



Till
Huddinge kommun
Kommunstyrelsen
Samtliga nämnder

För kännedom:
Kommunfullmäktige

Missiv avseende granskningsrapport – Värdegrunder och värdeord som verktyg i kommunens styrning

Professor Mats Alvesson och Fil dr Katja Einola vid Handelshögskolan, Stockholm har som sakkunniga biträden på mitt uppdrag granskat och analyserat användning av värdegrunder i Huddinge kommun och hur värdegrunder används som styrningsverktyg. I uppdragsbeskrivningen ingick att granska Huddinge kommuns arbete med värdegrunder med avseende på invånarnytta kontra kostnad samt att analysera och beskriva effekter/påverkan på invånarnas tillit för kommunen och den demokratiska samhällsordningen.

Av rapporten som bifogas framgår att de värdegrunder som formulerats inte är fullt ut kända av kommunens medarbetare och inte används av nämnderna som ett operativt styrverktyg. Invånarnyttan förefaller vara minimal och i verksamheternas operativa arbete är värdeorden underordnade andra styrdokument, lagar, mål, rutiner, den etiska koden eller praxis inom yrket samt ”moral” i verksamheter som utför tjänster för personer som inte kan ta hand om sig själva. Kommunens värdegrund uppfattas som perifer i relation till viktigare värderingsfrågor. Någon intervjuad anser till och med att den är löjlig och en del vill inte prata om värdegrunden.

Flertalet bland personalen – varav många är såväl personal som boendes i kommunen - är måttligt intresserade och många känner knappast till orden. Detta gör det osannolikt att värdegrunden kommer invånarna direkt till nytta.

Noteras kan att i nämndernas och KS verksamhetsplaner är det svårt att identifiera hur värdegrunder är del i nämndernas styrning av verksamheterna.

Jag instämmer med rapportens rekommendationer att:

- 1. Fundera mer om invånarnas uppfattning om Huddinge kommun som organisation och vad som de har nytta och glädje av.**
Tycker invånarna, besökare och företag att Huddinge är eller bör särskilt satsa på att bli ”en av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län att bo, besöka och vara verksam i”? Hur vet man? Har någon undersökt detta? Är det realistiskt? Kanske mer konkreta mål, typ förbättrade skolresultat jämfört med jämförbara enheter (skolor, kommuner) som t ex mäts via nationella prov eller på annat sätt vore mer angelägna och relevanta.
- 2. Ta tid för att tänka på bredare, övergripande frågor.** Fungerar visionen? Vem är visionen riktad mot – externt (konkurrens med andra kommuner) – eller internt (mot invånarna etc..?) eller är det något som är tänkt engagera alla eller vissa anställda. Bryr olika personalgrupper sig om Huddinge är på tredje eller andra eller femte platsen eller vad som är viktigt för invånarna och andra? För vilka personalgrupper och på vilka sätt kan ökad popularitet för

- kommunen vara viktigt? Finns det särskilda grupper för vilka kommunen ska vara särskilt populär? Barnfamiljer, företagare, invandrargrupper?
3. **Om man ska arbeta med värdegrund – vilket är långtifrån givet – är det viktigt med klargörande av betydelse av orden, att göra dem levande.** Chefer har en viktig roll här, men mer väsentligt är om värdegrundsorden (kärnvärdena) är meningsfulla och relevanta. För många är orden inte viktiga – annat betyder mer och bör troligen prioriteras.
 4. **Överväga om värdegrundsorden fungerar som helhet.** Om arbetstid ska läggas på värdegrunden bör man fundera på sammansättningen. Mod, omtänksamhet och driv uppfattas av personalen passa någotsånär ihop. Omtänksamhet kan uppmuntra till försiktiga och passiva orienteringar medan mod kan medföra att man säger saker och ting utan att fundera på hur detta tas emot eller om utsagor och initiativ kan leda till att någon blir sårad eller nervös. Driv kan också innebära otålighet och tuffhet som kan ge negativa effekter i form av oönskade konflikter. Mångfald bör kanske ersättas med avgränsade satsningar att lära sig arbeta med olikheter när detta uppfattas som ett problem.
 5. **Undgå att fastna i orden utan relatera mer till praktik.** Det är bättre att tänka hur man tillämpar dem i verksamheten. Att skapa tillit kan bara ske genom vad man – inte genom att framhålla vaga ord som uppfattas som floskler eller till och med löjeväckande.
 6. **Överväg satsningar på förändringsfokus** I första hand selektiva insatser avseende de delar och grupper där detta identifieras som särskilt angeläget men i övergripande frågor hela kommunen.
 7. **Att rekrytera och behålla folk med driv är viktigt.** Gynnande av driv kan ibland kräva nedprioritering av annat, typ byråkratiska hinder, strikt följande av lagar och överdriven omtänksamhet. Driv bör naturligtvis definieras, exemplifieras och allmänt tydliggöras och nackdelarna bör också uppmärksammas.
 8. **Viktigt för att en organisation ska fungera bra är att de anställda vågar prata öppet och att olika åsikter och synpunkter accepteras och en viss konfliktnivå ses som naturlig** Detta är även ett bra sätt att jobba med mångfald och bidrar till välfungerande organisationer.

Liksom rapportförfattarna rekommenderar jag att kommunen riktar sina resurser mot något annat än värdegrundsarbete. För att förbättra kommunens arbete bör lednings- och arbetssätt mer utgå från olika enheters situation och känsla för vad som är meningsfullt och relevant än vagt formulerade, i vissa situationer motsägelsefulla, kommunövergripande värdeord.

Rapporten överlämnas härmed till KS och samtliga nämnder för yttrande senast 2022-10-30 och för kännedom till kommunfullmäktige och nämnderna.

Huddinge 2022-07-28

Klas Hamrin

Kommunrevisor 2019-2022