



Effektivare kommun

Delrapport



Innehållsförteckning

Inledning	3
Projektets genomförande	4
<i>Steg 1 Nulägesanalys och gemensam bild</i>	5
Steg 2 Förbättringsarbete – tema styrning	6
<i>Steg 3 Förbättringsarbete – tema ledarskap</i>	7
Pågående och kommande steg i projektet	8
<i>Bilagor</i>	9
Bilaga 1 Projektaktiviteter	9
Bilaga 2 Projektorganisation	14
Bilaga 3 Bemanning utifrån organisationskiss	15
Bilaga 4 Orsaksanalys Socialförvaltningen	16
Bilaga 5 Orsaksanalys Barn- och utbildningsförvaltningen	18

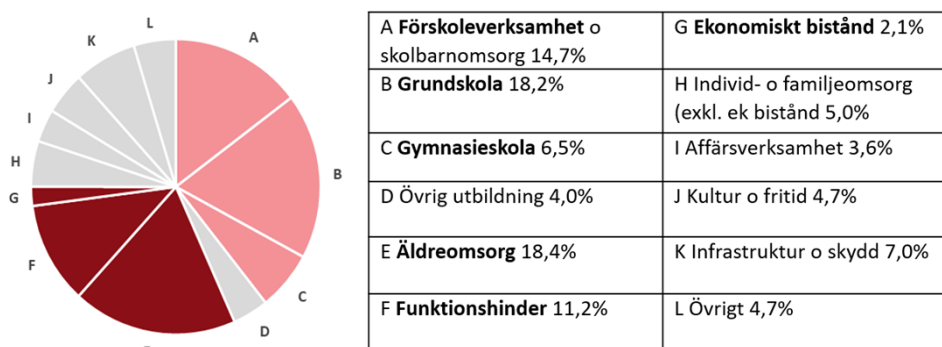
Inledning

Våren 2021 kom en inbjudan från Sveriges kommuner och regioner, SKR, om att delta i projektet Effektivare kommun. Lekebergs kommun lämnade in en ansökan i juni 2021. Kommunen var en av 15 kommuner som sedan valdes ut att få delta i projektet. Kommunstyrelsen i Lekebergs kommun fattade beslut om att delta i projektet den 6 september 2021. Projektet pågår under tiden 13 september 2021 till och med den 31 december 2021.

Syftet med utvecklingsarbetet är att tillsammans öka kunskapen kring effektivitet, hitta system och modeller för en tydligare organisering, styrning och ledning som kan leda till effektivitetsökning, samt att de medverkande kommunerna påbörjar ett utvecklingsarbete för ökad effektivitet.

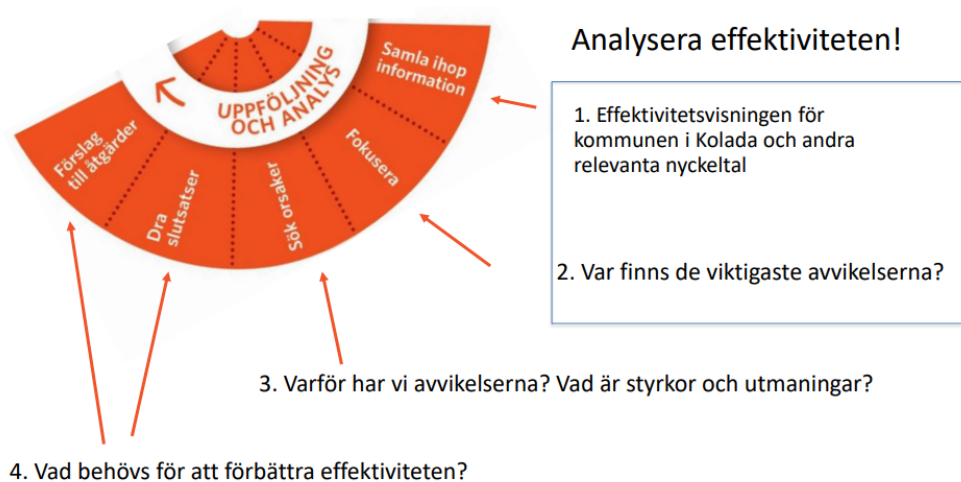
I projektet har deltagande kommuner varsin mentor antingen från SKR eller Rådet för kommunal analys, RKA. Kommunerna har regelbundna träffar med sin mentor och har stöd i arbetet via sin mentor. Projektet är också indelat i lärkommuner där erfarenhetsutbyte sker under projektet. Lekebergs lärkommuner är Flen, Jokkmokk och Älvkarleby. I projektet ses kommunerna i olika konstellationer i mindre och större grupper. Inom projektet erbjuds även workshops och föreläsningar som stöd i arbetet.

Arbetet i projektet tar sin utgångspunkt i de nyckeltal som RKA tagit fram för att kommuner och regioner ska kunna mäta och öka sin effektivitet genom att jämföra sig med andra när det kommer till produktivitet och effektivitet. Fokus i projektet är på kommunens största verksamheter och för vilka RKA har tagit fram resursindex, kvalitetsindex och effektivitetsindex, se bild nedan:



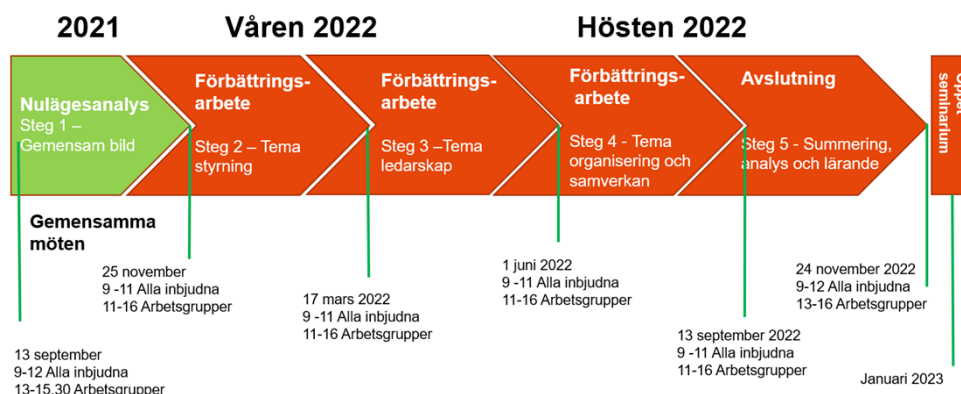
De förvaltningar i Lekebergs kommun som jobbar inom projektet är socialförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen och kommunstyrelseförvaltningen.

Projektet är uppbyggt utifrån SKR:s styrsnurra, med fokus på den del som handlar om uppföljning och analys, se bild på nästa sida:



Projektets genomförande

Projektet är uppdelat i olika steg, se bild nedan. I detta avsnitt beskrivs kommunens arbete i de steg som genomförts från projektstarten den 13 september 2021 fram till den 13 september 2022.



I jämförelse med övriga deltagande kommuner i projektet ligger Lekebergs kommun i fas, men utifrån stegmodellen som används i projektet ligger vi något efter projektets tidplan. De flesta kommuner som deltar i projektet har haft svårigheter i steg 3 av projektet och med hur de ska gå vidare utifrån sin nuläges- och orsaksanalys.

Det finns ingen anledning att påskynda processen utan låta den få ta den tid som behövs för att hitta rätt väg framåt. För Lekebergs kommuns del är det viktigare att genomföra alla steg på ett varaktigt sätt och inte bara rusa igenom projektet.

Effektivare kommun är ett utvecklingsprojekt med en start, men utan slut. Efter att projektet avslutas vid årsskiftet behöver effektivitet fortsatt stå i fokus och de erfarenheter och kunskaper som kommunen fått i projektet omsättas i den ordinarie verksamheten.

Det finns goda förutsättningar då kommunen under projektets gång fått möjlighet till kompetenshöjning i hur arbetet med effektivitet kan bedrivas, dels utifrån större kunskap om analysarbete, dels genom de verktyg och metoder som tillhandahållits genom projektet.

Steg 1 Nulägesanalys och gemensam bild

Tid: 13 september-25 november 2021

I detta steg var fokus på att samla ihop information för att bilda sig en uppfattning om kommunens effektivitet, se bilden nedan.



De båda analysgrupperna har använt sig av effektivitetsvisningen för kommunen i Kolada samt egna nyckeltal och annan information för att ta fram ett nuläge. Nulägesbilden presenterades i kommunstyrelsen i november och i socialnämnden respektive barn- och utbildningsnämnden i december.

Nulägesbilden visade att det fanns områden där kommunen visade en låg effektivitet, men även områden där effektiviteten var god, men där personalens upplevelse är en annan än vad statistiken visar. För barn- och utbildningsförvaltningen lyftes följande:

- Personaltäthet i förskolan – siffrorna visar på en god personaltäthet, men i verksamheten upplevs det som att det saknas personal.
- Meritvärde i grundskolan – siffrorna visar på stora variationer mellan årskullarna.
- Lokalkostnader – i jämförelse med andra kommuner är lokalkostnaderna höga.

och för socialförvaltningen:

- Högre kostnader inom särskilt boende än andra liknande kommuner för invånare 85+ .
- Genomsnittlig effektivitet för hemtjänst i jämförelse med liknande kommuner.

- Högre kostnader för LSS-boende än andra liknande kommuner.
- Högre strukturella kostnader för ekonomiskt bistånd än andra liknande kommuner.

Steg 2 Förbättringsarbete – tema styrning

Tid: 26 november 2021 – 17 mars 2022

Nulägesbilden visade att det fanns ett omfattande arbete att göra för att få en mer effektiv organisation. För att veta vad som krävs fortsatte projektet vidare i nästa steg i snurran, fokusera, se bild nedan.



Projektets styrgrupp beslutade att projektgruppen skulle fokusera på de områden där kommunen har höga kostnader till följd av ineffektiv organisation. Fokus för barn- och utbildningsförvaltningen var att analysera orsaker till de höga lokalkostnaderna inom förvaltningen. För socialförvaltningen var fokus på att analysera orsaker till de höga kostnaderna för särskilt boende.

Större delen av våren 2022 har ägnats åt att fokusera på att söka orsaker till att det varför det ser ut som det gör, se bilden nedan.



I arbetet har strukturerade intervjuer genomförts med berörd personal för att söka orsaker och statistiken har granskats djupare och kompletterats med annan fakta för att få en tydligare bild. Analysgrupperna har även använt databasen Kolada för att göra fler jämförelser mot olika kommungrupper för att se hur kommunen ligger till jämfört med andra kommuner.

Vid kommunens MER-dag den 23 mars i år presenterades de orsaker som identifierats fram till dess.

Arbetet har med att söka orsaker har varit omfattande och under våren har ett arbete påbörjats med att göra konsekvensanalyser och åtgärdsförslag, ett arbete som fortfarande pågår.

Kommunen har genom projektet fått möjlighet att ta tempen på kommunens styrning genom en enkätundersökning som genomfördes i februari i år. Målgruppen för enkäten var förtroendevalda och chefer i kommunen. Syftet med enkäten var att få underlag för arbetet med styrningen och vilka förbättringsområden som finns. Parallellt med projektet har kommunen även genomfört en översyn av kommunens styrmodell och enkäten kompletterar på så sätt redan pågående arbete. Information om enkätresultatet har lämnats till styrgrupp, chefer, kommunstyrelsen och berörda nämnder.

Steg 3 Förbättringsarbete – tema ledarskap

Tid: 18 mars – 1 juni 2022

Under senare delen av våren har ett arbete påbörjats med att jobba med ledarskap och styrning i projektet. I slutet av april genomfördes en workshop med projektets styrgrupp tillsammans med projektledare och projektets mentor Maria Price, RKA. Temat för workshopen var förbättringsarbete och förbättringsprocesser och vad som kännetecknar framgångsrika verksamheter. I början av juni genomförde projektledare en workshop för chefer på temat effektivitet, styrning och ledning under en Chefsdialog.

Pågående och kommande steg i projektet

Projektet befinner sig nu i steg 4 "Förbättringsarbete – tema organisering och samverkan". Steg 4 pågår fram till den 13 september, vilket därefter följs av det femte och sista steget som pågår fram till 31 december 2022.



I fjärde steget tar vi oss vidare från orsaksanalysen och drar slutsatser och kommer med förslag till åtgärder. Under augusti har ett arbete pågått att välja prioriterade områden att jobba vidare med under hösten utifrån respektive förvaltnings orsaksanalys. Förslag till prioriterade områden presenteras för projektets styrgrupp som sedan fattar beslut utifrån förslaget.

Bilagor

Bilaga 1 Projektaktiviteter

Steg 1 Nulägesanalys och gemensam bild

Aktivitet	Datum	Målgrupp	Leverans
Projektupstart	210913	Förtroendevalda, tjänstepersoner i deltagande kommuner.	Introduktion till projektet
Arbets- och planeringsmöte	210913	Projektledare i deltagande kommuner.	Projektstöd Erfarenhetsutbyte
Nyhetsbrev nr 1 SKR: Effektivare kommun	210924	Deltagande kommuner	Information
Mentormöte	210921	Flen och Lekeberg	Projektstöd
Styrgruppsmöte	210927	Styrgrupp och projektledare	Muntlig rapport Digital presentation
Seminarium "Hur analysera effektivitet i Kolada"	210930	Projektledare och projektgrupp	Kunskapsstöd
Politisk beredning	211006	KS PB	Muntlig rapport
Styrgruppsmöte	211013	Styrgrupp och projektledare	Kunskapsstöd
Mentormöte	211019	Flen och Lekeberg	Projektstöd
Styrgruppsmöte	211025	Styrgrupp och projektledare	Muntlig rapport Digital presentation
Nyhetsbrev nr 2 SKR: Effektivare kommun	211029	Deltagande kommuner	Information
Mentormöte	211102	Lekeberg	Projektstöd
Presentation av nulägesanalys	211116	Kommunstyrelsen	Muntlig rapport Digital presentation
Mentormöte	211117	Flen och Lekeberg	Projektstöd
Lärgruppsmöte	211118	Deltagande kommuner	Erfarenhetsutbyte
Projektmöte	211125	Förtroendevalda och tjänstepersoner i deltagande kommuner.	Muntlig rapport Kunskapsstöd Erfarenhetsutbyte
Arbets- och planeringsmöte	211125	Projektledare i deltagande kommuner.	Projektstöd Kunskapsstöd Erfarenhetsutbyte
Nyhetsbrev nr 3 SKR: Effektivare kommun	211207	Deltagande kommuner	Information

Aktivitet	Datum	Målgrupp	Leverans
Presentation av nulägesanalys	211214	Ledamöter i barn- och utbildningsnämnden.	Muntlig rapport Digital presentation
Presentation av nulägesanalys	211215	Ledamöter i socialnämnden.	Muntlig rapport Digital presentation

Steg 2 Förbättringsarbete – tema styrning

Aktivitet	Datum	Målgrupp	Leverans
Mentormöte	220113	Flen och Lekeberg	Projektstöd
Workshop "Hur arbetar vi med orsakssamband?"	220114	Projektledare och projektgrupp	Kunskapsstöd
Workshop "Fördjupad analys skola"	220114	Analysgrupp skola Nyckelpersoner inom BUF	Kunskapsstöd
Enkät styrning – utskick	220117	Förtroendevalda och chefer	Projektstöd
Lärgruppsmöte	220117	Jokkmokk Älvkarleby Flen och Lekeberg	Erfarenhetsutbyte
Workshop "Fördjupad analys äldreomsorg"	220119	Analysgrupp omsorg och stöd Nyckelpersoner inom SOF	Kunskapsstöd
Styrgruppsmöte	220124	Styrgrupp och projektledare	Muntlig rapport Digital presentation
Arbetsmöte	220126	Projektledare i deltagande kommuner	Projektstöd Erfarenhetsutbyte
Mentormöte	220126	Lekeberg	Projektstöd
Mentormöte	220210	Flen och Lekeberg	Projektstöd
Workshop "Kommunledningen som möjliggörare för förbättring och innovation"	220215	Kommunledning, förtroendevalda i deltagande kommuner	Kunskapsstöd
Lärgruppsmöte	220217	Jokkmokk Älvkarleby Flen och Lekeberg	Erfarenhetsutbyte
Workshop "Att göra en konsekvensbeskrivning"	220218	Projektledare och projektgrupp	Kunskapsstöd
Enkät styrning – resultat	220218	Styrgrupp och projektledare	Muntlig rapport

Aktivitet	Datum	Målgrupp	Leverans
Lärgruppsmöte	220222	Deltagande kommuner	Erfarenhetsutbyte
Mentormöte	220223	Lekeberg	Projektstöd
Mentormöte	220304	Lekeberg	Projektstöd
Mentormöte	220309	Lekeberg	Projektstöd
Lärgruppsmöte	220310	Jokkmokk Älvkarleby Flen och Lekeberg	Erfarenhetsutbyte
Föreläsning och redovisning av enkät om styrning	220311	Projektledare i deltagande kommuner	Projektstöd Kunskapsstöd
Projektmöte med SKR	220317	Förtroendevalda, tjänstepersoner i deltagande kommuner.	Muntlig rapport Kunskapsstöd Erfarenhetsutbyte
Arbetsmöte med SKR	220317	Projektledare i deltagande kommuner	Projektstöd Erfarenhetsutbyte
MER-dag 2022 – tema: Effektivare kommun	220323	Förtroendevalda Chefer Nyckelpersoner	Muntlig rapport Digital presentation

Steg 3 Förbättringsarbete – tema ledarskap

Aktivitet	Datum	Målgrupp	Leverans
Mentormöte	220330	Lekeberg	Projektstöd
Nyhetsbrev nr 4 SKR: Effektivare kommun	220401	Deltagande kommuner	Information
Mentormöte	220407	Flen och Lekeberg	Projektstöd
Uppföljning MER-dag	220411	Projektledare och projektgrupp MER-dag	Utvärdering
Workshop för styrgrupp under ledning av Maria Price	220425	Styrgrupp Projektledare	Kunskapsstöd Digital presentation
Arbetsmöte med Maria Price	220426	Projektledare och projektgrupp	Projektstöd
Lärgruppsmöte	220427	Jokkmokk Älvkarleby Flen och Lekeberg	Erfarenhetsutbyte

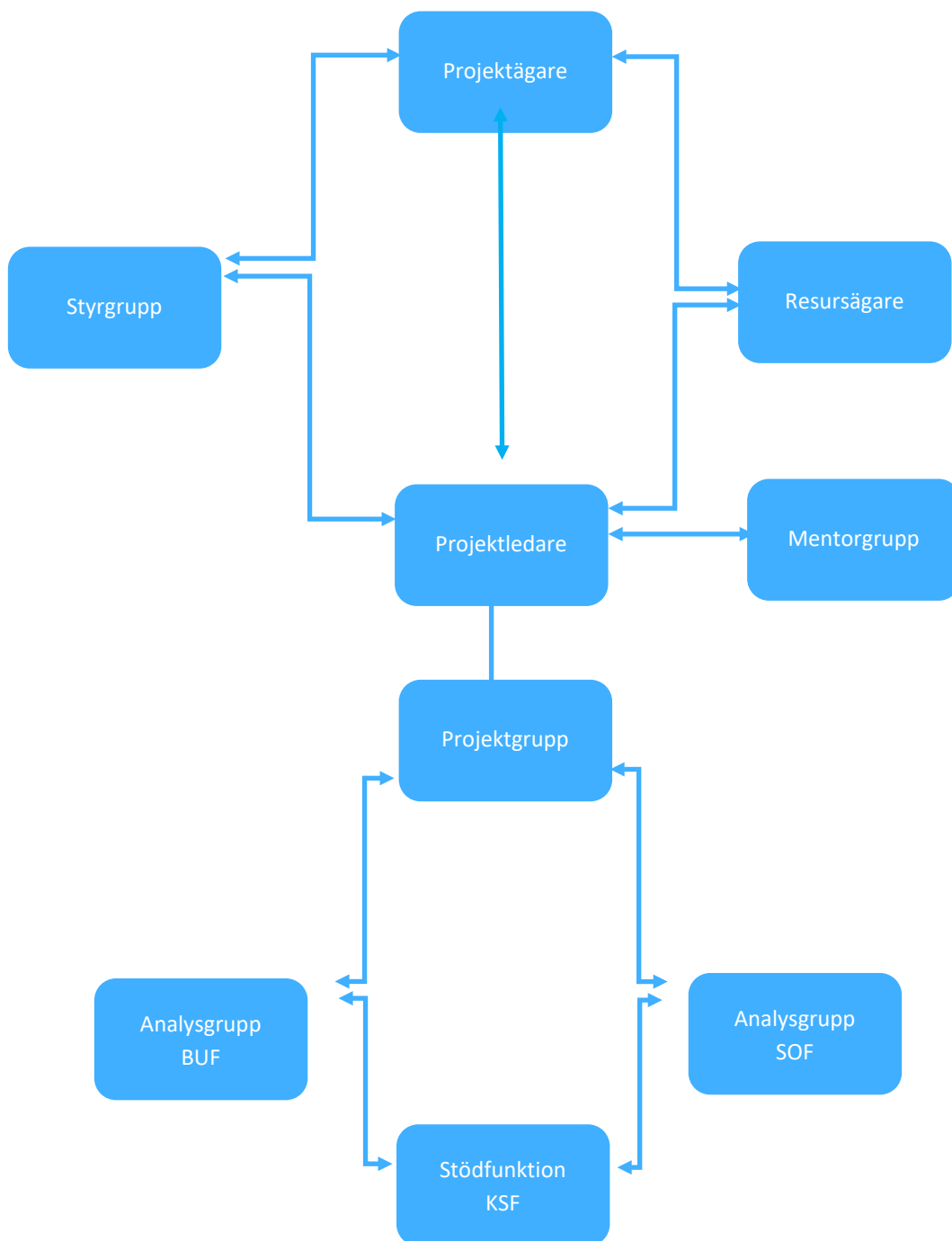
Aktivitet	Datum	Målgrupp	Leverans
Föreläsning del 1: Vad är förändringsledning?	220429	Projektledare och projektgrupper i deltagande kommuner samt övriga intresserade	Kunskapsstöd
Mentormöte	220512	Flen och Lekeberg	Projektstöd
Lärgruppsmöte	220512	Deltagande kommuner	Erfarenhetsutbyte
Enkät styrning – redovisning av resultat	220517	Barn- och utbildningsnämnden	Information
Enkät styrning – redovisning resultat	220525	Socialnämnden	Information
Lärgruppsmöte	220525	Jokkmokk Älvkarleby Flen och Lekeberg	Erfarenhetsutbyte
Enkät styrning – redovisning resultat	220531	Kommunstyrelsen	Muntlig rapport Digital presentation
Föreläsning – Sveriges bästa verksamheter, Henrik Eriksson, professor, Chalmers	220601	Förtroendevalda och tjänstepersoner i deltagande kommuner.	Kunskapsstöd
Fysiskt projektmöte på SKR Stockholm	220601	Kommunledningar och projektledare i deltagande kommuner	Projektstöd Kunskapsstöd Erfarenhetsutbyte
Chefsdialog Lekebergs kommun – tema Effektivare kommun, styrning och ledning	220603	Chefer	Kunskapsstöd
Mentormöte	220609	Flen och Lekeberg	Projektstöd
Nyhetsbrev nr 5 SKR: Effektivare kommun	220621	Deltagande kommuner	Information
Mentormöte	220622	Lekeberg	Projektstöd
Projektmöte	220623	Projektledare och projektgrupp Lekeberg	Planering av höstens arbete i projektet

Steg 4 Förbättringsarbete – tema organisering och styrning

Aktivitet	Datum	Målgrupp	Leverans
Styrgruppsmöte	220822	Styrgrupp Projektledare	Muntlig rapport Presentation
Mentormöte	220828	Flen och Lekeberg	Inställt pga. sjukdom
Mentormöte	220831	Lekeberg	Projektstöd
Workshop "Att arbeta med en analysgrupp – stöd i effektiviseringsarbetet"	220901	Projektledare och projektgrupp	Projektstöd Kunskapsstöd Erfarenhetsutbyte
Mentormöte	220908	Flen och Lekeberg	Projektstöd
Arbetsmöte med SKR	220913	Projektledare i deltagande kommuner	Projektstöd Erfarenhetsutbyte

Bilaga 2 Projektorganisation

Organisationsskiss



Bilaga 3 Bemanning utifrån organisationskiss

Projektägare

Gustav Olofsson, kommundirektör

Styrgrupp

Gustav Olofsson, kommundirektör

Marie Casco, biträdande kommundirektör

Monica Skantz, förvaltningschef barn- och utbildningsförvaltningen

Ann-Mari Gustafsson, förvaltningschef socialförvaltningen

Anna Bilock, ekonomichef

Annika Rolland, HR-chef

Marcus Cederberg, IT-chef Sydnärke IT-förvaltning

Michael Blixt, VD LeBo/Leko

Projektledare

Ulrika Henrikson, förändringsledare, kommunstyrelseförvaltningen

Projektgrupp

Ulrika Henrikson, projektledare

Iliina Andersson, utredare kommunstyrelseförvaltningen

Ludvig Wreth, verksamhetscontroller kommunstyrelseförvaltningen

Adam Kolthoff, ekonom kommunstyrelseförvaltningen

Ulrika Gonzalez Hedqvist, ekonom kommunstyrelseförvaltningen

Göran Thunberg, verksamhetsutvecklare barn- och utbildningsförvaltningen

Jenny Ardell, verksamhetsutvecklare, socialförvaltningen

Mentorgrupp

Maria Price, kontorschef, Rådet för främjande av kommunal analys, RKA

Marie Casco, biträdande kommundirektör kommunstyrelseförvaltningen

Anna Bilock, ekonomichef kommunstyrelseförvaltningen

Ulrika Henrikson, projektledare

Iliina Andersson, utredare kommunstyrelseförvaltningen

Analysgrupp barn- och utbildningsförvaltningen

Göran Thunberg, verksamhetsutvecklare

Adam Kolthoff, ekonom

Analysgrupp socialförvaltningen

Jenny Ardell, verksamhetsutvecklare

Ulrika Gonzalez Hedqvist, ekonom

Stödfunktion kommunstyrelseförvaltningen

Ulrika Henrikson, projektledare

Ludvig Wreth, verksamhetscontroller

Iliina Andersson, utredare

Bilaga 4 Orsaksanalys Socialförvaltningen

Särskilt boende

Område	Problem/Utmaning	Orsak/Påverkas av	Förslag till åtgärd
SÄBO - Personalkostnader	Hög användning av vikarier	Vikarier har använts utan genomgående reflektion, t.ex. ekonomiska konsekvenser.	Behöver följas upp kontinuerligt. Insatser inom Heltidsresan bör minska behovet av vikarier. Gemensamt nyttjande av resurser mellan enheter.
SÄBO - Personalkostnader	Hög sjukfrånvaro	Finns flera bakomliggande orsaker som utreds, bl.a. arbetsbelastning, kultur.	Täta och kontinuerliga uppföljningar. Samverkan med HR-avdelning.
SÄBO - Personalkostnader	Mertid/övertid	Sjukfrånvaro, frånvaro av vikarier. Kan bero på okunskap om effektiv schemaläggning, resursnyttjande.	Bra tillgång på vikarier. Effektivt nyttjande av resurser. Öka kunskapen om optimal schemaläggning. Införande av bemanningshandbok.
SÄBO - Personalkostnader	Rätt resurser till belägningsgrad	Har funnits en trend att schemalägga utifrån tillgång på personal samt dess behov, i stället för behov hos brukare eller inom verksamhet.	Bemanna efter belägningsgrad, gemensamt nyttjande av samlade resurser.
SÄBO - Personalresurser	Personer med adekvat utbildning	Politiskt beslut om att endast anställa utbildade undersköterskor. Beslutet upphävt 2018.	Arbete på högsta kompetens, differentiera arbetsuppgifter för att kunna anställa andra målgrupper. Insats sker i samverkan med HR-avdelning. Se över resursfördelningsmodellen.
SÄBO - Personalresurser	Antal årsarbetare har ökat mer än antalet brukare	Bl.a. planerare/administrativ personal har tex lagts till senare år, utan att brukarantalet ökat.	Översyn i samverkan med verksamhet och HR

Område	Problem/Utmaning	Orsak/Påverkas av	Förslag till åtgärd
SÄBO - Lokalkostnader	Dyra lokalkostnader	Ytor som inte används optimalt. T.ex. Oxelgården bär kostnader för källarlokal som nyttjas av flera avdelningar. Hyreskostnad uppräknas med 2 procent/år, medan brukarnas inte uppräknas i samma takt.	Se över hur lokalerna utnyttjas för att om möjligt optimera användningen av befintliga utrymmen. Utredda vem som ska stå för kostnaden för källarlokalen, eller om den ska fördelas på fler verksamheter än idag.
SÄBO - Lokalkostnader	Ineffektiva lokaler - personalkrävande	Svår överblick blir kostnadsineffektivt.	Kan åtgärdas till viss del vid nytt SÄBO.
SÄBO - Brukare	Många bor länge på SÄBO. Fler beviljas SÄBO tidigt - brukare med mindre omvårdnadsbehov. Hög andel brukare bor/har bott på dyra korttidsplatser.	Kan bero på de beslut som tas. Kan bero på att andra boendialternativ inte finns inom kommunen.	Vidare utredning av orsak, se över process och riktlinjer.

Bilaga 5 Orsaksanalys Barn- och utbildningsförvaltningen

Lokalkostnader

Område	Problem/Utmaning	Orsak/Påverkas av	Förslag till åtgärd
Övergripande - Lokalkostnader	Lokalvård	Lokalvården beräknas utifrån storlek på området, typ av verksamhet, vad som ingår i städuppdraget och hur ofta den utförs. Förläggning av tid för städning har även betydelse och om verksamheten ligger i närområde eller utanför tätort.	Översyn av lokalvårdens utformning i samverkan med teknik och service.
Övergripande - Lokalkostnader	Möbler, inventarier, etc.	Dyrt att köpa allt nytt. Många gånger onödigt att köpa nytt.	Se över om återbruk är möjlig. Ta fram en riktlinje.
Övergripande - Lokalkostnader	Tomma lokaler	Vi står med tomma lokaler vid nybyggnation som verksamheten har kostnader för.	Tillse att det finns en plan för befintliga lokaler vid beslut om nybyggnation eller flytt.
Övergripande - Lokalkostnader	Optimering av lokaler	Kommunen har en lokalförsörjningsplan som säger hur många barn/elever det ska vara på enheterna utifrån en fastställd kvadratmeteryta. Den pedagogiska verksamheten kräver större kvadratmeteryta än vad lokalförsörjningsplanen fastställer. Det beror dels på att lokalerna ser olika och styr möjligheten till att optimera användning av lokalen, dels på att storleken på grupperna krockar med synen på hur många pedagoger det bör var per barn.	Skapa incitament för att optimera. Intern möjlighet att förflytta barn mellan enheter, t.ex. "bussförskola". Utnyttja lokaler eftermiddagar, kvällar och helger. Se över om gymnasie-eleverna kan vara på någon befintlig skola. Se över om gymnasiet och SFI kan vara i andra lokaler. Idag drivs IM-programmet i egen regi, en lösning att köpa dessa platser från andra kommuner?