



# FRÅN OFFER TILL HJÄLTE

EN BERÄTTELSE OM UTVECKLINGSRESAN HOS  
KULTUR OCH FRITID I HEBY KOMMUN



# Innehåll

KRAFT TILL UTVECKLING s.1

EN PRIVAT OFFENTLIG VERKSAMHET s. 2-3

VAD VILL DU MED DITT LIV? s. 4-7

HUR GÖR MAN? s. 8-10

PENGAR ÄR INGA PROBLEM s. 10-11

NYCKLAR TILL FRAMGÅNG s. 12-13

UTMANINGAR s. 14-15

ATT ÖVERVINNA JANTE s. 16-20

SOCIOEKONOMISKA VINNINGAR s. 20-21

FÖR FOLKETS SKULL s. 22-25

## INTERVJUADE:

**JOAKIM LUNDIN**, KULTUR- OCH FRITIDSCHEF

**MAGNUS JONASON**, ORGANISATIONS- OCH VERKSAMHETSUTVECKLARE

**TINA LUNDÉN**, MEDARBETARE HEBY ARENA

**STINA RÖJERÅS**, LANDSBYGDSUTVECKLARE

**ANDERS EKLUND**, FÖRENINGANSVARIG

**JOEL LINDH**, KULTURUTVECKLARE

**JOAKIM JACOBSSON**, VAKTMÄSTARE

**TORBJÖRN IVARSSON**, KULTUR- OCH FRITIDSNÄMNDENS ORDFÖRANDE

2015-2018

# Kraft till utveckling

Oavsett var på den politiska kartan du står så håller du sannolikt med om att politik i grunden ska handla om att vilja någonting. Att vilja förbättra och att vilja utveckla vårt samhälle till det bästa att leva och verka i. För oss här i dag och för nästkommande generationer. Förbättra och utveckla. Två ord som betyder så mycket, men som i många organisationer kan vara extremt svåra och ibland rent av omöjliga att följa och genomdriva.

Kultur- och fritidsenheten inom Heby kommuns samhällsbyggnadsförvaltning hittade sin kraft till förändring och utveckling genom hållbara målsättningar och en uttalad mission, större eget ansvar för den enskilde medarbetaren och ett mer privat företagstänk inom offentlig verksamhet. Känslan av hopplöshet och maktlöshet hos medarbetarna inom enheten har sakta bytts ut till känslan av framtidstro och hjältementalitet.

*Kultur- och fritidsenheten i Heby kommun ansvarar bland annat för musikskola, bibliotek, sport- och idrottsanläggningar och ungdomsverksamhet. Man har också hand om frågor som rör landsbygdsutveckling integration och föreningsliv. Inom enheten arbetar cirka 40 personer.*

# En privat offentlig verksamhet

Landsbygdskommunen Heby är en av Sveriges 290 kommuner och ligger i Uppsala län. Totalt bor 13771 personer i kommunen. Största tätort är Heby med 2724 invånare. Tätt efter följer Östervåla, Morgongåva, Tärnsjö, Harbo, Vittinge, Enåker/Runhällen och Huddunge.

Orten Heby är uppbyggd på samma sätt som många andra mindre samhällen i Sverige. Det finns en liten kärna med matvaruaffär, några pizzerior, ett bibliotek, ett badhus och en sporthall. Närheten till storebror Sala och storstaden Uppsala har satt sina spår längs gatorna i centrum där tomma skyltfönster vittnar om att verksamheter tvingats stänga. Men företagsamhet och entreprenöranda spirar ändå runt om i kommunen. Stora företag som Apotea, Adlibris och Setra har fästen här, liksom det vida kända Tärnsjö garveri. Det finns också mängder av mindre företag inom till exempel handel, skogsbruk och turism. Detta, tillsammans med ett aktivt och stort föreningsliv gör att Heby kommun är en kommun i ständig rörelse. Här kryllar det av människokraft.

Den här kraften i Heby kommun har kultur- och fritidsenheten valt att ta fasta på de senaste åren, med fokus på att bli en del av den. Det har inneburit ett förändrat sätt att se på sig själva, kommunens invånare, arbetssätt, rutiner och processer. Det har inte varit en enkel resa, men positiva och stolta medarbetare vittnar nu om en arbetsmiljö som både är kreativ och utvecklande. Verksamheterna inom organisationen blomstrar, idéer och nya möjligheter skapas och allt har genomförts med i stort sett samma kommunala bidrag som tidigare.

## Ett nytt ledarskap

Resan inom kultur- och fritidsenheten startade för cirka fem år sedan när Joakim Lundin klev in som ny chef. Han kom direkt från rollen som chef för fritidsenheten i Enköping. Där hade han varit i 14 år och sökte nu nya utmaningar.

- När jag började i Heby så hade kultur- och fritidsenheten haft en lång period av besparingar och nedskärningar. Personalen hade vaggats in i en tro om allt är omöjligt och svårt. Det syntes att de kände sig undanskuffade och det fanns en offerkänsla inom organisationen, berättar Joakim Lundin.



**JOAKIM LUNDIN**

KULTUR- OCH FRITIDSCHEF I  
HEBY KOMMUN SEDAN 2014



**Joakim gick in med en inställning om att försöka skapa något bra för Heby kommun. Idén byggde på att öka den offentliga stoltheten, stärka medarbetarna och få till bättre kundfokus.**

Joakim gick in med en inställning om att försöka skapa något bra för Heby kommun. Idén byggde på att öka den offentliga stoltheten, stärka medarbetarna och få ett bättre kundfokus. Direkt från start väckte han tanken kring hur olika offentliga och privata verksamheter hanterades generellt.

Under sin tid som fritidschef i Enköpings kommun hade Joakim Lundin sett hur flera delar blev privatiserade. Trots att det var samma människor som jobbade kvar, ökade effektiviteten inom verksamheten när den gick över till att drivas av privata aktörer. Joakim undrade varför inte offentlig verksamhet skulle kunna skötas på samma sätt som privata verksamheter, med större kundfokus och frihet hos de anställda. Den frågeställningen blev startskottet för den mentala omställning som kultur- och fritidsenheten i Heby kommun nu genomgått de senaste fem åren.

# Självgående människor är grunden för att lyckas

Strax efter att Joakim tillträtt som chef anställde han förändringsledaren Magnus Jonason. Magnus erfarenhet från organisations- och verksamhetsutveckling passade bra in i den förändringsprocess som Joakim Lundin ville genomföra. Idén var att skapa en tankebanan hos medarbetare som på lång sikt kunde leda till en hållbar förändring i strukturer och arbetsätt, en tanke om att driva en offentlig privat verksamhet. Förändringsprocessen handlar enligt Magnus Jonason i grunden om att skapa självgående människor.

- Varje individ måste ta ett större ansvar för helheten och inte bara för sin egen lilla del. Du måste förstå hur din del i verksamheten påverkar både interna och externa kontakter och affärsmöjligheter. Det här är ganska naturligt för en människa egentligen. Vi vill ta ansvar, vi vill utvecklas, vi vill tillhöra och vi vill bli bekräftade förklarar Magnus Jonason.

För att få en helhetsbild av de anställda och kultur- och fritidsenheten genomförde Joakim och Magnus enskilda samtalsintervjuer med varje person som en slags intervju om livet. Detta för att försöka ta reda på vilka tankar och visioner de anställda inom enheten gick och bar på.

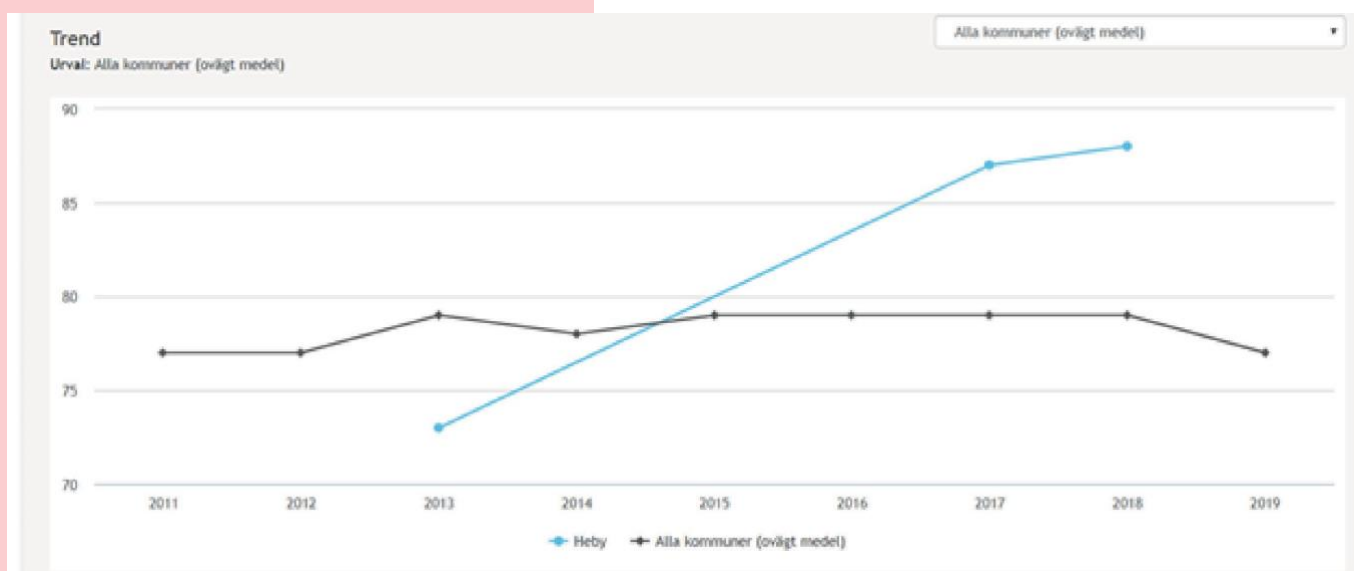
- Vi intervjuade alla utifrån vad de vill med sina liv. Det är en intervju som kan vara väldigt jobbig eftersom du måste fundera över vad du vill med det liv du har. Det visade sig att det fanns flera som inte alls ville göra det här utan ville gå en annan väg och därför valde att sluta. Samtalen syftade alltså i grunden till att få människor att ta ställning till om de ville vara med på den här resan som var på gång inom enheten, förklarar Magnus.

Vad vill du med ditt liv?



Det är  
ganska naturligt  
för en människa  
egentligen. Vi vill  
ta ansvar, vi vill  
utvecklas, vi vill  
tillhöra och vi  
vill bli bekräftade.

**MAGNUS JONASON**  
ORGANISATIONSUTVECKLARE



Figur 1: Engagemangindex för medarbetarna på kultur- och fritidsenheten i Heby kommun för åren 2014-2018, samt för övriga kommuner.

Figur 6



Efter de enskilda samtalen började en bild och en vision om var Heby kommun skulle kunna vara om 20 år att utformas och en styrgrupp för förändringsarbetet skapades.

Fritidsintendenten Anders Eklund som jobbat inom Heby kommun i 27 år var en av personerna i den grupp som skulle leda förändringen inom kultur- och fritidsenheten. Anders beskriver det första mötet med gruppen som en helt ny upplevelse.

- Även om några av oss jobbat ihop tidigare så var vi som oskrivna kort för varandra. Mycket handlade om att lyssna in tankar och idéer och förstå vart vi var på väg någonstans. Det tog väldigt lång tid att komma fram till vad vi ville. Jag tror vi höll på i nästan ett halvår och stötte och blötte allt. Det viktigaste var att det fanns en sådan oerhörd lyhördhet för varandras åsikter i gruppen förklarar Anders.





# Stärka individer

# Vidga perspektiv

# Skapa attraktiva mötesplatser

Till att börja med gick gruppen igenom de olika politiska styrdokument som finns inom kommunen. Sedan gjordes omvärldsanalyser och studieresor till andra verksamheter och organisationer för att bättre förstå de förändringar och utmaningar som finns och som kommer att präglade vårt samhälle i framtiden. Utifrån dessa erfarenheter och analyser skapades en vision och ett mål för kultur- och fritidsenhetens verksamhet och bidrag till Heby kommun.

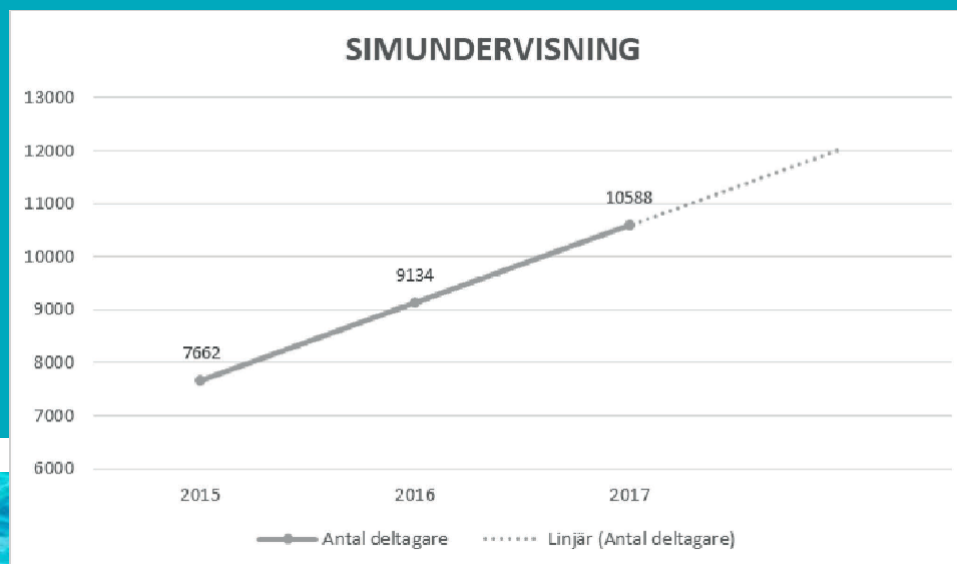
En arbetsstrategi om att vara en offentlig privat verksamhet började sakta förankras och parallellt arbetade gruppen fram kultur- och fritidsenhetens övergripande mission som gäller för alla verksamheter inom enheten: *Kultur och fritid vidgar perspektiv, stärker individer och skapar attraktiva mötesplatser.*

En universell men ändå konkret mission att arbeta med. Strategier, handlingsplaner och delmål utarbetades och sen var det bara att köra. Eller?

Jag personligen har fått ta mer ansvar och jag har fått jobba med det som jag verkligen vill göra.

TINA LUNDÉN  
HEBY ARENA

Figur 2



Figur 2: Antal deltagare i Heby Arenas simundervisning åren 2015-2017.

Heby Arena har gått från att enbart ha simundervisning till att driva friskvård, massage och livsstilsgrupper.

# Hur gör man?

Hur ändrar man på tankebanor hos personer som jobbat på samma sätt under flera år? Hur får du människor att våga prova, satsa och kanske göra fel? Hur får du människor att ta ett större ansvar och hitta tillbaka till glädjen i sina arbetsliv?

Tina Lundén har arbetat på Heby Sim- och sporthall, eller Heby Arena som anläggningen numera kallas, i 14 år. Tina berättar att hon vid tiden när Magnus klev in på fritidssidan var höggravid och på väg mot mammaledighet. I hemlighet hade hon tankar på att aldrig mer sätta sin fot på badhuset som anställd.

- När Magnus kom in och presenterade sig på det första mötet sa han: "Jag ger det här två år, sen kommer jag inte att behöva vara här mer". Jag tänkte vad är det här för chef? Det kommer aldrig att gå, för vi har alltid varit så styrda av chefer tidigare, förklarar Tina Lundén.

Efter mötet med Magnus fick alla sätta sig ner och lista sina arbetsuppgifter.

- Vi skrev upp vilka arbetsuppgifter vi hade och vilka ansvarsområden som fanns. Sen skrev vi upp vem som ville ha de olika ansvarsområdena.

Det hela har i slutändan resulterat i att Heby Arena leds av de anställda rakt igenom. Chefer har plockats bort och ansvaret har delats ut på medarbetarna. Allt från fakturering, städning, planering och schemaläggning sköts av personalen. De anställda återkommer ofta till ansvarslistorna för att ändra och justera efter behov och önskemål. Allt för att det ska fungera så smidigt som möjligt och för att varje enskild individ ska känna att de har ett omväxlande och roligt jobb, där de har möjlighet att driva egna projekt inom ramen för verksamheten.

Heby Arena har gått från att enbart ha simundervisning till att driva friskvård, massage och livsstilsförändringsgrupper. Allt utifrån egna initiativ från de anställda.



## TINA LUNDÉN

Tina arbetar med friskvård och simundervisning på Heby Arena.

- Jag personligen har fått ta mer ansvar och jag har fått jobba med det som jag verkligen vill göra. Att jobba med friskvård och ha simundervisning. Det är mycket mer varierande och roligt. Man blir glad och jag tycker att det är roligt att gå till jobbet. Jag önskar att alla skulle få känna så. Efter fem veckors semester så hoppar jag av glädje över att få gå tillbaka till jobbet, förklarar Tina.

Magnus tycker att det är anmärkningsvärt att det fortfarande rekryteras mellan chefer inom den offentliga sektorn.

- Offentliga verksamheter ser ut som lökar i organisationsformen med ett mellanskikt som bara växer.

Det är väldigt få personer i organisationen som levererar direkt till kund. I stället har du mellanchefer, strateger och utvecklare och så vidare, och lika många personer i staben och ledningen. När det kommer till neddragningar så borde det enligt min mening handla om hur många chefer som jag kan säga upp, i stället för hur många lärare, eller sjukvårdspersonal som måste gå. Lämna ut ansvar till människor i stället för de har förmågan att ta ansvar. Det är jag helt övertygad om, säger Magnus.

# Pengar är inga problem Pengar är inga problem

Det finns flera delar av förändringsprocessen inom kultur- och fritidsenheten som kan belysas. Det är dels den mentala omställningen som skett hos den enskilde medarbetaren - att våga ta beslut, ta ansvar, stå för sina misstag och driva egna projekt. Dels är det hur man nu ser på medborgaren och på ekonomin inom enheten. Invånarna i Heby kommun ses som kunder och verksamhetsplaner ses som affärsplaner. Det kommunala bidraget har hela tiden varit lika stort, men synen på hur du kan jobba internt och externt för att öka intäkter och säkerställa att projekt blir av har förändrats. Enheten har samma kommunala bidrag som tidigare men genom att söka externa samarbetspartners, samarbeta brett internt och söka projektpengar kan man förverkliga verksamhetsidéer och skapa god kvalitet.

- Du kan inte komma bort från tanken kring ekonomi för den är central, men det är som med allt annat; det beror på hur du ser på det hela. Det är klart att du inte ska stoppa huvudet i sanden vid konjunktursvängningar. Men på något sätt finns det alltid pengar, bara det finns energi och kraft att försöka hitta dem eller genom att knyta ihop ditt projekt med någon annans. Är du engagerad och brinner för någonting så är det lättare att hitta en samarbetspartner än om man sitter på sin kammare och känner sig missgynnad och missförstådd, säger Joakim Lundin.

- Vi har haft en drivkraft i att få personalen att fundera över hur de kan få igenom sina idéer genom att försöka öka intäkterna och resurserna via olika samarbeten och projektpengar. Det här är en sak som har gjort att människor fått energi. När både Magnus och jag säger att det finns lösningar på ekonomin, att det bara är att köra, så blir de taggade. Då vill de också bevisa att det faktiskt går, fortsätter han.

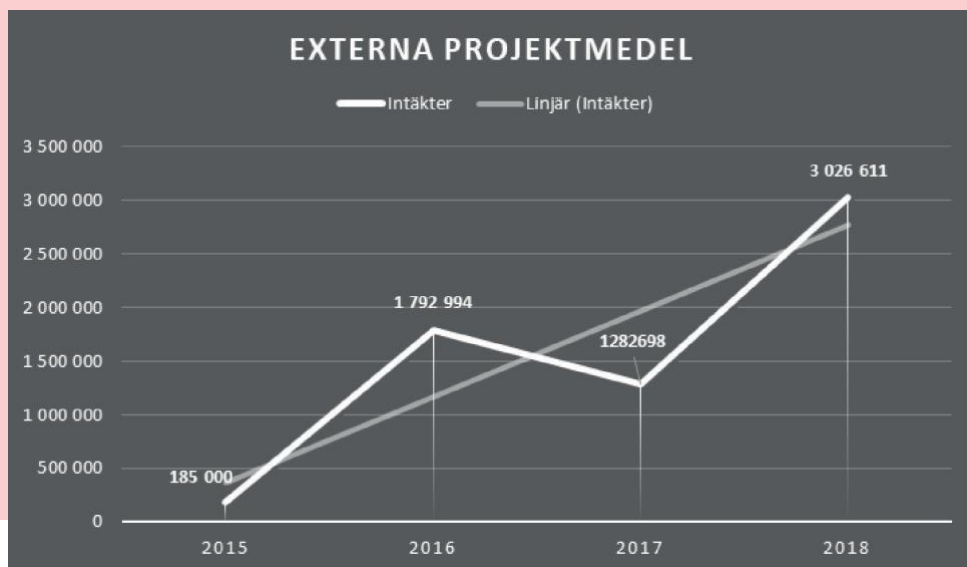
Det var också en sak som Magnus sa vid sitt första möte med oss, förklarar Tina Lundén. Han sa att "pengar är inget problem". Och jag tänkte igen: Vad är det här?

- Nu förstår jag att det mer handlar om en inställning till budget och ekonomi. Nu drar vi åt samma håll inom kultur- och fritidsenheten och på Heby Arena. Vi har olika ansvarsområden som vi jobbar med, samtidigt som vi har en gemensam vision som vi driver mot. Förut var det mer begränsat vad vi fick göra men nu är det mer fritt. Det finns inget stopp. Förut fick man höra att det inte fanns några pengar och att ingenting gick. Nu jobbar vi inom kultur- och fritidsenhetens verksamheter mer tillsammans och gör gemensamma satsningar.

- Det bästa som skett under den här tiden är ändå att vi hela tiden har blivit peppade till att vi kan. Vi har fått höra att vi är bäst på det vi gör och att vi vet hur en simhall med simundervisning, städning och allt vad det är innebär funkar. Och det stämmer ju. Vi är ju bäst på det, konstaterar Tina.

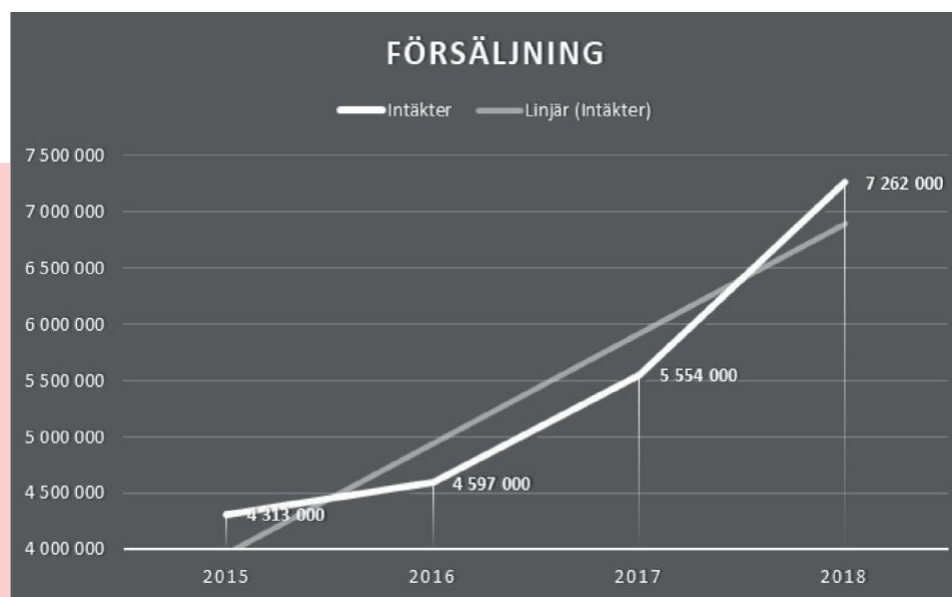
Balansgången för vad som är okej att göra inom offentlig verksamhet diskuteras ofta. Kommunallagen måste gälla och verksamheter som drivs inom det offentliga får inte konkurrera med privata aktörer. Heby Arena har hela tiden kontinuerliga samtal med de privata aktörerna i Heby om hur marknaden ser ut.

- Vi har hela tiden dialog med de friskvårdsföretag som finns här och skulle det vara så att vi hamnar i en sådan situation att vi konkurrerar så släpper vi kunder direkt till den privata marknaden, förklarar Tina.



Figur 3: Kultur- och fritidsenhetens intäkter från externa projektmedel åren 2015-2018.

Figur 3



Figur 4: Kultur- och fritidsenhetens intäkter från egen försäljning åren 2015-2018.

Figur 4

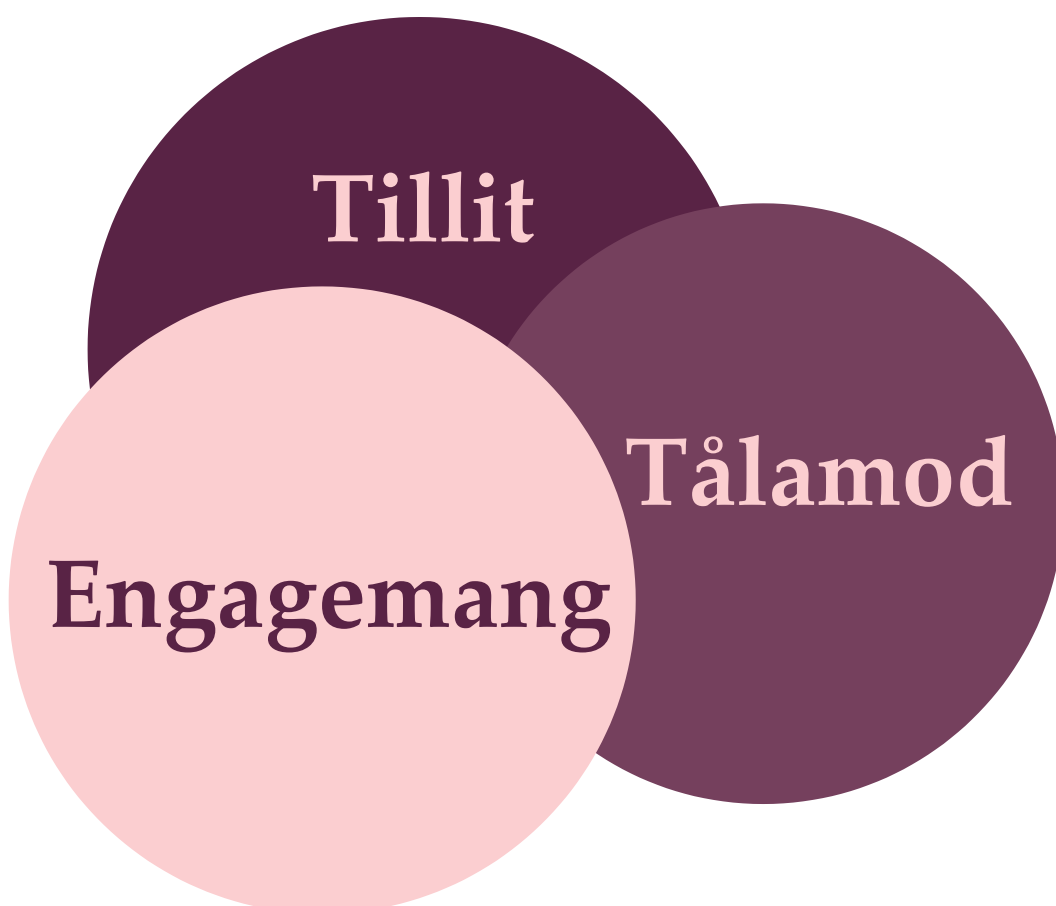
# Tre centrala ord

Joakim Lundin jobbar utifrån tre ord i sitt ledarskap: tillit, tålamod och engagemang.

- Tillit handlar om att tro på människors förmåga och kapacitet. Det handlar om att våga släppa på kontrollen och ge medarbetarna ökat inflytande. Tålamod handlar om att se människors individuella förutsättningar och ha respekt för dessa. Det handlar om att förstå att det ser olika ut för olika medarbetare och att det ibland kan ta tid innan man är redo att ta ansvar. Engagemang handlar om att skapa engagemang hos medarbetarna. Det handlar om att ta fasta på vad människor känner lust inför och vill arbeta mer med. Genom detta ges förutsättningar för människor att bli riktigt bra på det de gör, förklarar Joakim.

Min chefsroll har varit väldigt mycket att lyssna. Inte bara lyssna som en psykolog utan även coacha utifrån vad personen säger. Att få varje individ att utgå från sig själv och ta sina egna steg. Vissa har man bara behövt säga "kör" till och andra har man fått pusha och lirka mer med. Och det är väl en stor del i livet - att tro på sig själv och att våga. Mycket har handlat om att öka självkänslan hos de anställda.

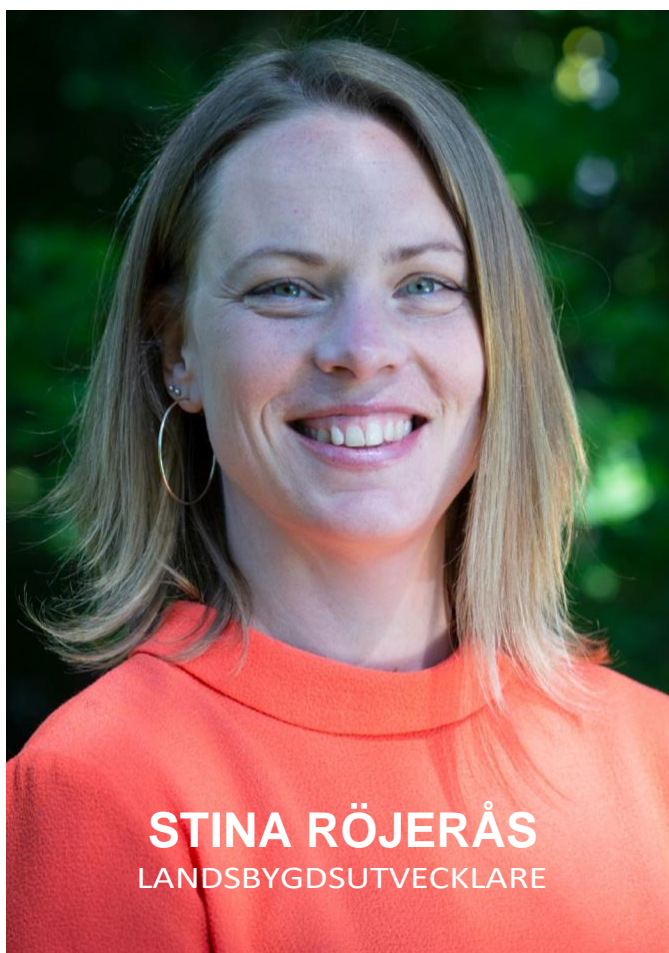
Stina Röjerås jobbar sedan 2013 som landsbygdsutvecklare på Heby kommun. Hon ser en enorm förändring i hur funktionerna inom Heby kommun nu jobbar tillsammans och hon välkomnar den friska luft som förändringsarbetet medfört. Nyckeln till att lyckas i ett sånt här stort arbete ligger enligt henne i att våga ta hjälp av folk som kan det här med organisationsförändringar och i att formulera väldigt konkreta handlingsplaner.



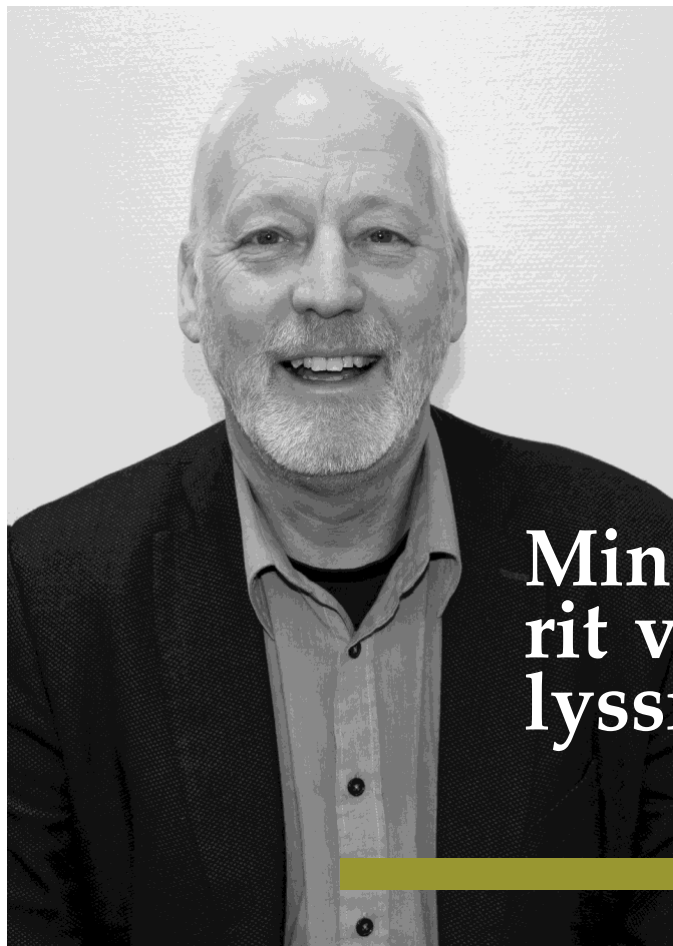
Nycklar till framgång

- Börja brainstorma och skapa sedan en strategi utifrån den stora visionen med en konkret handlingsplan. Om du jobbar utifrån den strategin, som kan kännas så jobbig och tidskrävande i början så kommer den att hjälpa dig i ditt arbete. Det var för något år sedan som jag började förstå att det verkligen funkar. Det var när jag insåg att det faktiskt går lätt för mig i mitt jobb utan att jag egentligen gjorde något speciellt. Jag gjorde en liten grej och sedan föll allt på plats längre fram. Och resultatet blev mycket bättre. Det tog ett tag att fatta att det inte var en slump. Stina betonar också värdet av att ha en formulerad mission som ramar in vad enheten jobbar med.

- Vi stärker individer, vidgar perspektiv och skapar attraktiva mötesplatser. När vi gör det skapas en sådan stor socioekonomisk vinst för hela kommunen, menar Stina Röjerås.



**STINA RÖJERÅS**  
LANDSBYGDSUTVECKLARE



Min chefsroll har varit väldigt mycket att lyssna.

**JOAKIM LUNDIN**  
KULTUR- OCH FRITIDSCHEF

# Utmaningar

Samhället förändras och med det kommer utmaningar. En av dessa utmaningar är att möta framtidens ekonomi enligt Magnus Jonason.

- Vård, skola och omsorg kommer att kräva mer pengar eftersom vi blir äldre, får fler barn och tar emot många flyktingar som behöver stöd. Som ett led av den här befolkningsökningen behöver också kultur och fritid växa, säger Magnus.

Han är övertygad om att också andra organisationer behöver starta en resa lik den som kultur- och fritidsenheten påbörjat för att ha en chans att kunna möta framtiden på ett bra sätt. Han menar att vi redan idag kan se hur större och tröga organisationer dör till förmån för de mindre och snabbare.

- Organisationer som tidigare var de mest framgångsrika går nu under eftersom de inte hänger med i förändringen som sker. De organisationer som överlever har lyckats skapa en kultur där medarbetare ifrågasätter processer och arbetssätt för att hela tiden förbättra och utveckla verksamheten, säger Magnus.

Det är dock inte konstigt att fastna i invanda strukturer och mönster, särskilt inte när det finns en inneboende rädsla hos medarbetarna. Det kräver uthållighet och långsiktighet att driva fram en bestående förändring, något som kultur- och fritidsenheten fortsätter att arbeta med dagligen. Anders Eklund säger att den offentliga sektorn är ett bra exempel på organisationer där många medarbetare stelnat i sin roll.

- Det är lätt att gömma sig bakom invanda mönster när du är rädd. Det har nog inte med personen att göra, utan är snarare ett exempel på en hierarkisk organisationskultur där medarbetare inte uppmuntras till att ifrågasätta beslut och rutiner, säger Anders.

De ekonomiska utmaningarna som kommer med framtiden påverkar också föreningslivet, något som Anders Eklund är väl insatt i. Han är stolt över det förändringsarbete som kultur- och fritidsenheten gör, och att tankesättet förankras även ute bland föreningarna.

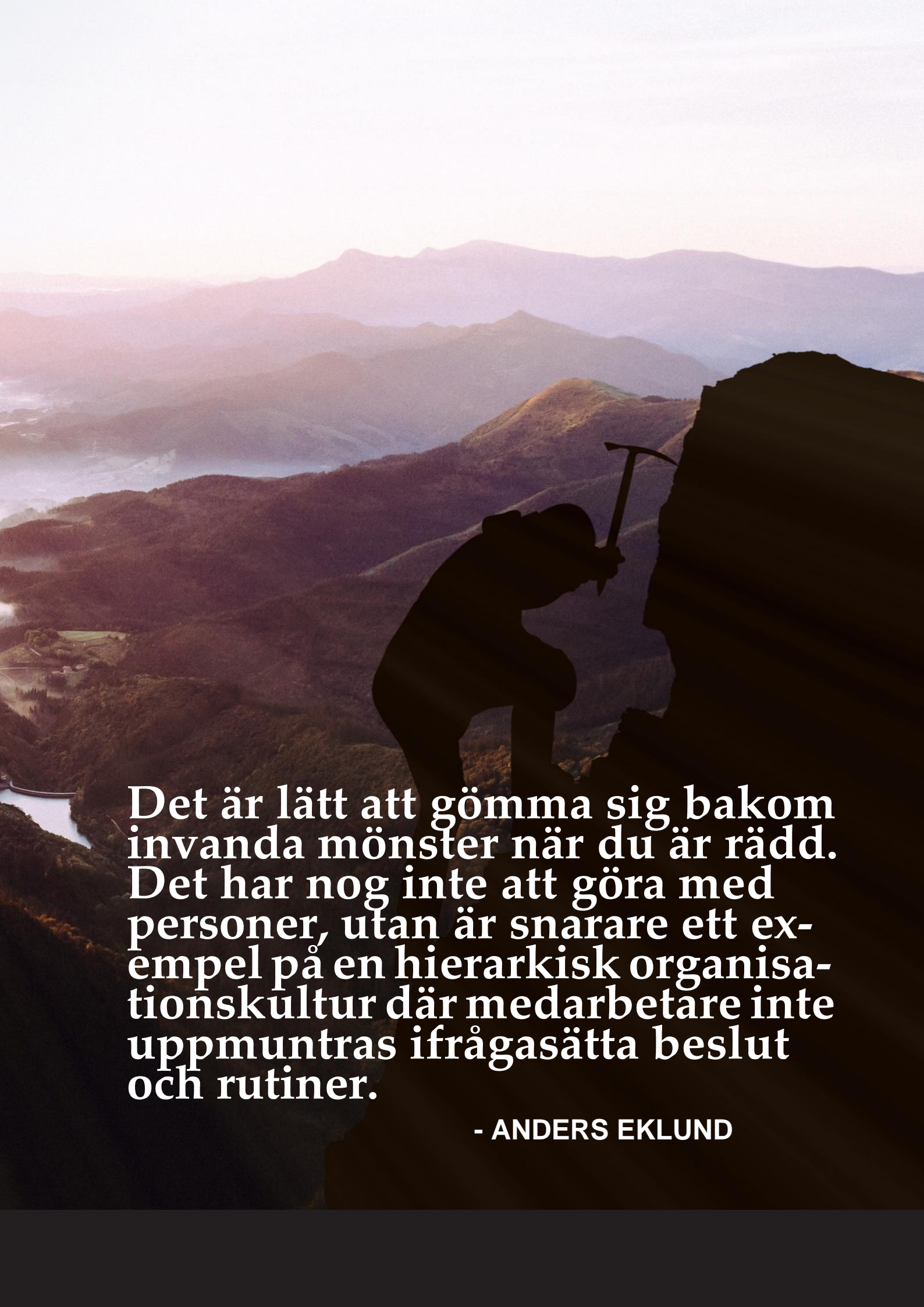
- Heby kommun skulle vara så fattigt utan vårt fantastiska föreningsliv. Det är otroligt vilket stort arbete föreningarna lägger ner och hur mycket de bidrar till invånarnas kultur- och fritidsutbud, utemiljöer och mötesplatser, säger Anders.



## ANDERS EKLUND FÖRENINGANSVARIG

Anders Eklund har arbetat i Heby kommun i 27 år. Han är en av dem som varit med och arbetat fram förändringen inom kultur- och fritidsenheten.



A silhouette of a person climbing a rock face with a pickaxe, set against a background of misty mountains and a valley. The person is positioned on the right side of the frame, leaning forward and using the pickaxe to ascend the rock. The background shows a vast landscape with rolling hills and mountains under a soft, hazy sky, suggesting a sunrise or sunset. A river or stream is visible in the lower left corner of the valley.

**Det är lätt att gömma sig bakom  
invanda mönster när du är rädd.  
Det har nog inte att göra med  
personer, utan är snarare ett ex-  
empel på en hierarkisk organisa-  
tionskultur där medarbetare inte  
uppmuntras ifrågasätta beslut  
och rutiner.**

**- ANDERS EKLUND**

# Ta fasta på engagemang och initiativkraft hos människor

Joel Lindh arbetar som kulturutvecklare i Heby kommun. Joels bakgrund är från frivilligorganisationer som Clowner utan gränser och Cirkus Cirkör. Där hänger verksamhetens existens till stor del på människors engagemang.

- Utan engagemang så blir det ingenting. Utan engagemang så blir du en dålig medarbetare. För mig är det enkelt. Det handlar om att lyssna in människor och ställa frågor, då får du reda på vad människor vill lägga sin kraft på. Den dialogen tycker jag att vi har nu inom kultur- och fritidsenheten. När människan till slut kommer på vad hon vill göra så händer det någonting och arbetet blir mycket mer långsiktigt.

Enligt Joel är människor som jobbar inom den offentliga sektorn ofta "mallade" i att tänka enbart på sin egen del av tårtan. De har blivit tillsagda "det här är din tårtbit och det här ska du verka i".

- Med en sådan inställning blir man väldigt bra på att positionera sig. Det här är mitt och det där är ditt. Och har du för många sådana människor i en organisation så blir det ingenting gjort. Jag hade tidigare en medarbetare som kom fram till mig när jag var ny och frågade om jag hade koll på min tårtbit. Jag fattade inte riktigt vad hon menade. Vaddå tårtbit? Jag vill liksom ha hela tårtan. Då blir det godare och bättre. Alla behöver inte dela den uppfattningen, men jag är väldigt nöjd och stolt över hur vi jobbar inom kultur- och fritidsenheten här i Heby kommun, säger Joel.

Att övervinna jante

Den positiva förändringen inom kultur- och fritidsenheten kommer enligt Joel av en mognadsgrad och förståelse på ett psykologiskt plan hos de anställda.

- Nu finns det ett entreprenörskapstänk inom enheten och en organisationstanke där man inte forcerar fram förändringar, utan håller kvar vid enkla ledord. Vi går hela tiden tillbaka till vår mission om att stärka individen, vidga perspektiv och skapa attraktiva mötesplatser. Läger du sedan på en kundfokusering, vem det är man är till för, då har man det enligt Joel.

Joel berättar att missionen har varit värdefull i hans arbete med Fun Camp, kostnadsfria sommarläger för barn och unga i Heby kommun. Det första lägret hölls 2015 och missionen beskriver på ett bra sätt vad lägren i grunden handlar om.

- Fun camp är en chans för barn att utmanas, leka, testa nya saker och träffa vänner, säger han.

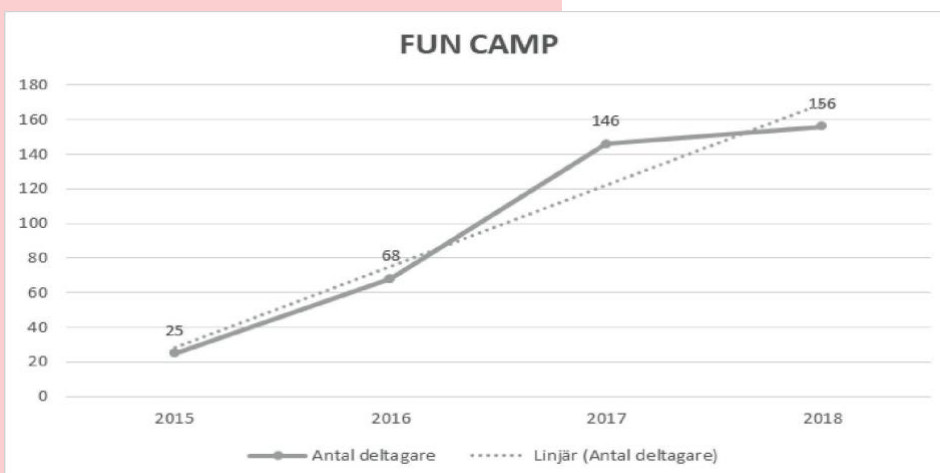


**JOEL LINDH**  
KULTURUTVECKLARE

Engagemang är själva grunden, menar Joel Lindh. Utan engagemang hos medarbetarna så blir det ingenting.

**Det gäller att lyssna in människor och ställa frågor, så att du får reda på vad människor vill lägga sin kraft på.**

**- JOEL LINDH**



Figur 5: Antal barn som deltagit i Fun Camp åren 2015-2018

Figur 5



## Bygga stolthet

En underliggande del i förändringsarbetet som kultur- och fritidsenheten har arbetat med är att försöka bygga stolthet hos medarbetarna. Stolta medarbetare är nämligen de bästa ambassadörerna för verksamheten och kan fungera som katalysatorer till stolta invånare i Heby kommun.

- Det första man måste göra är att själv börja styra över vilka historier som skrivs om oss på landsbygden. Om vi inte håller med om det som skrivs om oss som landsbygdsbefolkning så måste vi börja skriva vår egen historia. Och en del av det är ju att sluta gnälla. När jag träffar människor här i kommunen som gnäller över Heby kommun eller landsbygdsbor så brukar jag säga "Ja, men du bor ju här. Varför bor du här om det är så dåligt? Då måste ju du vara en idiot som finner dig i det". Då får man alltid svaret att: "Nej, nej för mig är det bra, för jag tycker ju om att jaga och jag cyklar mycket och vi har hästar och hundar och jag har nära till mitt jobb. Så för mig är det jättebra, men annars så finns det ju ingenting här", berättar Stina Röjerås.



Vaktmästaren Joakim Jakobsson menar att man förmedlar stolthet genom att göra sitt bästa och att aktivt visa vad det är man gör för att förbättra saker.

- Min roll är att serva alla de sociala grejer som folk gör efter jobbet. I huvudsak är jag vaktmästare men det är egentligen fel ord. Vi utvecklar och har hand om bygglov och nybyggnationer i Östervåla också. Min roll i processen är att jag blev förflyttad till Östervåla för att hjälpa till att driva på olika saker. Det är väl ovanligt kanske att ha så mycket mer i rollen som vaktmästare, men den roll som jag har är så mycket roligare nu. Jag är som en serviceman för Heby kommuns folk.

Mycket i förändringsresan handlar om den enskilde individens förmåga till att ta eget ansvar. Frågan är om man kan lägga ett så stort ansvar på alla?

- Nej, det är klart att alla inte har lika stor kapacitet att ta ansvar, men då får man hjälpa och stötta varandra så att man växer som individ och medarbetare. Det här med att kunna ta och ge kritik är så klart väldigt viktigt i det här sättet att jobba. Kan man inte det så måste man lära sig. Säger man aldrig vad man tycker så blir det nog svårt att leva menar Joakim Jakobsson.

Säger man  
aldrig vad man  
tycker så blir  
det nog svårt  
att leva.

JOAKIM JAKOBSSON



**JOAKIM JAKOBSSON**  
VAKTMÄSTARE

BULA

Samtidigt får man inte underskatta vad enskilda individer kan. Något som kultur- och fritidsnämndens tidigare ordförande, Torbjörn Ivarsson, understryker. Torbjörn har suttit som nämndens ordförande under de fyra år som förändringen inom kultur- och fritidsenheten startade och har följt utvecklingen inom enheten.

- Vi har ju haft en väldigt stor ökning av våra verksamheter i kommunen på många olika sätt utan att budgetanslaget har blivit större. Det är fantastiskt vad människor kan åstadkomma om de får möjlighet och frihet att göra det. Här har det verkligen trollats med knäna för att få det att funka, men det är nog just det som gjort att folk tycker att det är roligt att arbeta. Att de har fått möjlighet att driva sina egna projekt, säger Torbjörn.

# Socioekonomiska vinningar

Torbjörn var i sin roll som ordförande den person som skulle försvara och motivera de olika satsningarna och de ekonomiska önskemålen inom kultur- och fritidsenheten gentemot andra inom kommunen. Detta såg han som en svår uppgift då det inte finns någon samsyn på hur kommunens ekonomi skulle skötas.

- Inom den kommunala sektorn finns generellt ett slags mantra om att "vård, skola, omsorg" är de viktigaste delarna i en kommun, och att de områdena ofta går före när man fördelar resurser.

Han tror att mycket av problematiken kring detta beror på att det saknas metoder för att mäta vad en investering inom kultur- och fritidsenheten faktiskt bidrar med inom kommunen.

Det är klart att man kan mäta hur många det är som kommer till bibblan eller hur många som går till simhallen och ungdomsgården. Det kan du mäta. Men hade de kul då när de besökte anläggningen? Det går inte riktigt att veta. Allt mätbart är inte värdefullt, och det som är värdefullt går inte alltid att mäta, säger Torbjörn.

- Jag är övertygad om att det finns socioekonomiska vinningar med att satsa på kultur och fritid och framförallt att samarbeta över gränserna. Barn och ungdomar som har det svårt och blir sedda i våra verksamheter kanske inte behöver hamna i trubbel senare i livet om man gör gemensamma investeringar tidigt. Som det ser ut idag är det som en järnmur mellan de olika förvaltningarna inom kommunen menar Torbjörn och det finns enligt honom ett utbrett stuprörstänk kring ekonomin. Varje förvaltning har sitt eget stuprör.

- Det är synd att det är så eftersom vi skulle kunna nå så mycket längre om vi samarbetade mer och såg oss som en helhet i stället för separata delar. Förhoppningen är att vi når dit så småningom. Jag vet ju själv att det tog tid innan jag kunde anamma och greppa det nya tänket som kultur- och fritidsenheten har, säger Torbjörn.



**Jag är övertygad  
om att det finns  
socioekonomis-  
ka vinningar  
med att satsa på  
kultur och fritid,  
och att framför  
allt samarbeta  
över gränserna.**

**TORBJÖRN IVARSSON**

ORDFÖRANDE,  
KULTUR- OCH FRITIDSNÄMNDEN  
2015-2018

# För folkets skull

Alla som intervjuats i den här skildringen har, utan minsta tvekan, en samsyn på vad deras viktigaste uppgift är; nämligen att serva invånarna i Heby kommun på bästa möjliga sätt.

- Jag är här för folket som bor här i kommunen, min familj och mina kompisar. Det är de som är mina arbetsgivare, säger Anders Eklund.

Missionen - att vidga perspektiven, stärka individen och skapa attraktiva mötesplatser är ständigt aktuell menar Anders.

- Vi ska hela tiden sträva längre. När blir man klar med att stärka individer? Det blir man ju aldrig. Men på den inre resan som kultur och fritid gjort och fortsätter göra har vi kommit väldigt långt. Men jag tror att vi måste ha med oss hela den övriga organisationen också för att det ska bli riktigt bra. Vi måste ha med oss politiken i det här också. Få dem att förstå att det här är någonting riktigt bra för kommuninvånarna, tillägger Anders.

- Jag hoppas att vårt sätt att arbeta kan leda till en ny ekonomisk modell för hur offentlig verksamhet kan bedrivas. Hade vi inte börjat på den här förändringsresan och försökt öka stoltheten, ifrågasätta varför vi gör saker, sätta upp tydliga mål, jobba tillsammans och stötta varandra - då hade varje dag blivit så tung att ingen hade orkat gå till jobbet. Det hade inte varit mödan värt säger Joakim Lundin.

**Vi ska hela tiden sträva längre. När blir man klar med att stärka individer? Det blir man ju aldrig.**



Kultur och fritid arbetar för att alla barn ska få drömma.

Nu vittnar många om den direkta motsatsen. Många jobbar över för att det är kul på jobbet. De svarar i telefon på semestern. Det finns föräldralediga inom kommunen som hjälper och fixar för att saker och ting ska lösa sig. Inte för att de måste eller jag säger att de ska, utan för att de tycker att det är så roligt. De bryr sig om sina invånare och vill göra det bästa för alla, säger Joakim Lundin.



Det ska inte vara någon skillnad på en kommunal och en privat verksamhet. De ska hålla lika hög kvalitet båda två menar Torbjörn Ivarsson.

- Magnus kan ju sätta skräck i vilken trött kommunalpolitiker som helst med sitt berömda uttryck om att "pengar inte spelar någon roll". Men det ligger faktiskt någonting i det han säger. För om du vill göra någonting tillräckligt mycket så går det att hitta pengar på något sätt, genom samarbeten och genom att utmana invanda mönster. Jag hade jättesvårt med det i början men jag förstår vad han menar nu, berättar Torbjörn.

## Fler måste göra samma resa

Övriga förvaltningar, politiker och partier inom Heby kommun börjar visa intresse för hur kultur- och fritidsenheten jobbar.

- När man på kommunfullmäktige pratade om budgetnedskärningar så klev många politiker upp från olika partier och sa att kultur och fritid fick man inte röra. Och det känns som en framgång, säger Joakim Lundin.



**Vi måste ha med oss politiken i det här också. Få dem att förstå att det här är någonting riktigt bra för kommuninvånarna.**

**ANDERS EKLUND**  
FÖRENINGANSVARIG

Från offer till hjälte. Det är den resan som kultur- och fritidsenheten i Heby kommun har gjort, och det med ett oförändrat kommunalt bidrag. Det är sättet man jobbar med externa aktörer, externa medel och ett ökat samarbete mellan de olika verksamheterna inom enheten som har förändrats.

- Från början så tyckte vi synd om oss själva. "Vi har inga pengar och ingen vill satsa på oss". När man är hjälte så vänder man på det där och börjar skriva sin egen historia. Det är vi som berättar om vad vi gör. Vi har inget större bidrag nu än vad vi hade då men folk går lite mer rakryggade, säger Anders Eklund.

Enligt Anders Eklund har medarbetarna på Kultur och fritid en helt annan syn på sig själva och sitt arbete numera.

- På ett av våra första möten, efter att Jocke börjat, pratade vi om att vi såg oss som offer och att vi saknade framtidstro. Den synen har radikalt förändrats. Nu känner sig alla delaktiga. Vi är stolta över det vi gör. Vi är bra! Det är en stor förändring och folk ute i bygden ser det. Eftersom jag jobbar och bor i kommunen hör jag pratet. När jag går i affären får jag feedback och det är kul, likaså på våra välbesökta föreningsträffar, säger Anders.

- Heby 2030 är en stolt kommun med stolta invånare som pratar gott om sin bygd och den livsstil som de valt att leva. Vi är hjältar som skriver vår egen historia. Barnen har börjat drömma mer än vad de gör idag. Och man ska kunna leva sin dröm här i Heby kommun om man vill det, säger Stina Röjerås.

Att jobba hårt för att sedan kunna skörda frukten är nog en ambition som de flesta har. Joakim Lundin fick en sådan belöning och aha-upplevelse under sportlovet 2018. Då såg han att förändringsarbetet som kultur och fritid jobbat med verkligen fungerat.

- Det var en riktig geggamoja av allting. Det var ungar i varenda buske runt om i Heby kommun. Det var så många som var engagerade i våra aktiviteter. Det som var extra kul var att det inte bara var vi på kommunen, utan det var invånare, företagare och nyanlända. Det var människor överallt. Det var hur kul som helst. Så det var en höjdare. Då kändes det "Yes, nu är vi på gång", berättar Joakim Lundin.

OM SPORTLOVET 2018

**Det var så många som var engagerade i våra aktiviteter. Det som var extra kul var att det inte bara var vi på kommunen, utan det var invånare, företagare och nyanlända.**

**JOAKIM LUNDIN**  
KULTUR- OCH FRITIDSCHEF



OM HEBY KOMMUN 2030

”

Vi är hjältar som skriver vår egen historia.

**STINA RÖJERÅS**  
LANDSBYGDSUTVECKLARE



**LOVAK**  
Verksamhetsutveckling & Utbildning

---

VARAKTIG FRAMGÅNG

Intervju gjord 2018 med Kultur- och fritidsenheten i Heby kommun om deras utvecklingsarbete inom enheten.