

# Årets Chef-finalisten Cecilia Lejon: ”Det är ärofyllt att leverera välfärd”

Andra kommuner står i kö för att komma på studiebesök vart hon än drar fram, så även i Värmdö kommun där Cecilia Lejon i dag är kommundirektör. Mottot är maximal välfärd för varje skattekrona. Vägen dit går via automatisering av beslutsfattandet. Bara det har sparat 180 000 timmar i onödig administration.

Text: [Sara Hammarkrantz](#)

Publicerad 2023-03-09



Cecilia Lejon. Foto: Samuel Unéus

**Frånsett några år som konsult på PwC har du arbetat som chef i offentlig sektor under hela din karriär. Hur kommer det sig?**

”Jag halkade in på ett bananskal, när jag blev erbjuden att som första chefsjobb lägga ner en verksamhet i Malmö kommun. Men sedan har jag aktivt valt att leda i offentlig sektor. Det finns något ärofyllt med att få lov att förvalta den för att leverera välfärd.”

**Vilka är dina främsta drivkrafter?**

”Förändringsvilja och att tillvarata människors egen drivkraft. Jag ser varje människa som en potentiellt stark individ. Jag tror inte alls på att vi ska springa fortare och göra mer av samma. Anställa tiotusen poliser och hundratusen sjuksköterskor, det är trams. Dessa människor finns ju faktiskt inte att tillgå utan jag tänker att det finns andra sätt. Det går att göra mer med färre människor.”

# CECILIA LEJON

**Gör:** Kommundirektör, Värmdö kommun.

**Ålder:** 53 år.

**Karriär i korthet:** Yrkesvägledare, Skånes Allmänna Försäkringskassa, Samordnare rehabilitering Rosendals stadsdelsförvaltning, arbetsmarknadssekreterare, enhetschef, bitr. avdelningschef Trelleborgs kommun, avdelningschef, förvaltningschef, konsult på PwC offentlig sektor med rådgivning inom ledning, styrning och transformation, kommundirektör Värmdö kommun. Ligger på Dagens Samhälles lista över de 30 som har mest makt över digitaliseringen i offentlig sektor.

**I Värmdö kommun har du sagt att ni ska bli 30 procent effektivare. Är det realistiskt?**

”Jag vet inte. Jag vet bara att vi måste vara det om vi ska klara framtiden. Alla delar av min förvaltning får docka an till detta mål och ta ställning till hur vi ska klara det. Beslutet om vilka steg som ska tas måste tas längst ut i linjen. Det är också där man måste pröva sig fram.”

**Under dina tre år i Värmdö kommun har du utvecklat en metod för extraordinärt resultat, infört ett automatiskt beslutfattande som sparar 180 000 timmar i onödig administration, implementerat ett nytt ledningssystem och startat en akademi för dina chefer. Vad är tanken med akademien?**

”Det är inte en utbildning utan ett träningsläger. Där får man träna på att leda för resultat och förändring enligt konstens alla regler, men också träna på att lära känna sig själv. För jag tror starkt på att ska man förändra behöver man förändra både i det yttre och i det inre. Hittills har 75 chefer och nyckelpersoner gått utbildningen. Nu tar jag dem in i nästa process där de får ett uppdrag av mig. Vi har mätt vår interna arbetskultur och den har vissa ingredienser som gör ont i mig. Bland annat har vi mycket stuprörstänk. De har fått en träningsmodell på hur man tar sig an uppgiften rent metodiskt men hur det görs kommer de själva att välja.”

**I Malmö kommun och Trelleborgs kommun lyckades du sänka det ekonomiska biståndet genom att automatisera biståndshanteringen – ett så lyckat projekt att mer än 100 kommuner varit på studiebesök. Berätta hur du gick tillväga.**

”Drivkraften var inte att automatisera utan att få fler människor att bli självförsörjande. I Trelleborg satte vi som önskat resultat att du skulle få ditt beslut inom 24 timmar när du sökte bistånd. Men innan du fick beslutet skulle du också ha träffat en arbetsmarknadssekreterare och fått en första plan för arbete. Om vi gjorde den snabba insatsen skulle vi lyckas få folk i arbete. Men för att klara av att ge beslut inom 24 timmar måste tekniken fatta beslutet åt oss.”

”Vi behövde styra om hela verksamheten till mer tid för mänskliga möten och mindre tid för administration. Det sitter alltså inte i tekniken, utan i människan och i arbetssättet, hur vi väljer att organisera oss. Det handlar också om perspektivskifte. Handlar vårt uppdrag om att säkerställa att du får bistånd eller att du klarar att försörja dig själv? Var ska vi lägga krutet? Jag tror på att människor kan och vill, och att det är här vi ska lägga vår tid. Nu gällde det ekonomiskt bistånd men samma sak gäller om vi pratar skola eller vård och omsorg.”



Cecilia Lejon. Foto: Samuel Unéus

**Det var ett stort beslut som även påverkat lagstiftningen. Hur vågar du ta så ovanliga strategiska beslut?**

”Det är nog en av mina styrkor, att jag kan se runt hörn på något sätt. Jag säger att här är resultat vi ska nå, men jag lägger aldrig hela planen. Hur vi tar oss dit lär vi oss stegvis på vägen. För om vi gör ut hela planen kommer vi att ha investerat så mycket tid i själva planläggningen att vi inte kommer att vilja lägga ner den om det visar sig att planen inte håller efter tre steg.”

**Du hanterade flyktingmottagandet i Trelleborg 2015 och tog hand om ensamkommande barn. Under åtta veckor kom det in 12 färjor i hamnen varje dygn med allt från 10 till 120 barn på varje färja. Vilken var din viktigaste lärdom?**

”Det var att hålla sig borta och framför allt säkerställa att vissa av mina nyckelfunktioner höll sig borta från barnen. Det gick inte att möta dessa krigsdrabbade barn och samtidigt behålla kylan och hålla koll på siffror och platser. Det blev en ingrediens för mycket på något sätt.”

*”Jag säger att här är resultat vi ska nå, men jag lägger aldrig hela planen.”*

**Vad gjorde du rent personligen för att orka?**

”Tränade, tränade, tränade. En gång om dagen. Jag hade en räddningschef som var lite av en livräddare för mig. Han kom varje dag och sa att ’nu går vi ner och kör ett pass i gymmet’. Man måste våga prioritera sig själv. Hållbarheten är så viktig. Jag tränar fortfarande varje dag. Jag har 3 000 medarbetare och det är bra att de ser att man ska prioritera sig själv.”

**Vad betyder nomineringen till Årets Chef för dig?**

”Det är oerhört hedersamt. Ett kvitto på att jag är ganska bra på det jag gör. Och det betyder väldigt mycket för Värmdö kommuns självförtroende.”

## ÅRETS CHEF-FINALIST 2023 CECILIA LEJON – JURYNENS MOTIVERING

”En kraftfull förändringsledare som med banbrytande insatser inom digitalisering och automatisering har revolutionerat sin sektor och fått andra kommuner att vallfärda för att lära av arbetssättet. Med uthållighet och engagemang har hon skapat intern stolthet, samtidigt som verksamheten har effektiviserats och varit innovativ. Med resultatfokus, drivkraft och mod styr hon med visionen att skapa maximal välfärd för varje skattekrona.”

-> [Läs mer om Årets Chef här](#)

Text: [Sara Hammarkrantz](#)

Publicerad 2023-03-09