Verdibasert lærende ledelse skal legge til rette for effektive og gode beslutninger, myndiggjorte medarbeidere og stadig utvikling av tjenestene til beste for brukerne.

<b>MÅL - LEDELSE</b>	
<b>Sarpsborg kommune skal ha tydelige ledere som legger kommunens visjon og verdier til grunn i sitt arbeid</b>	
<b>SLIK VIL VI HA DET:</b>	<b>SLIK GJØR VI DET:</b>
Lederne i Sarpsborg kommune vet hva som forventes av dem	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inngåelse, evaluering og oppfølging av lederavtaler</li><li>• Lederne sørger for å være tilstrekkelig informert</li></ul>
Sarpsborg kommunes ledere er gode forbilder og representanter utad. De viser ansvar for kommunen som helhet.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Våre verdier og etiske retningslinjer bidrar til å ta riktige beslutninger, og er en naturlig del av ledernes arbeid for utvikling av tjenestene og samhandling med medarbeidere og brukere</li></ul>
Kommunens ledere er tydelige, synlige og støtter sine medarbeidere. De avklarer forventninger overfor medarbeiderne og bidrar til utviklende arbeidsmiljø og positivt engasjement.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medarbeiderundersøkelsen og oppfølging av denne</li><li>• Medarbeidersamtalen og kontinuerlig personaloppfølging</li><li>• HMS-team som sentral arena for drøfting av enhetens arbeidsmiljø</li><li>• Dialog med tillitsvalgte og verneombud</li></ul>
Alle ledere tar ansvar for å utvikle sitt lederskap	<ul style="list-style-type: none"><li>• Videreutvikle kommunens egne lederutviklingsprogram for kommunesjefer, enhetsledere og teamledere</li><li>• Lederne forplikter seg gjennom lederavtalen til personlige utviklingsmål knyttet til lederrollen</li></ul>
Lederne legger til rette for utvikling av tjenestene og systematisk kvalitetsforbedring til beste for innbyggerne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helhetlig styringsmodell med resultatområder, måltavler og fokus på forbedring og læring</li><li>• Brukerundersøkelser</li><li>• Virksomhetsplanlegging</li></ul>



## 6.2. Medarbeiderskap

Medarbeiderskap handler om å ta ansvar og vise initiativ. Dette innebærer at medarbeidere ser hva som bør gjøres og sørger for at det blir gjort, uavhengig av hvem som har ansvaret i snever forstand. Stadig økende forventninger til tjenestene og økt kompleksitet i oppgavene, stiller sterkere krav til profesjonalitet og fleksibilitet. Medarbeiderskap krever ledere som fremmer åpenhet, samarbeid og tillit, og som viser både i ord og handling at det settes pris på initiativ og handlingsevne. Lederne må engasjere medarbeiderne på en slik måte at det oppstår eierskap til beslutningene og en ansvarlighet for utviklingen. En opplevelse av at jobben gir mening er en forutsetning for godt medarbeiderskap. Det er et økt behov for eierskap, forpliktelse og bred enighet om felles verdier. Verdierne blir premisser for beslutninger, men gir samtidig handlingsrom og mening. Når ting endres hurtig kommer reglene til kort, mens verdiene skaper retning og gir nødvendig fleksibilitet.

<b>MÅL - MEDARBEIDERSKAP</b>	
<b>Medarbeiderne i Sarpsborg kommune skal være engasjerte, profesjonelle og ansvarlige</b>	
<b>SLIK VIL VI HA DET:</b>	<b>SLIK GJØR VI DET:</b>
Medarbeiderne tar personlig og sammen ansvar for å skape et positivt arbeidsmiljø som fremmer læring og utvikling	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vi deltar aktivt i medarbeiderundersøkelsen og oppfølging av den</li><li>• Vi tar åpent opp problemer, og peker samtidig på realistiske alternative løsninger.</li></ul>
Sarpsborg kommunes medarbeidere er godt kjent med kommunens mål og verdier, og bidrar til å etterleve disse i daglig arbeid	Vi er aktive bidragsyttere for at mål og verdier drøftes på den enkelte arbeidsplass. <ul style="list-style-type: none"><li>• Vi kommuniserer på en respektfull, åpen og ærlig måte, både med hverandre og med innbyggerne</li></ul>
Medarbeiderne vet hva som forventes av dem i jobben	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle medarbeidere tilbys systematiske medarbeidersamtaler</li><li>• Vi holder oss informert om kommunens virksomhet og temaer som er aktuelle for vårt arbeid</li><li>• Lederne avklarer overfor medarbeiderne mål, rammer, forventninger og krav</li></ul>
Medarbeiderne fremmer Sarpsborgs positive omdømme og skaper gode opplevelser hos brukere og kollegaer.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vi skaper og gjenforteller de gode historiene</li><li>• Vi følger våre etiske retningslinjer</li><li>• Vi bidrar aktivt til å se kommunen som en helhet og skaper en "vi-kultur"</li></ul>
Sarpsborg kommunes medarbeidere er frimodige bidragsyttere i utviklingsarbeid og prosesser, samtidig som de lojalt jobber ut fra de beslutninger som er tatt.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medarbeiderne gis tillit og handlingsrom for selvstendig oppgaveløsning innenfor avtalte mål og rammer</li><li>• Vi utviser høy faglig kompetanse og vilje til forandring</li><li>• Vi tar stadig i bruk nye arbeidsmåter og ny metodikk til beste for brukerne</li><li>• Vi er åpne for faglig uenigheter, og samtidig pådrivere for å finne fram til felles løsninger</li></ul>

### 6.3. Kompetanse

For Sarpsborg kommune er det avgjørende at medarbeiderne har den individuelle kompetansen som trengs for å nå målene, og at organisasjonen evner å gjøre bruk av denne på en god måte. Kommunen er helt avhengig av stadig tilførsel av ny kunnskap, og muligheter til kompetanseutvikling er også viktig for den enkelte medarbeider. Kompetanse må defineres i videst mulig forstand og omfatter faglig, personlig, sosial og handlingsrettet kompetanse. Dette vil konkret dreie seg om bl.a. videreutdanning, erfaringsdeling, evne til strategisk tenkning, holdninger, engasjement og ansvarsfølelse, samt evne til å løse problemer og til å fungere i samhandling med andre. Viktig fokus er også tverrfaglig samarbeid til beste for brukerne.

Omdømmebygging er en strategi for å sikre rekruttering og kompetanse i konkurranse med andre arbeidsgivere. Omdømme kan defineres som summen av de egenskaper andre tillegger oss. Godt omdømme skapes gjennom å levere gode resultater og å formidle disse. Dette betyr at vi må satse på faglig kvalitet, utvikle en god organisasjonskultur og identitet, og gjenfortelle de gode historiene til hverandre, til omgivelsene og til de som kan bli våre framtidige arbeidstakere. Alle medarbeidere er omdømmebyggere i praksis, gjennom møte med brukere, foreldre og pårørende. Hver enkelt av oss må ta ansvar for å gi dem en god opplevelse. Sammen skaper vi Sarpsborg kommunes omdømme.

<b>MÅL - KOMPETANSE</b>	
<b>Sarpsborg kommune skal ha kompetanse til å løse dagens oppgaver og møte framtidens utfordringer</b>	
<b>SLIK VIL VI HA DET:</b>	<b>SLIK GJØR VI DET:</b>
Det er attraktivt å søke stillinger i Sarpsborg kommune	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktiv markedsføring av kommunens unike roller, oppgaver, verdier og kvaliteter</li><li>• Bedre informasjon om kommunens yrker og arbeidsplasser, bl a gjennom sosial medier</li><li>• Praksisplasser for studenter, elever og lærlinger. Økt satsning på antall og kvalitet</li></ul>
Medarbeiderne har muligheter for læring og videreutvikling	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medarbeidersamtaler og kontinuerlig personaloppfølging</li><li>• Lokale kompetanseplaner på enheter og team</li><li>• Videre- og etterutdanning</li><li>• Fokus på e-læring som metode for opplæring</li></ul>
Ledere og medarbeidere gis gode rammebetingelser for å kunne gjøre en god jobb	<ul style="list-style-type: none"><li>• Videreutvikle Introduksjon og oppfølgingsordninger for nytilsatte</li><li>• Opplæringsprogram for ledere og medarbeidere</li><li>• Nødvendig arbeidsverktøy, bl a moderne IKT-løsninger og grunnleggende IKT-kompetanse</li></ul>

<p>Sarpsborg kommune har en sammensetning av arbeidsstyrken som speiler mangfoldet i befolkningen, og arbeidsmiljøer der alle opplever likeverd</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygge opp kunnskap og bevisstgjøre ledere på alle muligheter og forpliktelser som ligger i lov og avtaleverk i forhold til mangfold og inkludering.</li> <li>• Rekrutteringspraksis som sikrer mangfold. Alle søkere skal behandles likeverdig.</li> <li>• Personer med nedsatt funksjonsevne og/eller arbeidsevne gis likeverdige muligheter for rekruttering og kompetansebygging.</li> </ul>
<p>Sarpsborg kommunes belønningssystem er åpne og forutsigbare og motiverer medarbeiderne til resultatoppnåelse i tråd med kommunens mål</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokal lønnspolitikk med en tydelig sammenheng mellom lønn, innsats og resultater.</li> <li>• Konkurransedyktige betingelser gjennom lønn, pensjon og forsikringer</li> </ul>
<p>Sarpsborg kommune skal ha trygge, utfordrende, meningsfulle og helsefremmende arbeidsplasser</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legge til rette for fysisk aktivitet og sosiale, kulturelle og trivselsmessige tiltak.</li> <li>• Livsfaseorientert og fleksibel vurdering av den enkelte medarbeiders behov sett opp imot kommunens behov for leveranse og arbeidskraft.</li> <li>• Lederne legger til rette for at medarbeiderne kan bruke og utvikle sitt potensial gjennom utfordrende og meningsfulle oppgaver.</li> </ul>

## 7. Fra ord til handling

Målene som er beskrevet i "Vi i Sarpsborg" må omsettes til handling på det enkelte arbeidssted, bl a gjennom årsplaner, virksomhetsplaner og kompetanseplaner. Dokumentet utgjør et felles verdifundament for videreutvikling av relasjoner, måloppnåelse, arbeidsmiljø og tjenesteleveranse.

Vi i Sarpsborg er en plattform for utarbeidelse av strategier og handlingsplaner innenfor HR-området, som beskriver planer og tiltak i mer detalj. Av aktuelle planer og dokumenter som allerede finnes kan nevnes:

- Kompetansestrategi mot 2020
- Kommunedelplan kommunikasjon
- Belønningsstrategi
- Etiske retningslinjer
- Livsfasestrategi
- IA-handlingsplan

