

Projekt Värdegrund

Slutrapport



2018-06-04

Innehåll

3	Inledning
4	Syfte och mål med värdegrundsarbetet
5	Projektorganisation
5	Avgränsningar
7	Tillvägagångssätt och genomförande
8	Beskrivning av värdegrundsarbetet 2016
9	Beskrivning av värdegrundsarbetet 2017
11	Beskrivning av värdegrundsarbetet 2018
13	Så arbetar vi vidare med värdegrunden efter avslutat projekt
14	Utvärdering

Inledning

Den 16 januari 2016 gav kommunstyrelsens arbetsutskott (ksau) kommundirektören i uppdrag att ta fram en gemensam kommunövergripande värdegrund att gälla för Hammarö kommunkoncern. För att leda arbetet tillsattes en projektgrupp med representanter från kommunens samtliga förvaltningar. Projektet har pågått från och med 2016 till och med 18 maj 2018. I april 2017 presenterades en resultatrapport som innehöll en redovisning av resultatet från genomförda värdegrundsövningar, och som utgjorde underlag för framtagandet av den kommungemensamma värdegrunden.

Denna rapport är en slutrapport efter att projektet avslutats, och innehåller en redovisning av hela genomförandet av värdegrundsprojektet, samt en plan för den fortsatta implementeringen och utvärderingen av värdegrundsarbetet.

Syfte och mål med värdegrundsarbetet

Efter att ksau gett uppdraget att genomföra värdegrundsarbetet tog projektledare fram en projektplan. Projektplanen fastställde följande syfte och mål med projektet:

Värdegrundsprojektet syftar till att arbeta fram en värdegrund för Hammarö kommunkoncern som samtliga medarbetare och förtroendevalda känner sig berörda av. Värdegrunden ska vara väl förankrad och välkänd av alla medarbetare. Värderingarna i värdegrunden ska genomsyra och vägleda i det vardagliga arbetet och skapa stolthet och glädje över att arbeta i kommunen. Processen med att arbeta fram värdegrunden ska göras på ett sådant sätt att alla känner sig engagerade och delaktiga. Värdegrundsarbetet ska också utmana och beröra oss som människor och få oss att ta ställning till vilka värderingar vi står för och vill leva efter. Ytterst ska värdegrundsarbetet syfta till att skapa mervärde för dem vi är till för.

Projektplanen är politiskt förankrad och godkänd.

Projektorganisation

Projektplanen slog fast att värdegrunden skulle tas fram utifrån en bred förankringsprocess, där både förtroendevalda och samtliga medarbetare skulle vara involverade i arbetet. I projekttidén tryckte man särskilt på att processen att ta fram värdegrunden är lika viktig som slutresultatet. Att värdegrunden tagits fram med en så bred förankring är en del i implementeringen.

För att kunna förverkliga ovanstående projekttidé tillsattes en projektorganisation som skulle säkerställa ambitionen med en bred delaktighet och förankring i hela kommunkoncernen:

Beställare – Kommunstyrelsen.

Uppdragsgivare – Kommundirektör.

Styrgrupp – Kommunens ledningsgrupp (kommundirektör och förvaltningschefer).

Projektledare – Två projektledare under 2016-2017 och en projektledare under 2018 (från kommunledningskontoret).

Projektgrupp – Projektledare, kommunikatör, HR-chef, HR-specialist samt en representant från varje förvaltning.

Arbetsgrupp – Projektledare, kommunikatör och HR-specialist från projektgruppen. Arbetsgruppen skapades tillfälligt under våren 2017 för att formulera värdegrunden utifrån underlaget från värdegrundsövningarna.

Avgränsningar

Värdegrundsarbetet har haft fokus på Hammarö kommun som organisation, och värdegrunden handlar om de värderingar man som förtroendevald och anställd i kommunen ska eftersträva. Arbetet har inte syftat till att skapa särskilda värdegrunder för vissa förvaltningar eller enheter, utan värdegrunden är kommungemensam.

En annan avgränsning har varit att fokus ligger på det externa perspektivet, dvs. på att skapa ett mervärde för de vi är till för. Värdegrundsarbetet har därmed inte omfattat arbetsmiljöfrågor och interna organisationsfrågor.

I värdegrundsarbetet har man gjort två avgränsningar som skiljer sig från hur en rad andra organisationer gått till väga vid framtida

gande och implementering av värdegrund. Det är exempelvis vanligt att ledningen tar fram värdegrunden, och att delaktigheten för medarbetarnas del kommer in först i implementeringen av värdegrunden. Hammarö kommun har valt att erbjuda alla förtroendevalda och anställda att delta i värdegrundsarbetet redan från start. Detta ställningstagande utgår från övertygelsen att det är viktigt att ha hög delaktighet från början, eftersom processen, dvs. dialogen och samtalet kring våra värderingar, är minst lika viktig som slutprodukten. Kommunfullmäktige har dock tagit det slutgiltiga beslutet genom att fatta beslut om att anta värdegrunden för Hammarö kommun.

Vidare har man valt att inte börja värdegrundsarbetet med att kartlägga nuvarande kultur i organisationen. Att utgå från det önskade läget snarare än att fokusera på nuvarande kultur ansågs vara viktigt för att skapa en positiv bild att sträva mot som gav energi och lust i det fortsatta arbetet. Arbeta med nuvarande kultur kommer att göras lokalt ute på arbetsplatserna som en del i den verktygslåda som tagits fram för implementering av värdegrunden.

Tillvägagångssätt och genomförande

Värdegrundsprojektet delades in i 3 olika faser:

1. Kartläggningsfasen (2016)

Under kartläggningsfasen fick samtliga förtroendevalda, chefer och medarbetare i Hammarö kommun möjlighet att delta i värdegrundsövningar för att kartlägga önskade värderingar i vår kommun/verksamhet/arbetsgrupp, samt definiera orden och beskriva hur vi vill agera för att nå upp till och efterleva den önskade bilden. Cheferna var först ut med att göra värdegrundsövningarna, och därefter genomförde cheferna i sin tur övningarna med sina medarbetare. Parallellt med detta genomförde projektledarna värdegrundsövningar med kommunens förtroendevalda.

2. Framtagande av värdegrund (2017)

Dokumentationen från värdegrundsövningarna som genomfördes i kartläggningsfasen strukturerades och analyserades av projektgruppen. Dokumentationen utgjorde efter bearbetningen underlag när värdegrunden arbetades fram. Kommunfullmäktige beslutade att anta förslaget till ny värdegrund för Hammarö kommun den 25 september 2017.

3. Implementering av värdegrund (2017-2018)

Efter att kommunfullmäktige antagit den nya värdegrunden påbörjade projektgruppen arbetet med att ta fram en verktyglåda för implementering av värdegrunden. I verktyglådan finns dels ett verktyg för att mäta nuvarande kultur i arbetsgrupperna ("barometern"), dels verktyg för att arbeta med att införa och anamma de värderingar som fullmäktige slagit fast att kommunen ska eftersträva. Implementeringen är något som ska pågå kontinuerligt framöver, även om projektet avslutas i och med att verktyglådan är lanserad.

Beskrivning av värdegrundsarbetet 2016

Värdegrundsarbetet inleddes med en litteraturgenomgång samt studier av andra kommuners arbete med värdegrund. Litteraturstudierna och omvärldsspaningen ledde fram till en egen metod med framtagna värdegrundsövningar för att kartlägga vilka önskade värderingar som fanns bland förtroendevalda och medarbetare i Hammarö kommun. Syftet med värdegrundsövningarna var:

- dels, att sätta igång en process med en delaktighet som omfattade alla där en fortgående dialog skapades kring värderingar, och
- dels, att samla in material för att ta fram ett förslag till värdegrund med bred förankring bland förtroendevalda och medarbetare i kommunen.

Värdegrundsövningarna omfattade dels personliga värderingar och dels vilka värderingar som vi vill ska råda på vår arbetsplats, i den övergripande verksamheten eller i kommunen i stort. Övningarna berörde endast de önskade värderingarna; att arbeta med nuvarande kultur på arbetsplatser och i kommunen görs i samband med implementeringen. Alla som genomförde värdegrundsövningarna fick ta ställning till vilka personliga värderingar som är viktigast. I övrigt omfattade övningarna tre olika nivåer:

- Önskade värderingar i **Hammarö kommun**. Förtroendevalda och kommunens ledningsgrupp genomförde värdegrundsövningar utifrån denna frågeställning.
- Önskade värderingar **i den övergripande verksamheten**, dvs. inom exempelvis äldreomsorg, förskola, skola. Verksamhets- och enhetschefer och kommunalt bolag genomförde värdegrundsövningar utifrån denna frågeställning.
- Önskade värderingar **i arbetsgruppen**. Alla medarbetare i kommunen som inte är chefer genomförde värdegrundsövningar utifrån denna frågeställning.

Resultaten från värdegrundsövningarna (förutom det som rörde de personliga värderingarna) dokumenterades i kommunens enkätverktyg Webropol. Resultaten dokumenterades för att därefter analyseras och utgöra underlag vid framtagandet av Hammarö kommuns gemensamma värdegrund.

Beskrivning av värdegrundsarbetet 2017

Efter att dokumentationen från värdegrundsövningarna, som genomfördes under hösten 2016, hade bearbetats och analyserats av projektgruppen, sammanställdes en resultatrapport. Resultatrapporten var klar 28 april 2017 och innehöll bland annat en detaljerad och transparent redovisning av hur projektgruppen arbetade med bearbetning och analys av underlaget från värdegrundsövningarna. Resultatrapporten finns tillgänglig på kommunens intranät: <https://www.hammaro.se/Anstalld/vardegrund/nyheter-vardegrund/resultatrapport/>

När värdegrunden skulle formuleras utifrån underlaget i resultatrapporten bildade projektgruppen en arbetsgrupp bestående av tre personer (projektledare, kommunikatör och HR-specialist). Arbetsgruppen arbetade med formuleringen och stämde sedan av arbetet med projektgrupp och styrgrupp. Arbetsgruppen formulerade värdegrunden utifrån följande direktiv:

- Undvik slitna ord och klyschor, värdegrunden ska beröra. Detta innebär i praktiken att undvika själva värdeorden och istället utgå från de beskrivningar och definitioner av värdeorden som ingick i underlaget från värdegrundsövningarna.
- Inkludera allas perspektiv, dvs såväl förtroendevalda som chefer och medarbetare. Alla ska känna igen sig i värdegrunden.
- Använd enkelt språk och korta meningar. Värdegrunden ska inte upplevas som tillkrånglad och svårtolkad.

Under våren 2017 beslutade styrgruppen att anlita reklambyrån Advant för layout och paketering av värdegrunden.

I juni 2017 var arbetsgruppen klar med ett förslag till värdegrund. Styrgruppen beslutade att detta förslag skulle gå upp för beslut i kommunfullmäktige. En förhandsvisning av förslaget till värdegrund gjordes för de politiska gruppledarna i fullmäktige i augusti 2017.

25 september 2017 beslutade kommunfullmäktige att anta Hammarö kommuns nya värdegrund:

För din skull

(Hur vi vill förhålla oss till brukare och medborgare)

Jag finns här för din skull.

I mötet mellan oss är jag närvarande.

Du ska känna dig trygg i att jag lyssnar och visar hänsyn.

Jag ser dig och de behov just du har.

Tillsammans är vi bättre

(Hur vi vill fullgöra vårt uppdrag och förhålla oss till varandra)

Tillsammans är vi bättre än var och en för sig.

Vi ser vårt mål och uppnår det gemensamt.

När vi ger utrymme för varandras olikheter tar vi chansen att växa.

Tillit och trivsel skapar vi gemensamt när vi alla tar ansvar för det vi gör och hur vi gör det.

Vi ser möjligheter och prövar nya vägar i de uppgifter vi utför i vardagen.

Framtiden är vår

(Hur vi vill förhålla oss till framtidens utmaningar)

Framtiden är vår att utforska.

Vi är nyfikna och vill driva Hammarö framåt.

Utveckling sker när vi engagerar oss i att bli bättre.

Det vi gör idag ska hålla över tid och stärka morgondagens Hammarö.

Vi väntar inte på det som kommer, vi är där och skapar vår framtid.

Beskrivning av värdegrundsarbetet 2018

Framtagandet av verktygslådan för att implementera värdegrunden skedde huvudsakligen under perioden januari till och med april 2018. Verkttygslådan skulle enligt planering varit klar redan under hösten 2017, men genomförandet av en folkomröstning under hösten/vintern 2017 gjorde att kommunledningskontorets resurser måste omfördelas och sista fasen i projektet blev därmed försenad.

Projektgruppen arbetade under våren 2018 fram en verktygslåda som är avsedd att användas av cheferna vid implementeringen av värdegrunden bland kommunens medarbetare. Filmer och övningar från arbetet med Anna Tufvessons bok "Aktivt medarbetarskap" har också lagts in i verktygslådan och integrerats med värdegrundsarbetet. Reklambyrån Advant har stått för layout och paketering av verktygslådan.

Verktygslådan är digital och finns på kommunens intranät:

<https://www.hammaro.se/Anstalld/Personalfragor/verktygsladan/>

Verktygslådan innehåller följande verktyg:

- **Värdegrundsbarometern**

Chefen ska först tillsammans med sin arbetsgrupp "ta temperaturen" på hur väl värdegrunden efterlevs idag genom att genomföra en så kallad värdegrundsbarometer. Det är ett digitalt verktyg där medarbetarna skattar i vilken grad de själva och arbetsgruppen efterlever värderingarna i värdegrunden (nuvarande kultur). Utifrån resultatet, och naturligtvis utifrån den kännedom chefen redan har om sin arbetsgrupp, kan chefen prioritera vilken del av värdegrunden hen vill börja arbeta med. Om t ex påståendena under området "För din skull" är lågt skattade kan arbetsgruppen först behöva arbeta igenom "För din skull" ordentligt innan arbetsgruppen går vidare med att arbeta med de två andra områdena. Chefen kan också välja att börja med ett område i värdegrunden som är högt skattat för att få en så bra start på implementeringsprocessen som möjligt.

- **Värdegrundsspelet Överens**

När värdegrundsbarometern är genomförd och chefen har bildat sig en uppfattning om var processen ska börja, så arbetar arbetsgruppen med värdegrundsspelet Överens. Spelplanen innehåller olika steg som ska genomföras för att skapa de handlingsregler/beteenden som arbetsgruppen vill ha för att leva upp till värdegrunden i det dagliga arbetet. Handlingsreglerna/beteendena arbetsgruppen prioriterar kallas för Vår Överenskommelse. Över-

enskommelsen dokumenteras efter att arbetsgruppen kommit överens om hur de vill agera för att efterleva värdegrunden. Arbetsgruppen ska göra en överenskommelse per område i värdegrunden, dvs tre olika överenskommelser. Överenskommelsen ska följas upp kontinuerligt och revideras efter behov. Det kan också vara aktuellt att göra värdegrundsbarometern igen för att se hur skattningarna av kulturen i gruppen ändras allt eftersom arbetsgruppen arbetar med att implementera värdegrunden. Alla chefer har fått en fysisk låda med spelplan och tillbehör för att kunna spela spelet med sina medarbetare. Spelplanen finns även digitalt i verktyglådan, liksom mallen för att dokumentera Vår Överenskommelse.

- **Workshopövningar**

För att få igång en bra dialog, öva på olika moment i värdegrunden och hitta vägen att skapa värdegrundskulturen, så finns i verktyglådan en mängd olika övningar. Övningarna kan användas för att "värma upp" inför det arbete som ska göras med Överenskommelsen. Övningarna kan också användas under och efter arbetet för att fördjupa sig i olika moment, som exempelvis att arbeta med gruppens teamkänsla. Det finns övningar för alla områden i värdegrunden och av varierande svårighetsgrad.

Verktyglådan för implementering av värdegrunden lanserades och överlämnades till kommunens alla chefer vid chefsdagen 27 april 2018. Vid chefsdagen fick cheferna arbeta med verktygen och ta fram egna Överenskommelser för den egna chefsgruppen på förvaltningen. Projektgruppen hade därefter sitt sista projektmöte 18 maj 2018 och projekt Värdegrund är därmed avslutat.

Så arbetar vi vidare med värdegrunden efter avslutat projekt

Projekt Värdegrund omfattade således skapandet av värdegrunden samt framtagandet av de verktyg som krävs för att arbeta in värdegrunden i det dagliga arbetet. Även om projektet är avslutat i och med att värdegrund och verktygslåda finns på plats, så återstår nu det viktigaste arbetet – att agera utifrån de värderingar som Hammarö kommun fastställt ska genomsyra våra verksamheter. För att levandegöra en värdegrund gäller det att agera utifrån den varje dag.

Värdegrundsarbetet har redan från start varit processorienterat och fokuserat på full delaktighet och dialog. I projektidén uttalades att processen att ta fram värdegrunden var lika viktig som slutresultatet, och delaktigheten i framtagandet av värdegrunden är en del i implementeringen. Den värdegrund som nu ska implementeras är redan allas värdegrund; eftersom alla har fått möjlighet att delta i framtagandet.

Projektorganisationen upplöses i och med att projektet är avslutat, men följande organisation ska säkerställa att implementeringen fullföljs i verksamheterna:

Kommunens ledningsgrupp (styrgruppen) – Äger värdegrundsarbetet och bestämmer deadlines för när de olika momenten i verktygslådan ska vara genomförda. Har uppsikt över att värdegrundsarbetet fullföljs enligt plan.

Samtliga chefer i Hammarö kommun – Har ansvar för att planera och genomföra värdegrundsarbetet med sina respektive arbetsgrupper. Erbjuds coaching vid behov.

HR-avdelningen – Fångar upp de chefer som behöver coaching och stöttning i implementeringen och erbjuder hjälp. Arbetar med introduktion och lönekriterier utifrån värdegrunden.

"Gamla" projektgruppen – Fungerar som ambassadörer för värdegrunden. Träder in som inspiratörer och coacher vid förfrågan från chefer och HR. Projektgruppen kan sammankallas vid behov. Förslagsvis sammankallas projektgruppen två gånger under första året då cheferna ska arbeta med verktygslådan (hösten 2018/våren 2019) för att göra en lägesavstämning.

Utvärdering

Uppnåddes det syfte och de mål som sattes upp i projektplanen?

- Samtliga medarbetare och förtroendevalda ska känna sig berörda av värdegrunden.
- Värdegrunden ska vara väl förankrad och välkänd av alla medarbetare.
- Värderingarna i värdegrunden ska genomsyra och vägleda i det vardagliga arbetet.
- Värdegrunden ska skapa stolthet och glädje över att arbeta i kommunen.
- Processen med att arbeta fram värdegrunden ska göras på ett sådant sätt att alla känner sig engagerade och delaktiga.
- Värdegrundsarbetet ska utmana och beröra oss som människor och få oss att ta ställning till vilka värderingar vi står för och vill leva efter.
- Värdegrundsarbetet ska skapa mervärde för dem vi är till för.

Eftersom värdegrunden ännu inte är fullt ut implementerad i verksamheterna är det för tidigt att svara på om syfte och mål uppnåts. Utvärderingen av värdegrundsarbetet kommer att göras med hjälp av den årliga medarbetarenkäten genom att frågor som motsvarar målsättningarna arbetas in i enkäten. Utvärderingen kan göras tidigast under 2019 för att få en rättvisande bild av om målsättningarna med värdegrundsarbetet uppnåts.

RESPEKT

ENGAGEMANG Göra skillnad

Lyhördhet Medborgarinflytande

BRUKARFOKUS Demokrati

Ansvarstagande KOMPETENS

Stolthet Trivsel Positiv attityd

PROFESSIONALITET

Trygghet Tillit Öppenhet

Delaktighet UTVECKLING

KVALITET Hållbarhet Glädje

