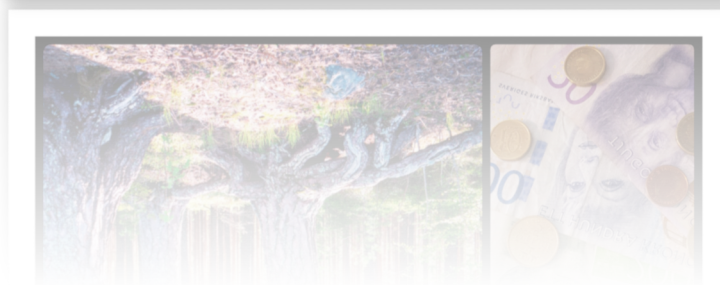


I huvudet på kommundirektörerna

2021 års utmaningar



Innehållsförteckning

Om rapporten	3
Sammanfattning	4
De viktigaste frågorna för kommunerna år 2021	5
De svåraste utmaningarna för kommundirektörerna år 2021	7
Budgetprocessen	10
Samarbetet med politiken	11
Hur nöjd är du med hur din organisation har hanterat Covid-19 krisen?	13
Vilken kompetens efterfrågar kommundirektörerna?	14
Citat	16
Frågorna	17

Omslagsfoto: Birgitta Mård

Om Kunskapsbolaget

Kunskapsbolaget KLN AB har i över 20 år verkat inom områdena Verksamhets- & Affärsutveckling, Finansiering, Chef att Hyra samt Kompetensutveckling. Ett 100-tal konsulter, varav flera tidigare kommundirektörer arbetar i bolaget. Andra har spetskompetens från många områden i kommuner, landsting, statliga myndigheter och från det privata näringslivet. Kunderna återfinns både inom den offentliga och den privata sektorn.

Om rapporten

Åtta medarbetare på Kunskapsbolaget har intervjuat 74 kommunchefer om 2021 års utmaningar gällande såväl den egna rollen som kommunens verksamheter. Intervjuerna har ägt rum under vintern 2020/ januari 2021.

Det är femte året som intervjuerna genomförs. Flertalet Intervjugenomförande medarbetare har lång kommunal cheferfarenhet, såsom kommunchef respektive förvaltningschef.

Undersökningen omfattar större, medelstora och mindre kommuner med spridning över hela Sverige. Intervjuerna har följt en frågemall som redovisas i slutet av rapporten. Undersökningen fångar huvudfrågor som är representativa för landets kommundirektörskollektiv.

Vi redovisar också enskilda kommentarer och synpunkter som är intressanta som underlag för diskussioner och tankar kring kommundirektörsrollen och dess utmaningar. Kommundirektörerna har garanterats anonymitet och därför redovisas inte vilka kommuner som ingår i undersökningen. Svaren visar på vilka utmaningar och huvudfrågor som kommundirektörerna brottas med.

Rapportförfattare är Margareta Mörck, jurist och utredare.

Vi på Kunskapsbolaget tackar alla kommundirektörer som ställt upp på att svara på våra frågor. Vi hoppas att rapporten kan vara av intresse för hela kommundirektörskollektivet samt för de politiska ledningarna i kommunerna. Ja, kanske för hela kommunsverige.

Ett särskilt tack också till de kollegor på Kunskapsbolaget som lagt ner mycket tid på arbetet med intervjuerna.

Margareta Mörck
Kunskapsbolaget

Sammanfattning

Covid-19 har drabbat Sverige hårt under 2020 och fortsätter 2021. I och med pandemin har Sverige stängt ned, resurser omprioriterats och kommunerna tvingats arbeta på ett helt annat sätt. Detta har satt sin prägel på samtliga svar och genomsyrar rapporten. I år ställdes en speciell fråga om hur kommunen anser sig ha hanterat Covid-19. Självskattningen ger ett medelbetyg på 8,5 poäng på en tiogradig skala.

För kommunerna är den överlägset största frågan tveklöst ekonomin. Det är en samstämmig syn från kommundirektörerna. Men på andra plats kommer pandemin, dels vad gäller nuläget men också hur framtiden ska planeras efter att pandemin är över. Hur tas trötta medarbetare om hand? Hur får kommunen tillbaka personal till kontoren från jobb hemifrån? Kopplingen ekonomin och pandemin tas också upp. Ekonomin är "dopad" med statsbidrag i och med pandemin, men i framtiden kommer resurserna att vara begränsade och oro finns för hur detta ska tacklas.

Även för kommundirektörerna är ekonomin en stor utmaning. Den hamnar som nummer två tätt efter rollen som kommunens högsta, ansvariga, tjänsteman med begränsade resurser både vad gäller ekonomi och kompetens. Att hålla ihop en organisation, att nå ut med kommunikation så att samtliga arbetar gemensamt mot satta mål är en rejäl utmaning.

Samarbetet mellan tjänstemän och politiker, rollfördelningen dem emellan är inte alltid lätt. Ansvarstagande över förvaltningsgränserna ställer hårda krav på en chef. Ett önskvärt scenario är att arbeta med effektiviseringar, omvärldsbevakning och sätta upp strategier vilket inte är lätt med de begränsade resurser som kommundirektörerna har.

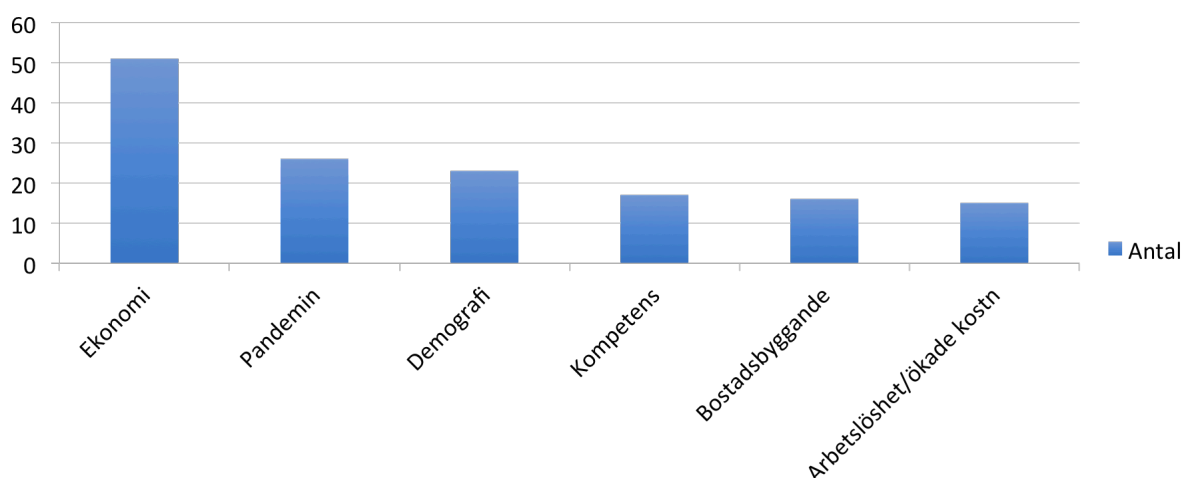
Budgetprocessen upplevs av kommundirektörerna som svårare än tidigare av ungefär hälften. Men samarbetet mellan politik och tjänstemannaledning får bra betyg även om en svag nedåtgående trend kan utläsas de senaste åren.

Rapporten avslutas med ett antal citat från kommundirektörerna, värda att reflektera över.

De viktigaste frågorna för kommunerna år 2021

Som överlägsen etta på listan över de viktigaste frågorna i kommunerna år 2021 ligger ekonomin. Den frågan låg också överst år 2018, 2019 och 2020. Som nummer två har coronapandemin seglat upp som en viktig fråga. Demografin hamnar som nummer tre tätt efter.

Diagram 1



Detta är vad kommundirektörerna anser vara de viktigaste frågorna för kommunerna, dvs. inte de viktigaste personliga utmaningarna (redovisas i nästa kapitel.) Kommundirektörerna har i undersökningen fått prioritera de tre viktigaste frågorna för respektive kommun för år 2021.

Den viktigaste frågan är ekonomin. I år har dock "bara" en tredjedel rangordnat ekonomin som etta av de tre viktigaste frågorna. Förra året hade mer än hälften av de intervjuade rangordnat ekonomin som etta på listan över de tre viktigaste uppgifterna. Statsbidragen i samband med Covid-19 har inneburit att ekonomin är "dopad" just nu, som en kommundirektör uttrycker sig. Men det är mycket viktigt att staten inte fasar ut statsbidragen alltför snabbt. Man får inte blunda för kommunernas behov av att hantera kombinationen av pandemins efterverkningar och underliggande strukturella problem i ett långsiktigt perspektiv.

Pandemin är nummer två som viktigaste frågan för kommunerna. Så klart har hela 2020 påverkat kommuns arbete liksom även pandemin kommer att påverka 2021. God service måste ges till medborgarna trots Coronainfluensan. Att hantera efterverkningarna av Covid-19 oroar. Med den skuld som finns av sådant kommunerna inte kunnat göra. Personalen som är trötta behöver tas om hand. Hur kommer epidemin att utveckla sig, hur påverkar det samhället? Det finns en osäkerhet inför framtiden som kanske aldrig funnits tidigare. Frågor om trygghet och säkerhet kommer upp. Hur planerar man ett samhälle för katastrofer?

Befolkningsutveckling/demografi hamnar på tredje plats bland de viktigaste uppgifterna. Frågan är förstas mest angelägen i kommuner med minskande/åldrande befolkning. Hur ska kommunen kunna försörja en allt mer ålderstigen befolkning samtidigt som man ger bra förutsättningar för den yngre generationen är en stor utmaning. Små kommuner har allt svårare att klara alla åtaganden från stat och regioner som kommunen inte får finansiering till.

Som fyra på listan över viktigaste frågor ligger kompetensförsörjning. Framförallt inom lärarsidan saknas rätt kompetens. Man behöver behålla sin personal samtidigt som rekrytering av utbildad personal inte alltid går att genomföra för små kommuner.

På femte plats kommer bostadsbyggandet som behöver sätta fart. Kommunerna behöver få fram villatomter för eget ägande och jobba med förtätningar. Det märks att det finns ett stort behov av bostäder för invånarna. Övriga frågor som finns med är digitalisering, arbetslöshet, skola, integration och hållbarhet.

Här redovisas en sammanställning över kommunernas viktigaste frågor åren 2017 till 2021 enligt kommundirektörerna med den viktigaste frågan längst upp.

Tabell 1

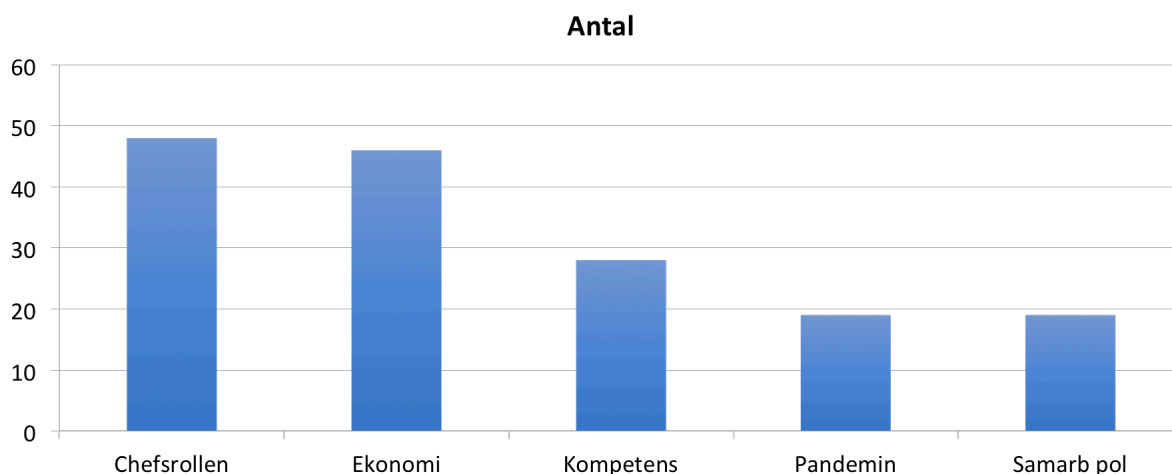
2017	2018	2019	2020	2021
Bostadsbyggande	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi
Integration	Infrastruktur/kommunikation	Kompetensförsörjning	Kompetensförsörjning	Pandemin
Kompetensförsörjning	Kompetensförsörjning	Bostadsbyggande	Verksamhetsutveckling	Demografi
Ekonomi	Bostadsbyggande	Verksamhetsutveckling	Demografi	Kompetensförsörjning
Infrastruktur/kommunikation	Integration	Näringslivsutveckling	Miljö	Bostadsbyggande

Det är intressant att se i tabellen ovan hur samhällets utveckling och omvärldsfrågorna påverkar vad kommunerna har att arbeta med. Inför 2017 var en av de största frågorna integration i och med flyktingvågen 2015. Den frågan hamnade sedan längre ner 2018. En fråga som finns med varje år är kompetensförsörjning. Demografien har hamnat högre upp på listan i år än förra året då den var ny för året. Verksamhetsutveckling finns inte med på de fem viktigaste frågorna för 2021 men det har antagligen en naturlig förklaring i och att pandemin påverkar 2021 och tid för verksamhetsutveckling inte beräknas finnas.

De svåraste utmaningarna för kommundirektörerna år 2021

Den svåraste utmaningen är chefs-/ledarrollen tätt följd av ekonomin. Som nummer tre hamnar kompetensförsörjning.

Diagram 2



Kommundirektörerna har fått rangordna de tre svåraste utmaningarna som de upplever inför år 2021. Svaren gäller vad de upplever som svårast i sin roll som högsta tjänsteman, inte vad som gäller för kommunen som organisation. Den senare frågan redovisas i föregående kapitel.

Chefsrollen är den svåraste utmaningen anser över hälften av kommundirektörerna. Men ekonomin ligger fortsatt högt och skattas också som en viktig utmaning av över hälften av de tillfrågade. Att klara budget men samtidigt utvecklas både inom kommunens organisation och externt, med andra aktörer behövs. Kommundirektörerna vill ha en effektiv organisation och arbeta med ständiga förbättringar i verksamheten. Men det finns kommundirektörer som inte tycker att utmaningarna är svåra "eftersom det är mitt jobb" medan en annan säger "rollen som kommundirektör i små kommuner är omöjlig idag."

Pandemin har gjort att kommunerna fått riktade statsbidrag, vilket inneburit att resultatet blivit bidragsberoende. Det är därför nödvändigt med omställningsarbete, och det ställer krav på ledarskapet. Det är en stor utmaning att efter pandemin och dess effekter, hantera osäkerheten vad gäller ekonomin. Kommunledningen behöver arbeta med ekonomin, så att det finns beredskap när statsbidragen minskar igen. Det har varit otroligt utmanande att samtidigt hantera pandemin och säkra den vanliga verksamheten, men det har också tagit fram det bästa i organisationen och skapat stor stolthet hos alla när så många klivit fram och aktivt bidragit, uttrycker sig en kommundirektör.

Hur ser man till att den kommunala verksamheten anpassas för alla är en stor utmaning? De individuella behoven ska tillgodoses samtidigt som kommunen har ekonomiska ramar att förhålla sig till. Kommunen måste helt enkelt kunna leverera. Cheferna har ett svårt ekonomiskt läge, med konstanta nedskärningar i budget samtidigt

som kvalitén måste vara densamma som tidigare. En långsiktig planering och hantering behövs när vissa kommuner krymper i invånarantal. Befolkningsutvecklingen har stannat av för vissa kommuner när invandringen har minskat. Pengarna räcker inte till. Det behövs effektivisering inom alla verksamheter även inom äldreomsorgen och skolan.

Även här spelar pandemin in och lägger sig som ett raster över samtliga utmaningar. Det handlar om att driva förändringsprocesser i kris och att få människor att komma tillbaka till jobbet efter Corona. Många är vana att arbeta hemifrån nu. Vissa yrkesgrupper är oerhört trötta och behöver återhämtning. Hur startas en kommun om igen? Kommundirektörerna säger sig behöva ställa om till längre planeringshorisonter igen, ifrån en krishantering med korta perspektiv. En del kommundirektörer är trötta efter tunga arbetsmånader. Tiden räcker inte till. Det gäller att ha energi kvar att genomföra förändringar.

En del tar upp omorganisationer som viktigt att få till, för att kommunen ska bli mer processinriktade.

Som trea på listan anges kompetensförsörjning. Kommunen behöver behålla sin personal samt locka till sig nya medarbetare och vara en attraktiv arbetsgivare men många vittnar om att man inte får tag i den kompetens som behövs. Hur få en avfolkningsbygd att bli attraktiv frågar sig en kommundirektör. Det behövs personal bland annat på ledningsnivå, inom socialtjänsten, sjuksköterskor, lärare och planarbetare. Arbetsgivarvarumärket behöver stärkas för att skapa attraktivitet för kommunen som arbetsgivare.

Pandemin med Covid-19 ligger fyra på listan för kommundirektörernas utmaningar och är förstås helt ny sedan förra året. Vad kommer pandemins effekter att leda till på lite längre sikt? Det finns en rädsla för att konsekvenserna kan komma att användas som argument för t ex regionsammanslagningar eller förstatliganden. Fel och brister i äldreomsorgen kan uppdagas och användas som underlag för att genomföra omstruktureringar som man för några år sedan inte mäktade genomföra. Säkerhet och trygghetsfrågor blir mer aktuella. Barn och ungas situation tas upp. Det är stökigt i skolan och hemma-studier, i och med pandemin, fungerar för vissa men inte för elever med dåliga hemförhållanden.

Samarbetet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaledningen är naturligtvis av högsta betydelse för att kommunen ska fungera och finns som nummer fem på listan. Även om undersökningen längre fram, diagram 4 och 5, visar att de flesta anser att samarbetet tjänstemän och politik fungerar bra (betyg 7 på 10-gradig skala) finns det saker att förbättra. Kommundirektörerna efterlyser mod från politikerna att ta långsiktiga beslut. Det behövs för att ställa om ekonomin och bedriva utveckling. Vissa kommuner har riktiga utmaningar i och med minoritetsstyren eller en instabil parlamentarisk situation. Rollfördelning mellan politiker och tjänstemän upplevs som utmanande och samarbetsformerna behöver utvecklas.

Övrigt som kommer upp som utmaningar för kommundirektörerna, utan inbördes ordning, är demografin, hur man arbetar förebyggande med barn och unga för att

motverka arbetslöshet och kriminalitet. Bostadsbyggandet behövs men upplevs som dyrt, lika dyrt i små kommuner som i storstäderna. Samordning med de nationella och regionala nivåerna behöver bli bättre så att kommunen klarar sina uppdrag. Det har blivit ännu mer tydligt med pandemin. Men även samarbetet med andra aktörer behöver utvecklas. Arbetsförmedlingen t ex har förändrat sin verksamhet och det innebär att kommunen får ta på sig nya uppdrag. Det auktoritära ledarskapet i vissa länder leder till nya ansvarsområden för kommuner i en krigsberedd nation. Klimat- och miljöfrågorna hamnar inte i fokus, detta speciella år, men finns med som viktiga utmaningar.

Jämförelse på kommundirektörernas största utmaningar genom åren, med den viktigaste överst

Tabell 2

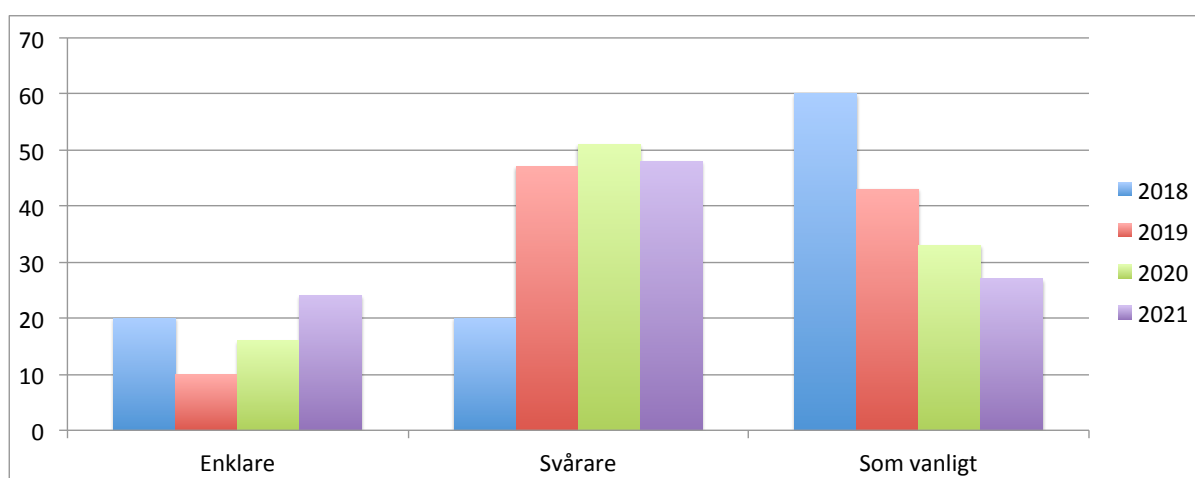
2017	2018	2019	2020	2021
Driva utvecklingsarbete	Samarbete med politiker	Ekonomi	Chefsrollen	Chefsrollen
Kompetensförsörjning	Ekonomi	Driva utvecklingsarbete	Driva utvecklingsarbete	Ekonomi
Bostadsförsörjning	Infrastruktur	Kompetensförsörjning	Ekonomi	Kompetensförsörjning
Ekonomi	Kompetensförsörjning	Samarbete med politiker	Samarbete med politiker	Pandemin
Samarbete med politiker	Digitalisering	Digitalisering	Kompetensförsörjning	Samarbete med politiker

Chefsrollen som är den viktigaste utmaningen 2021 var också den viktigaste 2020. Utmaningar som finns med varje år är ekonomi och kompetensförsörjning liksom samarbete med politiker.

Budgetprocessen

I enkäten ställs frågan om hur kommundirektören har upplevt budgetprocessen för 2021. 49 % har upplevt processen svårare än vanligt medan ungefär lika många, 27 % respektive 24 %, har upplevt processen ungefär som vanligt respektive lättare än vanligt.

Diagram 3



I diagrammet ovan redovisas siffrorna för tidigare år. Det märks en minskning år från år av de kommundirektörer som anser att budgetarbetet har varit som vanligt. Andelen som anser att processen var enklare än vanligt har ökat något från förra året och tidigare år. En del av svaren tyder på att epidemin har gjort det enklare med budgetarbetet eftersom kommunerna får en viss kompensation för ökade utgifter.

Nästa fråga om budgetprocessen gäller hur nöjda kommundirektörerna är med hur budgetprocessen fungerar. Svartalternativen är en skala 1 – 10 där 10 står för mest nöjd.

Resultatet är ungefär lika med föregående år. Kommundirektörerna är överlag nöjda med processen, eftersom medeltalet blir 7, samma nivå som tidigare år.

En röst om budgetprocessen 2021: Den "har varit både svårare och lättare. Den har varit svårare för att en del svårigheter är inbyggda i den nya processen och lättare för att kommunen har kommit bort ifrån politisk detaljstyrning."

Samarbetet med politiken

Kommundirektörerna är överlag nöjda med samarbetet mellan politik och tjänstemannaledning.

Här var frågan: Hur nöjd är du med hur samarbetet mellan politisk ledning och tjänstemannaledning fungerar? Frågan omfattar hela kommunen, alltså även nämndernas samarbete med förvaltningsledningen. Svaren ges på en skala 1 – 10, där 10 innebär bästa samarbete. Medeltalet för år 2021 blir 7, vilket måste sägas vara ett bra betyg. Det är bara några få kommuner som ger betyg under 5 på skalan. 7 % ger högsta betyg, betyget 10. Jämfört med tidigare år är resultatet dock något lägre, år 2020 (10 % ger 10 i betyg) och 2019 (20 % ger 10 i betyg).

Diagram 4

Hur nöjd är du med hur samarbetet mellan politisk ledning och tjänstemannaledning fungerar? Skala 1-10. Procent med betyg 10

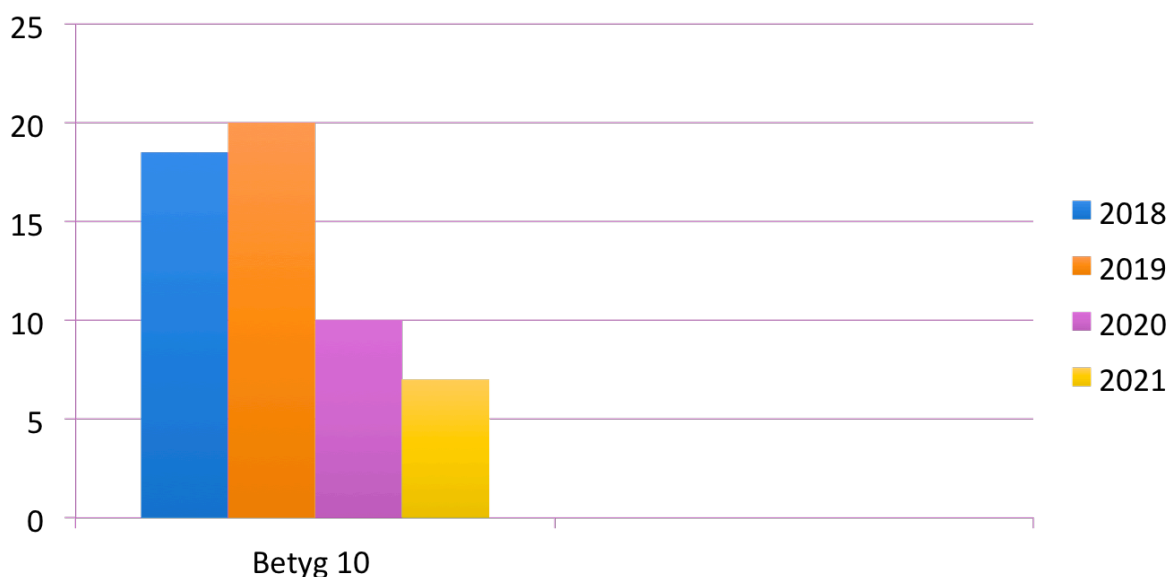
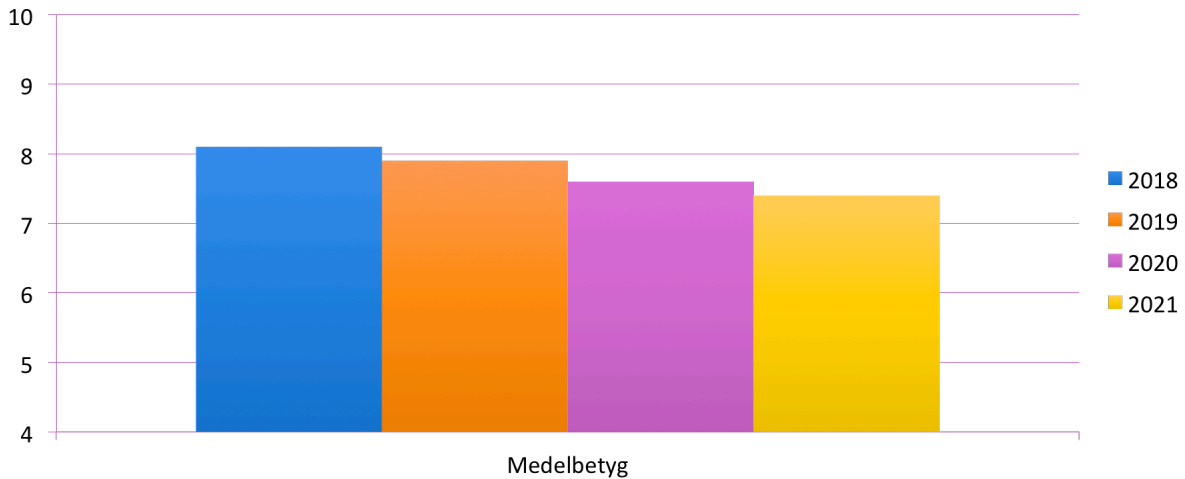


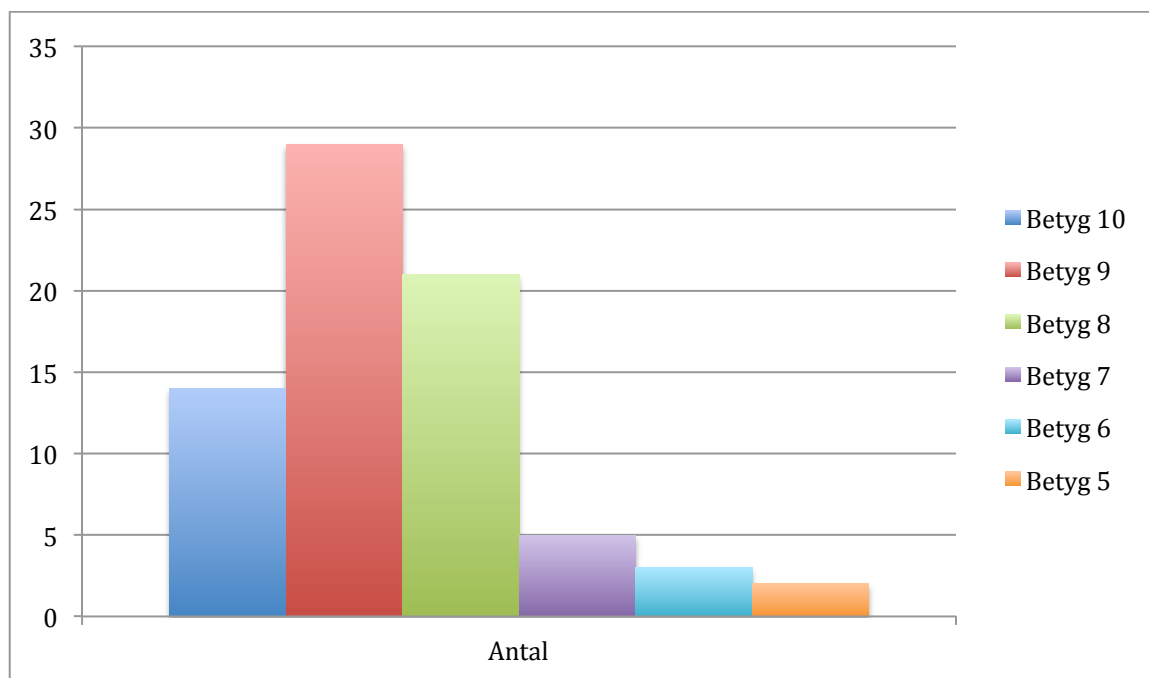
Diagram 5**Hur nöjd är du med hur samarbetet mellan politisk ledning och tjänstemannaledning fungerar? Skala 1-10**

Man kan se att de senaste tre åren visar en trend att man inte är helt nöjd med samarbetet med politikerna. Det syns också i de viktigaste utmaningarna för kommuncheferna där samarbetet med den politiska ledningen finns som nummer fem på listan. Det är förstås också beroende på om det finns majoritetsstyre i kommunerna, hur stabil politiken är, vilka samarbeten över partigränserna som krävs och svårigheterna att få igenom beslut. "Politikern behöver ta de beslut som behövs för att ställa om ekonomi och bedriva utveckling".

Hur nöjd är du med hur din organisation har hanterat Covid-19 krisen?

Denna fråga är speciell för i år. Svaren ges på en skala 1 – 10, där 10 innebär bästa betyg. Medeltalet blir 8,5 och visar alltså på att kommunerna säger sig ha hanterat Covid-19 krisen på ett bra sätt. Några enstaka har satt betyg 5, men ingen har satt ett betyg under 5. 18,9 % sätter högsta betyg, 10, på sin kommun.

Diagram 6



Vilken kompetens efterfrågar kommundirektörerna?

Kommundirektörerna har, liksom tidigare, fått frågan om vilken kompetens som efterfrågas om fri finansiering finns. Här är frågan ställd så att man fått ange bara en kompetens och med den förutsättningen att finansieringen är ordnad.

Som framgår av diagrammet nedan så är den mest efterfrågade kompetensen 2021 en strategisk kompetens. Områden som behöver utökas är omvärldsbevakningen liksom långsiktig strategisk utveckling.

Som nummer två på listan över önskad kompetens vill kommunerna ha en kompetens som arbetar med digitalisering/IT.

I tredje hand efterfrågar kommuncheferna en jurist. I många mindre kommuner finns ingen renodlad jurist, utan ofta, mer eller mindre slumpvis, finns kompetensen hos personal med andra uppgifter. I en alltmer komplicerad värld behöver tid läggas på juridiska frågor, vilka kan handla om allt från skadestånd till sekretessfrågor. Visserligen kan kommunerna anlita SKR (Sveriges Kommuner och Regioner) för rådgivning, men det behövs ofta ändå egen kompetens. Övrig kompetens som efterfrågas, och som ligger på ungefär samma nivå som jurist, är kvalificerad utredare samt kommunikatör. En kommun säger sig t ex vilja förstärka de interna utredartjänsterna för att på så sätt kunna jobba ännu mer med agenda 2030 målen.

Dessutom behövs kompetens som arbetar med hållbarhet samt någon som arbetar överbryggande mellan skolans verksamhet och den sociala omsorgen.

Tabell 3

2017	2018	2019	2020	2021
Samhällsplanera/ exploatering	Digitalisering/ Strateg IT	Digitalisering/ Strateg IT	Verksamhets- utvecklare	Omvärldsbevaka/ samhällsstrateg
Digitalisering/ Strateg IT	Verksamhets- utvecklare	Verksamhets- utvecklare	Kvalificerad utredare	Digitalisering/ Strateg IT
Kvalificerad utredare	Kvalitets- strateg	Kvalificerad utredare	Digitalisering/ Strateg IT	Jurist
Verksamhets- utvecklare	Samhälls- planera/ exploatering	Samhälls- planera/ exploatering	Controller/ ekonom	Kvalificerad utredare
Omvärldsbevaka/ samhällsstrateg	Kvalificerad utredare	Lärare	Analytiker	Kommunikatör

Det framgår av tabellen att viss kompetens återkommer varje år eller de flesta år som till exempel digitalisering/strateg IT, kvalificerad utredare, och verksamhetsutvecklare. Andra återfinns enstaka år såsom lärare, analytiker och kommunikator.

Citat

"Digitaliseringen tar mer resurser. Förflyttning från analogt till digitalt. Ska man lägga ner så mycket resurser just nu?"

"Krisen har lärt oss att spana på hur andra gjort."

"Hur kan vi vara en flexibel och snabbfotad organisation. Måste kunna parera nya komplexa utmaningar."

"Anpassning till Corona situationen – stor utmaning."

"Vi tittar nu på 2022 och ser att vi kommer att ha svårt med ekonomin. Sämre skatteunderlag och de äldre åldersgrupperna ökar. Socialtjänst och hemsjukvård behövs mer och mer. Kommunen har mycket att hantera. Antal elever med särskilda behov ökar, bara mat innebär ökade kostnader. 19 olika sorters mat serveras i skolorna idag!"

"Hur lång och utdragen kommer Covid-19 bli?"

"Det har varit ett svårt år. Mycket svårare att sja om framtiden. Det började med skatteutjämningsystemet. Vi brukar ta beslut om budget i juni för att anpassa verksamheten i tid. I år togs den först i slutet av oktober. Normala processer sätts ur spel. Kommer nya beslut hela tiden som kommunen behöver anpassa sig till."

"Vi kommuner har många gånger samma utmaningar och via de nätverk vi har får man många gånger inspiration och hjälp. Men man har svårt att få tiden att räcka till för att delta på dessa."

"Det finns både nackdelar och fördelar med en liten kommun. Nackdelarna är att kommunen inte kan ha spetskompetens inom alla områden där den behövs. Visserligen finns samarbete med andra kommuner både i form av kommunalförbund och arbetsgrupper över kommungränserna, men det räcker inte för att hålla spetskompetens inom alla de områden där den behövs. Fördelarna med en liten kommun är närheten till varandra och de korta kontaktvägarna."

"Jag trivs väldigt bra med mitt jobb. För landets kommuner i stort tror jag det handlar mycket om att säkerställa en bra arbetsmiljö för kommundirektörerna, detta för att få fler att vilja jobba som kommundirektör i framtiden."

Frågorna

- 1.1. Vilken är den viktigaste frågan för din kommun 2021?
 - 1.2. Vilken är den näst viktigaste frågan för din kommun 2021?
 - 1.3. Vilken är den tredje viktigaste frågan för din kommun 2021?
 2. Tre svåraste utmaningar för dig som kommundirektör.
 - 2.1 Vilken är den svåraste utmaningen?
 - 2.2. Vilken är den näst svåraste utmaningen?
 - 2.3. Vilken är den tredje svåraste utmaningen?
 3. Hur har du upplevt budgetprocessen för 2021? Tre svar: svårare än vanligt, enklare än vanligt, ungefär som vanligt.
 4. Hur nöjd är du med hur budgetprocessen fungerar? Skala 1-10 där 1 är helt missnöjd och 10 är helt nöjd.
 5. Hur nöjd är du med hur samarbetet mellan politisk ledning och tjänstemannaledning fungerar? (frågan handlar om hela kommunen inklusive nämnder och förvaltningschefer). Skala 1-10 där 1 är helt missnöjd och 10 är helt nöjd.
 6. Hur nöjd är du med hur din organisation har hanterat Covid-19 krisen.). Skala 1-10 där 1 är helt missnöjd och 10 är helt nöjd.
 7. Om du fick finansiering av ytterligare en valfri medarbetare från t ex staten – vilken kompetens skulle du då i första hand rekrytera? (kan vara förstärkning av befintlig kompetens eller helt ny befattning)
- Något övrigt du skulle vilja tillägga till denna undersökning som kommer att ha titeln "I huvudet på kommundirektörerna inför 2021"?