

# Granskning av kommunens värdegrundsarbete

Hörby kommuns revisorer

Januari 2020

*Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor*

*Cornelia Pethrus, revisionskonsult*



# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>lakttagelser och bedömningar</b>	<b>6</b>
2.1.	Värdegrunden kommuniceras i samband med nyanställningar, arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal	6
2.2.	Uppföljning sker kontinuerligt av i vilken utsträckning som värdegrunden efterlevs	8
2.3.	Vid behov vidtas åtgärder utifrån genomförda uppföljningar	9
2.4.	Värdegrunden är känd och tillämpas av förtroendevalda, chefer och medarbetare	10
2.5.	Värdegrunden bidrar till att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare	13
<b>3.</b>	<b>Revisionell bedömning</b>	<b>16</b>
3.1.	Bedömningar mot kontrollmål	16
<b>4.</b>	<b>Rekommendationer</b>	<b>18</b>

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Hörby Kommun genomfört en granskning av kommunens värdegrundsarbete.

Efter genomförd revision och genomgång av samtliga kontrollmål gör vi bedömningen att kommunstyrelsen *inte* säkerställer att värdegrunden är känd samt att värdegrunden *inte* tillämpas av förtroendevalda och medarbetare.

Följande kontrollmål till grund för vår bedömning:

## Värdegrunden kommuniceras i samband med nyanställningar, arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal

Vi bedömer kontrollmålet som *delvis uppfyllt*. Denna bedömning gör vi mot bakgrund av de enkätresultat som framkommit i vår granskning som visar att värdegrunden till delar behandlas regelbundet i samband med arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal. Denna bild valideras i de uppgifter som framkommit i samband med intervjuerna. Vi bedömer dock att de diskussioner som förs kring värdegrundsfrågor i verksamheterna bygger på delvis andra utgångspunkter än kommunens värdegrundsdocument exempelvis yrkesrollen och vilka värderingar som styr denna. Tydliga exempel på detta är inom skolans och socialtjänstens respektive områden.

## Uppföljning sker kontinuerligt av i vilken utsträckning som värdegrunden efterlevs

Vi bedömer att kontrollmålet *inte* är uppfyllt. Vår granskning av nämndernas protokoll visar att det inte sker någon regelbunden uppföljning av hur värdegrunden tillämpas i nämnderna. Enkätsvaren från de förtroendevalda visar samma bild, det vill säga att det till övervägande del inte sker någon uppföljning av värdegrunden.

## Vid behov vidtas åtgärder utifrån genomförda uppföljningar

Vi bedömer att kontrollmålet *inte* är uppfyllt. Denna bedömning gör vi utifrån de resultat som framkommer i enkäten som visar att det till övervägande del inte vidtas åtgärder i samband med att brister i följsamhet mot värdegrunden konstaterats. Vidare visar vår granskning att efterlevnaden av värdegrunden till övervägande del inte är föremål för uppföljning. I de fall uppföljning lämnas sker detta i form av muntlig information till nämnderna.

## Värdegrunden är känd och tillämpas av förtroendevalda, chefer och medarbetare

Vi bedömer att kontrollmålet *inte* är uppfyllt. Vår granskning visar att det finns brister i hur förtroendevalda tillämpar den av kommunstyrelsen beslutade värdegrunden. Vi anser det vara av stor vikt att förtroendevalda agerar goda förebilder i tillämpningen av värdegrunden. Vi noterar att värdegrunden till delar är känd bland chefer och medarbetare och att värdegrunden till delar anses bidra till ett gott arbetsklimat. Vi anser dock, i likhet med som vad som framkommit i föregående frågeställningar, att värdegrundsbegreppet främst är kopplat till de värderingar som finns inom respektive verksamhet och yrkesroll snarare än det värdegrundsdocument som kommunstyrelsen antagit.

Utifrån de uppgifter som framkommit i vår granskning anser vi att det är angeläget att åtgärder vidtas för att öka medvetenheten om värdegrundens syfte samt att värdegrunden tillämpas av förtroendevalda, chefer och medarbetare.

## Värdegrunden bidrar till att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare

Vi bedömer att kontrollmålet *inte* är uppfyllt. Vår granskning visar att värdegrunden i nuläget inte bidrar till att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare vilket styrks av de enkätresultat som framkommit. Vi anser att värdegrunden behöver göras känd i organisationen, att uppföljning av efterlevnaden genomförs samt att åtgärder vidtas i samband med att brister mot följsamheten i värdegrunden framkommer.

## Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser och bedömningar som framkommit i vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- genomföra en uppdatering av nu gällande värdegrund där både förtroendevalda och medarbetare inkluderas i arbetet
- arbetet med värdegrunden sker i samklang med övriga styrdokument
- genomföra kontinuerliga uppföljningar gällande efterlevnaden av värdegrunden samt att åtgärder vidtas i samband med att brister i följsamheten framkommer
- de begrepp som används i värdegrunden ges en gemensam betydelse för att underlätta tillämpningen av värdegrunden exempelvis i samband med utvärdering i medarbetarsamtalen
- värdegrunden utvecklas så att den bidrar till att upprätthålla en god styr- och kontrollmiljö enligt COSO-modellens principer för intern kontroll
- vidta åtgärder för att skapa en god kultur för i dialogen mellan förtroendevalda och mellan förtroendevalda och tjänstepersoner

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

En gemensam värdegrund i en organisation syftar bland annat till att skapa en gemensam plattform för hur chefer och medarbetare ska förhålla sig till sitt uppdrag. Värdegrunden utgör en moralisk och etisk kompass för hur chefer och medarbetare ska agera i olika situationer - både internt och externt. Olika studier visar dessutom att det blir allt viktigare för arbetsgivare att kunna visa upp att man har ett aktivt värdegrundsarbete i syfte att både attrahera nya medarbetare och behålla de som redan är anställda.

En organisations värdegrund är även av betydelse utifrån ett internkontrollperspektiv. Ramverket för intern kontroll, den så kallade COSO-modellen, innehåller fem olika komponenter för intern kontroll där styr- och kontrollmiljön utgör en av dessa komponenter. I begreppet "styr- och kontrollmiljö" inryms bland annat vilka etiska principer och värderingar som är gällande inom en organisation. Enligt COSO-modellen är styr- och kontrollmiljön en viktig förutsättning för en väl fungerande intern kontroll och är en viktig faktor för att en organisation bland annat ska nå sina målsättningar och klara en ekonomi i balans mm.

År 2007 fattade kommunstyrelsen i Hörby kommun beslut om en gemensam värdegrund för hela den kommunala organisationen (se bilaga 1). Av värdegrunden framgår bland annat följande: *"Vår värdegrund kan sammanfattas i ett antal viktiga stödord som var för sig uttrycker ett förhållnings-sätt och skapar en gemensam värdegrund – en Hörbyanda"*. Värdegrunden består av följande värdeord: tillit, engagemang, empati, glädje, kommunikation, respekt samt förändringsbenägenhet.

De förtroendevalda revisorerna i Hörby kommun har utifrån en bedömning av risk och väsentlighet beslutat sig för att genomföra granskning avseende hur värdegrunden tillämpas inom kommunen.

## 1.2. Syfte och revisionsfråga

Revisionsfrågan som granskningen ska besvara är följande: Säkerställer kommunstyrelsen att värdegrunden är känd samt att värdegrunden tillämpas av förtroendevalda och medarbetare?

## 1.3. Revisionskriterier

- Hörby kommuns värdegrund
- Riktlinjer för medarbetarsamtal och introduktion av nyanställda
- Övriga relevanta styrdokument

## 1.4. Kontrollmål

För att besvara revisionsfrågan för denna granskning har följande kontrollmål formulerats:

- Värdegrunden kommuniceras i samband med nyanställningar, arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal
- Uppföljning sker kontinuerligt av i vilken utsträckning som värdegrunden efterlevs
- Vid behov vidtas åtgärder utifrån genomförda uppföljningar
- Värdegrunden är känd och tillämpas av förtroendevalda, chefer och medarbetare
- Värdegrunden bidrar till att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare

## 1.5. Avgränsning

Granskningen är avgränsad till värdegrundsarbetet inom styrelse och nämnder. Granskningen avser revisionsåret 2019.

## 1.6. Metod

Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens ordförande, dåvarande HR-chef, tf förvaltningschefer för samhällsbyggnad, förvaltningschef för socialförvaltningen samt med fackliga företrädare.

Vi har även tagit del av styrdokument som är relevanta för granskningen.

I samband med granskningen har en enkät skickats ut till samtliga förtroendevalda (ordinarie) i kommunstyrelsen och nämnder samt till alla tillsvidareanställda som har en e-postadress via arbetsgivaren. Enkäten skickades ut till sammanlagt 57 förtroendevalda, av dessa svarade 28 förtroendevalda på enkäten vilket innebär en svarsfrekvens på 49 procent. Vad gäller tillsvidareanställda skickades enkäten ut till totalt 1 000 medarbetare, av dessa besvarade 511 enkäten vilket motsvarar en svarsfrekvens på 51 procent.

Rapporten har sakgranskats av de intervjuade.

## 2. Iakttagelser och bedömningar

### 2.1. Värdegrunden kommuniceras i samband med nyanställningar, arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal

#### 2.1.1. Iakttagelser

Inledningsvis beskriver dåvarande HR-chef att värdegrundsdokumentet som fastställdes av kommunstyrelsen år 2007 inte är ett levande dokument i nuläget och att kopplingen till övriga styrdokument för chefer och medarbetare är otydlig. Begreppen som anges i värdegrunden upplevs problematiska i så motto att det inte finns någon tydlig definition av hur respektive värdeord ska tolkas eller på vilket sätt värdeorden förhåller sig till kommunens målsättningar. Det finns därmed en risk att det blir olika tolkningar av värdeorden i samband med exempelvis medarbetarsamtal och APT-träffar enligt dåvarande HR-chef.

Dåvarande HR-chef beskriver att det finns ett kommunövergripande introduktionsprogram framtaget för nyanställda. I detta program finns bla kommunens värdegrund med som en del. Dock uppges att det blir ett relativt litet fokus på själva värdegrunden med tanke på omfattningen av all den information som ges i samband med introduktionen. Vad gäller arbetsplatsträffar (APT) uppger dåvarande HR-chef att HR-avdelningen, tillsammans med fackliga representanter, tagit fram ett årshjul för vilka punkter som ska diskuteras vid APT. I detta årshjul ingår värdegrunden som en del tillsammans med exempelvis frågor om kränkande särbehandling, systematiskt arbetsmiljöarbete samt friskvårdspolicy.

I flertalet av intervjuer med förvaltningsrepresentanter framhålls att värdegrunden inte presenteras som ett specifikt dokument i samband med anställningsintervjuer eller vid introduktion av nyanställda. Vanligen sker en presentation av förvaltningen där frågor som engagemang, tillit, samverkan, öppenhet mm redovisas och hur man jobbar inom förvaltningen. I vissa fall erbjuds en mentor till den nyanställde där mentorn har till uppgift att introducera den nyanställde på arbetsplatsen.

Vad gäller medarbetarsamtal uppger en del av de intervjuade att värdegrunden utgör ett moment som tas upp i dialogen mellan chef och medarbetare, i synnerhet för de som är relativt nyanställda.

Inom både skolan och socialtjänstens områden framhålls att värdegrundsfrågor är en naturlig del av verksamheten och är en del av medarbetarnas vardag i mötet med elever och brukare. Värdegrundsbegreppet inom dessa verksamheter har en starkare koppling till själva yrkesrollen än till kommunens egen värdegrund.

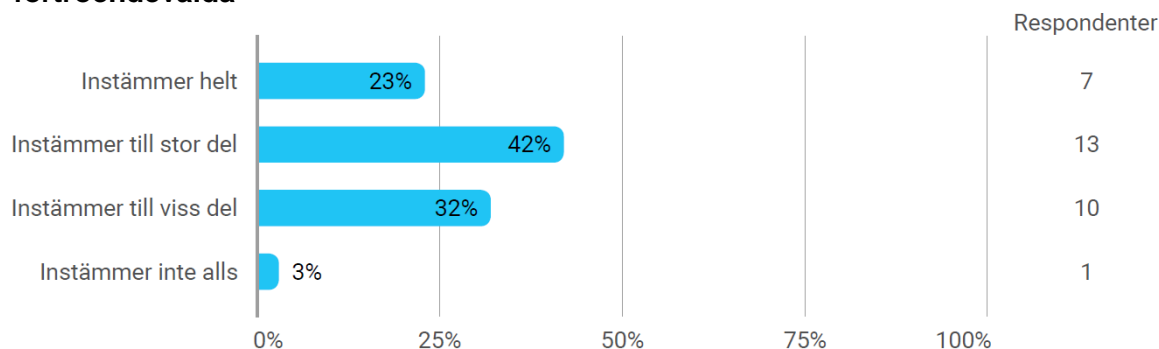
Företrädare för samhällsbyggnadsförvaltningen beskriver att man arbetat med värderingsfrågor inom förvaltningen där det bland annat frågor om inkludering, kommunikation har behandlats. Kommunens övergripande värdegrund har i detta arbete funnits med i bakgrunden men det har inte varit uttalat att det är detta dokument som ligger till grund för arbetet. Ambitionen med arbetet har varit att skapa en god atmosfär inom förvaltningen utifrån värdegrunden.

De fackliga företrädarna beskriver att värdegrunden i mångt och mycket endast är ett dokument bland alla andra dokument som finns i kommunen och att värdegrundsdokumentet inte gett något avtryck på övergripande nivå. Däremot uppger de fackliga företrädarna att det finns många exempel på hur man ute i verksamheterna arbetar praktiskt med värdegrunden.

I övrigt nämns att timavlönade inte får samma möjligheter att medverka i diskussioner om värdegrundsaspekter på samma sätt som tillsvidareanställda eftersom timavlönade generellt sett inte är med på APT eller liknande forum.

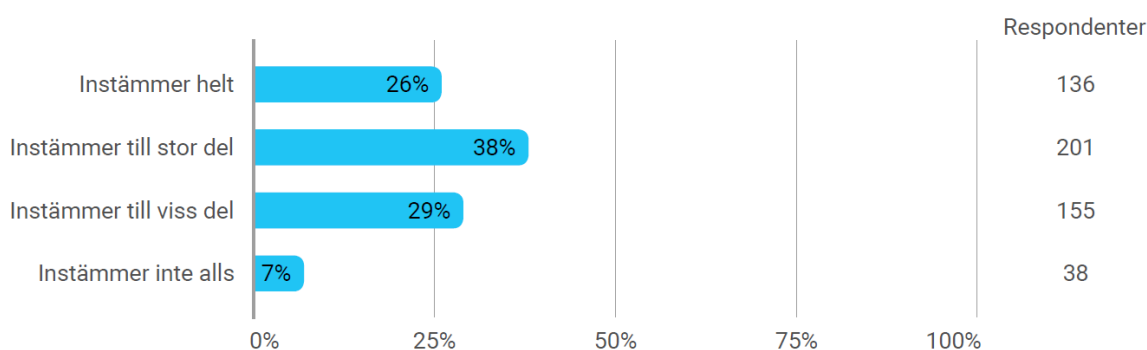
I den enkätundersökning som gjordes i samband med granskningen ställdes bland annat frågan om kunskapen kring den värdegrund som fastställts av kommunstyrelsen. I följande två diagram framgår hur förtroendevalda (diagram 1A) respektive tjänstepersoner (diagram 1B) besvarat frågan:

### Diagram 1A - Jag upplever att jag har en god kunskap om kommunens värdegrund - förtroendevalda



Av svaren framgår att 55 procent av de förtroendevalda instämmer helt eller till stor del instämmer i påståendet att de har god kunskap om värdegrunden. I övrigt kan noteras att 32 procent instämmer i påståendet till viss del samt att 3 procent inte instämmer alls i påståendet.

### Diagram 1B - Jag upplever att jag har en god kunskap om kommunens värdegrund - tjänstepersoner



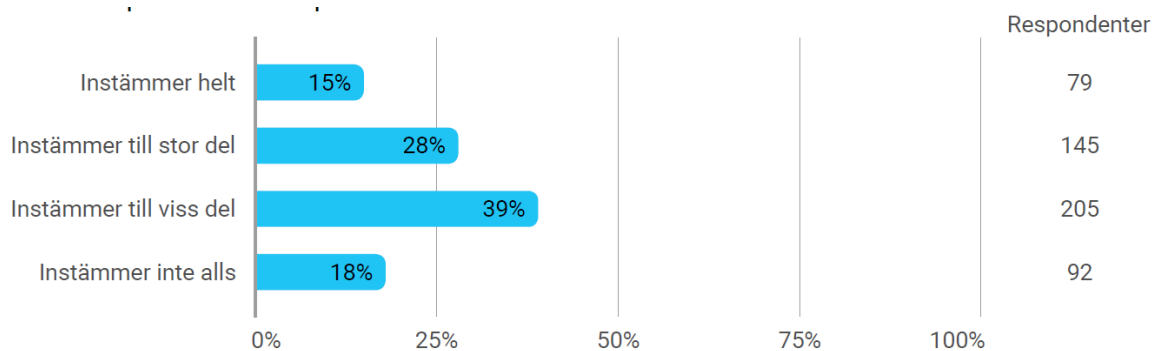
Av ovanstående svaren i diagram framgår att 64 procent av de svarande uppgett att de instämmer helt eller till stor del i påståendet att de anser sig ha en god kunskap om värdegrunden. Noterbart är att 29 procent uppger att de endast instämmer till viss del och att 7 procent inte instämmer alls i påståendet.

I en jämförelse mellan diagram 1A och 1B framgår att tjänstepersoner i större utsträckning instämt helt eller till stor del i påståendet om att de anser sig ha en god kännedom om värdegrunden (64 procent mot 55 procent). En ytterligare aspekt som kan noteras är att andelen tjänstepersoner som inte instämmer i påståendet är högre i förhållande till andelen förtroendevalda (7 procent mot 3 procent).



I följande diagram 2 ställdes frågan till tjänstepersoner i vilken utsträckning som värdegrunden är föremål för diskussion vid exempelvis arbetsplatsträffar:

### Diagram 2 – Innehållet i värdegrunden tas regelbundet upp för diskussion i samband med arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal på min arbetsplats - tjänstepersoner



Av svaren framgår att 53 procent instämmer helt eller till stor del i påståendet att värdegrunden tas regelbundet upp för diskussion i samband med arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal. Av de svarande uppger samtidigt 39 procent att de inte endast instämmer till viss del i påståendet. Noterbart är att 18 procent av tjänstepersonerna inte instämmer alls i påståendet.

#### 2.1.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som *delvis uppfyllt*. Denna bedömning gör vi mot bakgrund av de enkätresultat som framkommit i vår granskning som visar att värdegrunden till delar behandlas regelbundet i samband med arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal. Denna bild valideras i de uppgifter som framkommit i samband med intervjuerna. Vi bedömer dock att de diskussioner som förs kring värdegrundsfrågor i verksamheterna bygger på delvis andra utgångspunkter än kommunens värdegrundsdocument exempelvis yrkesrollen och vilka värderingar som styr denna. Tydliga exempel på detta är inom skolans- socialtjänstens respektive områden.

## 2.2. Uppföljning sker kontinuerligt av i vilken utsträckning som värdegrunden efterlevs

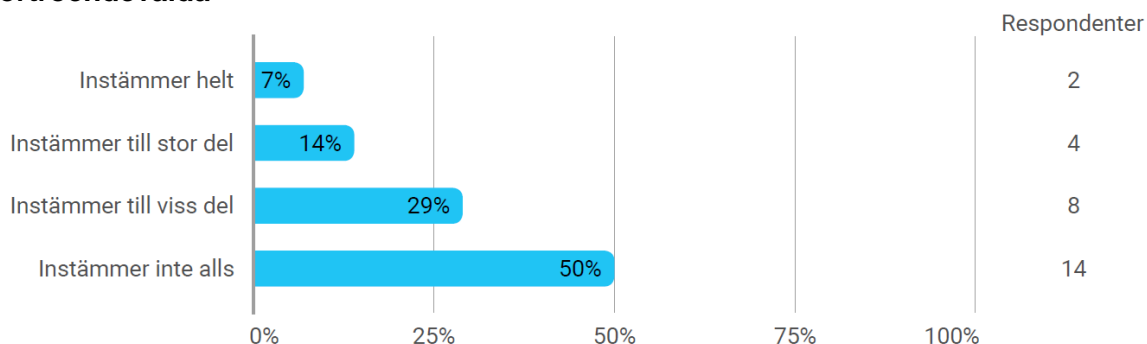
### 2.2.1. Iakttagelser

I intervjuer beskrivs exempel på hur avstämning av värdegrunden sker på enhetsnivå i samband med APT och medarbetarsamtal. Enligt samtliga intervjuade har det inte framförts några önskingar från nämnderna om att få ta del av hur värdegrundsarbetet bedrivs. En genomgång av nämndernas protokoll från år 2019 visar att ingen ärenden med koppling till kommunens värdegrund har behandlats. I årsredovisningen för 2018 finns ingen redovisning av resultat kopplat till värdegrunden.

Representanter från samhällsbyggnadsförvaltningen beskriver att man vid ett tillfälle hade en workshop med tekniska nämnden avseende tillit, relation och ansvar mellan förvaltning och nämnd. Erfarenheten från denna workshop var positiva och borde upprepas med regelbundenhet enligt de intervjuade.

I diagram 3 nedan redovisas i vilken utsträckning som de tillfrågade förtroendevalda följer upp efterlevnaden av värdegrunden inom nämnderna:

### Diagram 3 – Inom nämnden följer vi kontinuerligt upp hur värdegrunden efterlevs - förtroendevalda



Av diagrammet framgår att 79 procent av de svarande inte instämmer eller instämmer till viss del i påståendet att efterlevnaden av värdegrunden följs kontinuerligt upp i nämnden. Av övriga svar framgår att 14 procent instämmer till stor del samt 7 procent instämmer fullt ut i påståendet

#### 2.2.2. Bedömning

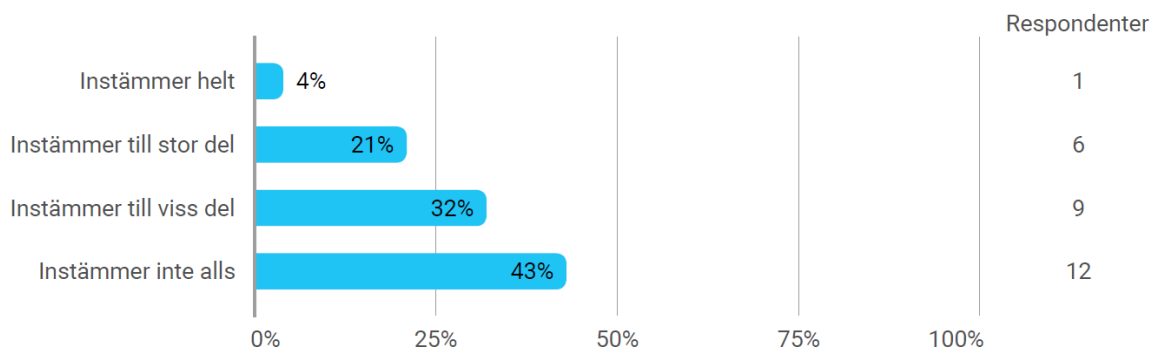
Vi bedömer att kontrollmålet *inte* är uppfyllt. Vår granskning av nämndernas protokoll visar att det inte sker någon regelbunden uppföljning av hur värdegrunden tillämpas i nämnderna. Enkätsvaren från de förtroendevalda visar samma bild, det vill säga att det till övervägande del inte sker någon uppföljning av värdegrunden.

### 2.3. Vid behov vidtas åtgärder utifrån genomförda uppföljningar

#### 2.3.1. Iakttagelser

Av de uppgifter som redovisas i det föregående kontrollmålet 2.2. framkommer att värdegrundsarbetet inte är föremål för behandling på nämndernas sammanträden. I enkäten ställdes frågan till förtroendevalda i vilken utsträckning som åtgärder vidtas i de fall det finns brister i följsamheten mot värdegrunden. I diagram 4 nedan redovisas hur svaren fördelades:

### Diagram 4 – Inom nämnden fattar vi beslut om åtgärder när vi ser att det finns brister i följsamheten mot värdegrunden - förtroendevalda



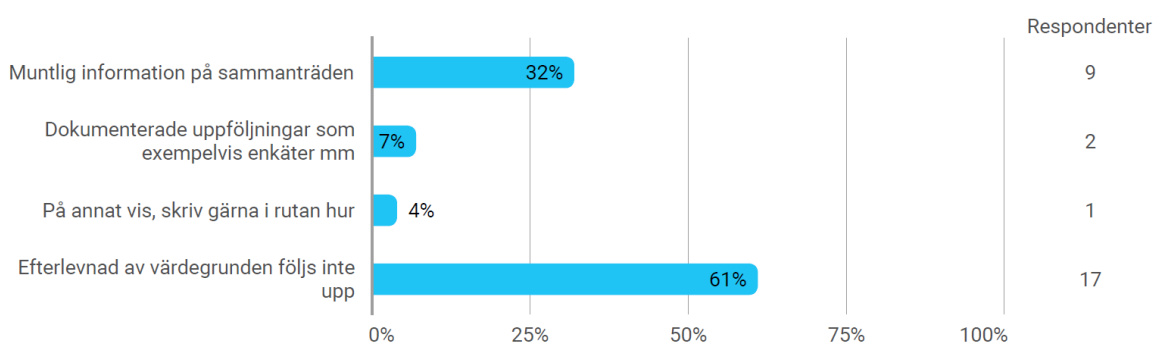
Svaren på påståendet fördelar sig på ett likartat som i diagram 3. Totalt 75 procent av de svarande instämmer inte alls eller till viss del i påståendet om att åtgärder vidtas då brister i följsamheten mot värdegrunden framkommer. Av övriga svar framgår att 21 procent instämmer till stor del i påståendet medan 4 procent instämmer fullt ut.

Följande citat utgör en av de kommentarer som lämnades av förtroendevalda i enkäten:

*"Målet att vara attraktiv arbetsgivare diskuteras någon gång och hur man gör detta, men enligt min mening är det inte mycket substans i detta. Vid tillfällen då man ute i verksamheterna gjort goda resultat föreslås att man ska skriva en positiv kommentar kring detta och sända till berörda. Någon djupdykning och djupare förståelse för hur nämnden kan bidra till att kommunens värdegrund efterlevs och arbetas med ute i våra verksamheter anser jag inte finns, och det behöver arbetas mer med det i verksamheterna också. Det räcker inte att man bara informerar, det måste också efterlevas."*

För att ta reda på vilka sätt som efterlevnaden av värdegrunden följs upp av nämnderna så ställdes en fråga om detta i enkäten till de förtroendevalda. Av diagram 5 nedan framgår svaren:

### Diagram 5 – Efterlevnaden av värdegrunden följs upp på följande vis - förtroendevalda



Av svaren framgår att drygt 60 procent uppger att värdegrunden inte följs upp alls i nämnden. Enligt 32 procent av de svarande sker uppföljning i form av muntlig rapportering på sammanträden. I 7 procent sker uppföljning genom dokumenterade uppföljningar. Avslutningsvis uppger 4 procent att uppföljning sker på annat vis.

#### 2.3.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet *inte* är uppfyllt. Denna bedömning gör vi utifrån de resultat som framkommer i enkäten som visar att det till övervägande del inte vidtas åtgärder i samband med att brister i följsamhet mot värdegrunden konstaterats. Vidare visar vår granskning att efterlevnaden av värdegrunden till övervägande del inte är föremål för uppföljning. I de fall uppföljning lämnas sker detta i form av muntlig information till nämnderna.

## 2.4. Värdegrunden är känd och tillämpas av förtroendevalda, chefer och medarbetare

### 2.4.1. Iakttagelser

Kommunstyrelsens ordförande inleder med att beskriva att kommunen har kunniga medarbetare som är rustade för att hantera de utmaningar som kommunen har att hantera. Vad gäller samarbetet mellan förtroendevalda och medarbetare pekar kommunstyrelsens ordförande på att det finns flera goda exempel på ett väl fungerande samspel. Det finns dock exempel på när tilliten har brustit, både mellan förtroendevalda och medarbetare samt mellan närmaste chef och medarbetare. Kommunstyrelsens ordförande uttrycker att hennes ambition är att skapa en gemensam laganda som arbetar mot samma målbild och där alla, oavsett roll, känner en stolthet för att arbeta i Hörby kommun.

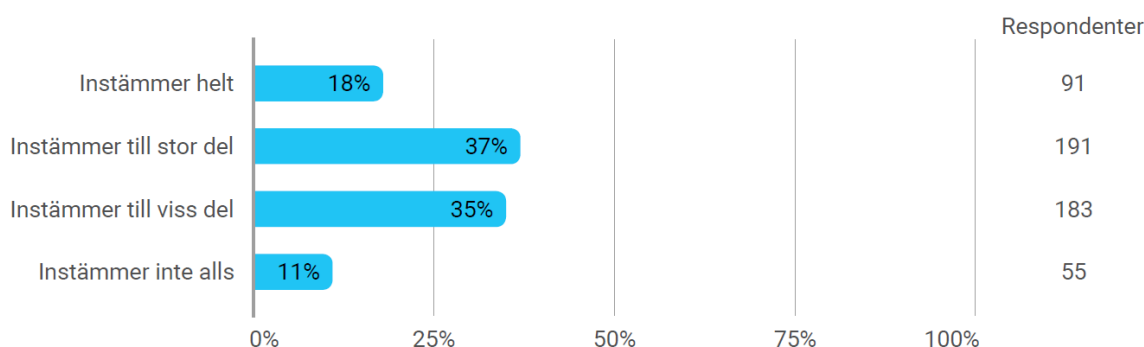
I intervjuerna med förvaltningsrepresentanter framhålls vikten av att värdegrunden omfattar både förtroendevalda och medarbetare. Vidare framförs att medarbetare har upplevt att det funnits en

bristande tillit och respekt från de förtroendevaldas sida. En ytterligare aspekt som anges gäller vikten av respekt hos förtroendevalda för varandra och sina respektive roller i de olika nämnderna. Det är angeläget att de förtroendevalda kommer till insikt om att de sätter agendan för nivån på kulturen i organisationen och att en negativ kultur bland annat påverkar möjligheterna till att få medarbetarna att vilja stanna kvar i kommunen.

Det uppges även bland flera av de intervjuade finnas en problematik vad gäller bristande samarbete mellan nämnderna vilket skapar negativa effekter i den underliggande förvaltningskulturen.

I vår enkät ställdes ett påstående om i vilken utsträckning som tjänstepersoner upplevde dels att värdegrunden är känd på arbetsplatsen samt dels att man handlar efter värdegrunden på arbetsplatsen. Av diagram 6 nedan framgår hur svaren fördelats utifrån påståendet:

### Diagram 6 – Jag upplever att kommunens värdegrund är känd på min arbetsplats och att vi på min arbetsplats handlar efter värdegrunden - tjänstepersoner



I enkäten fanns möjlighet för tjänstepersonerna att lämna kommentarer. Nedan följer några citat av de kommentarer som lämnades:

*"Alla känner till den. Värdeorden har vi som namn på besöksrummen så vi blir hela tiden påmind."*

*"Jag upplever inte att den är så känd men att vi trots det lever efter värdegrunden vilket sannolikt beror på att man som anställd på Socialförvaltningen har en människosyn som liknar värdegrunden."*

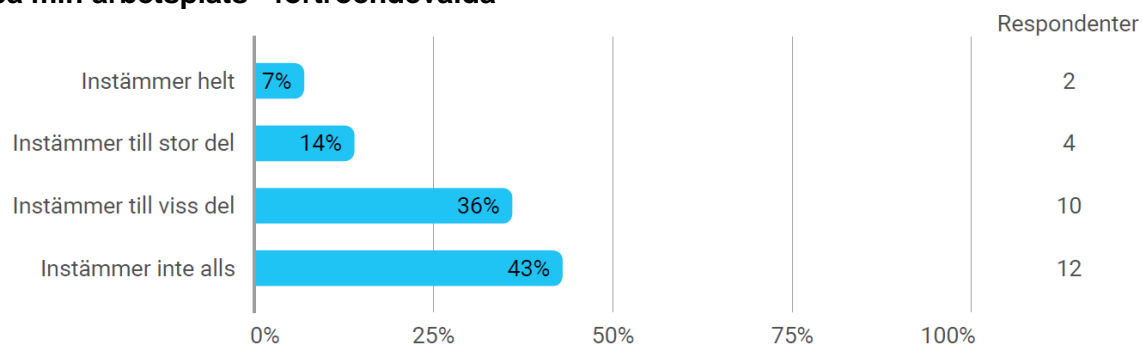
*"Jag upplever att vi på min arbetsplats till stor del handlar efter de principer som ligger i grund för "Hörbyandan" utan att vara medvetna om att det är kommunens uttalade värdegrund."*

*"Handlar på ett sätt som överensstämmer med värdegrunden ja, men inte alls säker på att alla känner till den - inget som jag upplever att vi jobbat aktivt med i alla fall."*

*"På min arbetsplats (skola) arbetar vi däremot alltid naturligt med skolans värdegrund tillsammans med kunskapsuppdraget."*

I diagram 7A och 7B nedan redovisas i vilken utsträckning som förtroendevalda respektive tjänstepersoner anser att värdegrunden bidrar till att skapa ett gott arbetsklimat:

### Diagram 7A – Jag anser att värdegrunden bidrar till att skapa ett gott arbetsklimat på min arbetsplats - förtroendevalda

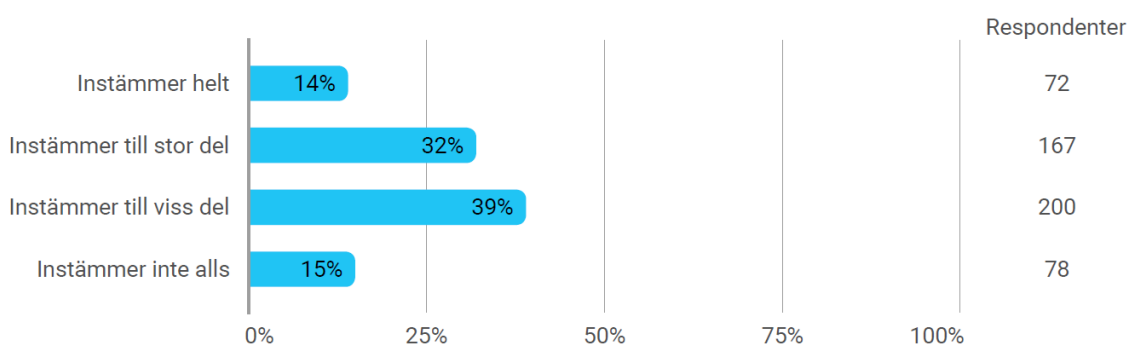


Av svaren framgår att 79 procent av de förtroendevalda inte instämde alls eller till viss del instämde i påståendet.

En kommentar till svaret i enkäten löd enligt följande:

*"Engagemang, tillit är en bristvara en anledning till att så många chefer och högre tjänstemän slutat"*

### Diagram 7B – Jag anser att värdegrunden bidrar till att skapa ett gott arbetsklimat inom nämndens ansvarsområde – tjänstepersoner



Av de tjänstepersoner som svarat framgår att 54 procent inte instämmer i påståendet eller instämmer till viss del. Samtidigt uppger 46 procent att de instämmer helt eller till stor del i påståendet.

Bland de kommentarer som lämnades av tjänstepersoner kan följande nämnas:

*"Tror egentligen inte att det är värdegrund som gör att vi har ett bra arbetsklimat, utan mer bra chef och trevliga människor."*

*"Om det är själva värdegrunden eller om det är själva dygderna som påverkar stämningen kan man diskutera. Men de 7-8 egenskaperna eller dygderna är bra och borde implementeras lite djupare i Hörby kommuns sätt att vara i sin egen verksamhet och hur man bemöter kommuninvånarna. För tillit, kommunikation och glädje är viktigt i en verksamhet, tillsammans med de övriga värdebegreppen så når man långt tillsammans."*

*"Värdegrunden måste "vara levande varje dag".....som jag brukar säga, vi måste VARA värdegrunden varje dag och påminna varandra och oss själva om detta."*

*"Det finns mycket att jobba med vad gäller alla orden i värdegrunden. Vi är fortfarande i en omorganisation som är turbulent. Oklara strukturer, brist på kommunikation, chefsbyten, brist på tillit och respekt för personalens tankar och åsikter."*

"Den arbetsgrupp som jag arbetsleder har uttryckt önskemål om att även kommunens politiker ska leva upp till värdegrunden. Medarbetarna som grupp har känt sig påhoppade och kränkta."

#### 2.4.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet *inte* är uppfyllt. Denna bedömning gör vi mot bakgrund av de uppgifter som framkommit i vår granskning om att det finns brister i hur förtroendevalda tillämpar den av kommunstyrelsen beslutade värdegrunden. Vi anser det vara av stor vikt att förtroendevalda agerar goda förebilder för hur värdegrunden tillämpas inom den kommunala organisationen.

Vi noterar att värdegrunden till delar är känd bland chefer och medarbetare och att värdegrunden anses bidra till ett gott arbetsklimat. Vi anser dock, i likhet med som vad som framkommit i föregående frågeställningar, att värdegrundsbegreppet främst är kopplat till de värderingar som finns inom respektive verksamhet och yrkesroll snarare än det värdegrundsdokument som kommunstyrelsen antagit.

Utifrån de uppgifter som framkommit i vår granskning anser vi att det är angeläget att åtgärder vidtas för att öka medvetenheten om värdegrundens syfte samt att värdegrunden tillämpas av förtroendevalda, chefer och medarbetare.

### 2.5. Värdegrunden bidrar till att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare

#### 2.5.1. Iakttagelser

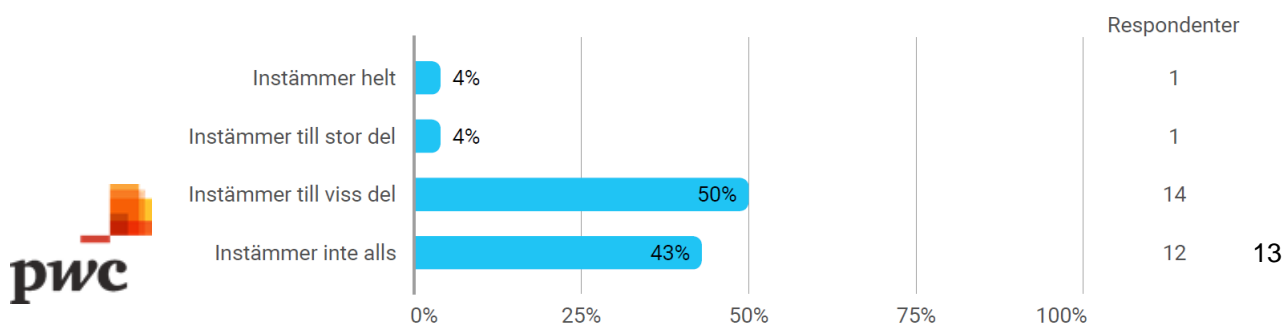
Kommunstyrelsens ordförande uppger att en värdegrund kan vara en positiv faktor för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare. Kommunstyrelsens ordförande uttrycker att arbetsgivarvarumärket Hörby kommun har varit och till viss del fortfarande är belastat men att det sakta har börjat vända till ett mer positivt varumärke.

Kommunstyrelsens ordförande uppger vidare att det är angeläget att ta ett helhetsgrepp kring kommunens identitet där värdegrunden utgör en del som behöver vara i samklang med vision och mål vilket inte är fallet i nuläget. En ytterligare aspekt som framhålls är syftet med värdegrunden och till vilka grupper som värdegrunden ska vända sig till – ska det vara ett rent internt dokument mellan tjänstepersoner och förtroendevalda eller berör värdegrunden även förhållandet till medborgarna. Alla dessa frågor behöver tydliggöras i det kommande arbetet enligt kommunstyrelsens ordförande.

Bland övriga intervjuade framförs att kommunens rykte i omvärlden är viktigt för att attrahera och behålla medarbetare. Följsamheten mot värdegrunden, det vill säga att kommunen arbetar och lever efter värdegrunden anses vara viktigt för varumärket. I intervju med företrädare för socialförvaltningen framförs att rekryteringsläget är gott i dagsläget och att man lyckas attrahera sökande med önskad kompetens till utlysta tjänster vilket anses vara en indikation på ett bra varumärke.

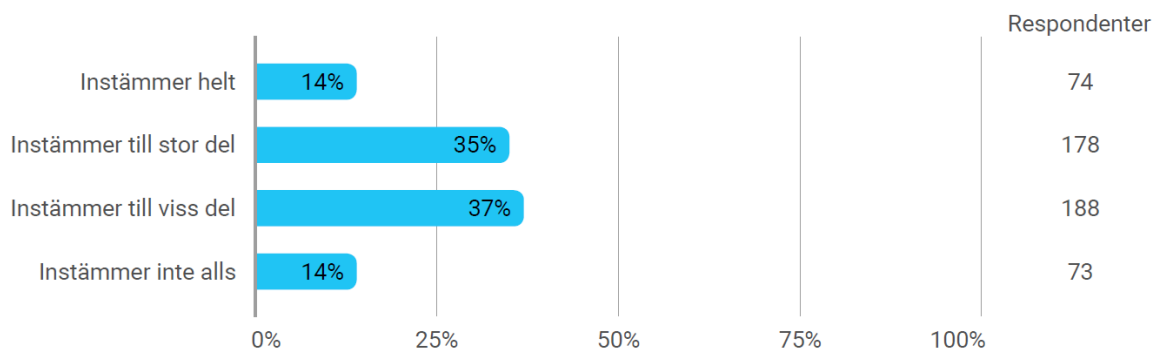
Från fackliga företrädare framförs att varumärket belastas negativt utifrån den råa ton som finns i kommunen som bland annat exemplifieras med att förtroendevalda i olika sammanhang hänger ut tjänstepersoner.

#### Diagram 8A – Jag är sammantaget nöjd med hur värdegrundsarbetet bedrivs inom nämnden - förtroendevalda



"Värdegrundsarbetet är inte naturligt kopplat till de frågor som hanteras i kommunen."

### Diagram 8B – Jag är sammantaget nöjd med hur värdegrundsarbetet bedrivs på min arbetsplats - tjänstepersoner



"Att man som medarbetare kände att det genomsyrade hela kommunens verksamheter och beslut/bemötande från politiker, chefer och medarbetare utgick ifrån den."

"Man behöver kanske ge orden " mer innehåll", hur är förväntningarna på medarbetarna utifrån värdegrunden?"

"Jag tror ärligt talat inte att det är i värdegrundsarbetet krutet ska läggas just nu. I så fall i relationen mellan våra politiker och tjänstemän. Det finns en hög kompetens hos personalen och många som arbetat länge både i sitt yrke och i Hörby och detta måste tas till vara. Våra närmsta chefer gör det definitivt och de förmedlar alla värdegrundsord dagligen. Så även vi medarbetare till varandra. Men vi får kämpa med förtroendet (tilliten, respekten osv) hos politiker som ifrågasätter beslut och förändrar förutsättningarna för ett bra arbete med Hörbys invånare."

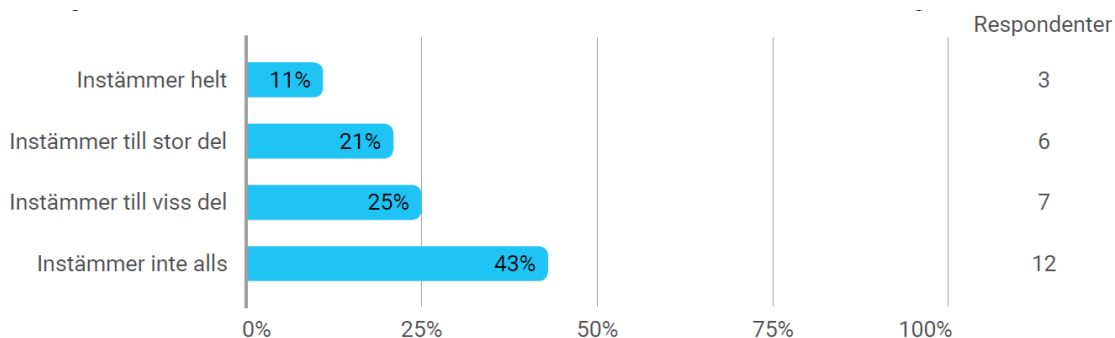
"Kommunens värdegrunds ord är tydliga och mycket bra. Det är i själva handlingen som det brister...."

"Regelbunden fortbildning och diskussioner utifrån värdeorden för att utveckla, fördjupa och hålla värdegrunden levande."

"Jag skulle vilja se att kommunens styre inser att vi har ett problem med tilliten mellan förtroendevalda och tjänstepersoner och att det skapar ett dåligt arbetsklimat för alla anställda inom organisationen. Det påverkar den service vi ger till våra medborgare."

Enligt kommunstyrelsens ordförande behöver värdegrunden göras från grunden vilket fodrar ett gediget arbete. Vem ska värdegrunden gälla och vem ska värdegrunden vara till för?

### Diagram 9 – Jag anser att värdegrunden bidrar till att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare - förtroendevalda



*"Den skulle säkert bidra till att stärka kommunens varumärke om den vore känd, efterlevdes och marknadsfördes."*

*"Arbeta mer för att cheferna implementerar värdeorden i det dagliga arbetet."*

#### 2.5.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet *inte* är uppfyllt. Vår granskning visar att värdegrunden i nuläget inte bidrar till att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare vilket styrks av de enkätresultat som framkommit. Vi anser att värdegrunden behöver göras känd i organisationen, att uppföljning av efterlevnaden genomförs samt att åtgärder vidtas i samband med att brister mot följsamheten i värdegrunden framkommer.



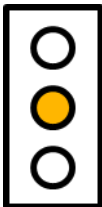
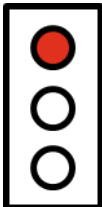
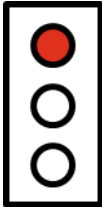
# 3. Revisionell bedömning

Granskningens revisionsfråga har varit: *Säkerställer kommunstyrelsen att värdegrunden är känd samt att värdegrunden tillämpas av förtroendevalda och medarbetare?*

Efter genomgång av granskningens samtliga kontrollmål gör vi den revisionella bedömningen att kommunstyrelsen *inte* säkerställer att värdegrunden är känd samt att värdegrunden *inte* tillämpas av förtroendevalda och medarbetare.

Bedömningen görs mot bakgrund av utfallet av nedanstående kontrollmål.

## 3.1. Bedömningar mot kontrollmål

Kontrollmål	Kommentar	
Värdegrunden kommuniceras i samband med nyanställningar, arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal	Vi bedömer kontrollmålet som <i>delvis</i> uppfyllt. De enkätresultat som framkommit granskningen visar att värdegrunden till delar behandlas regelbundet i samband med arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal.	
Uppföljning sker kontinuerligt av i vilken utsträckning som värdegrunden efterlevs	Vi bedömer att kontrollmålet <i>inte</i> är uppfyllt. Vår granskning av nämndernas protokoll visar att det inte sker någon regelbunden uppföljning av hur värdegrunden tillämpas i nämnderna	
Vid behov vidtas åtgärder utifrån genomförda uppföljningar	Vi bedömer att kontrollmålet <i>inte</i> är uppfyllt. Enkätsvaren visar att det till övervägande del inte vidtas åtgärder i samband med att brister i följsamhet mot värdegrunden konstaterats.	

---

Värdegrunden är känd och tillämpas av förtroendevalda, chefer och medarbetare

Vi bedömer att kontrollmålet *inte* är uppfyllt. Det finns brister i hur förtroendevalda tillämpar den av kommunstyrelsen beslutade värdegrunden. Vi anser det vara av stor vikt att förtroendevalda agerar goda förebilder i tillämpningen av värdegrunden.



---

Värdegrunden bidrar till att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare

Vi bedömer att kontrollmålet *inte* är uppfyllt. Värdegrunden bidrar i nuläget inte till att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare.



## 4. Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser och bedömningar som framkommit i vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- genomföra en uppdatering av nu gällande värdegrund där både förtroendevalda och medarbetare inkluderas i arbetet
- arbetet med värdegrunden sker i samklang med övriga styrdokument
- genomföra kontinuerliga uppföljningar gällande efterlevnaden av värdegrunden samt att åtgärder vidtas i samband med att brister i följsamheten framkommer
- de begrepp som används i värdegrunden ges en gemensam betydelse för att underlätta tillämpningen av värdegrunden exempelvis i samband med utvärdering i medarbetarsamtalen
- värdegrunden utvecklas så att den bidrar till att upprätthålla en god styr- och kontrollmiljö enligt COSO-modellens principer för intern kontroll
- vidta åtgärder för att skapa en god dialog mellan förtroendevalda och mellan förtroendevalda och tjänstepersoner

2020-01-27

Lena Salomon

---

*Uppdragsledare*

Carl-Gustaf Folkesson

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Hörby kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2019-05-14. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.