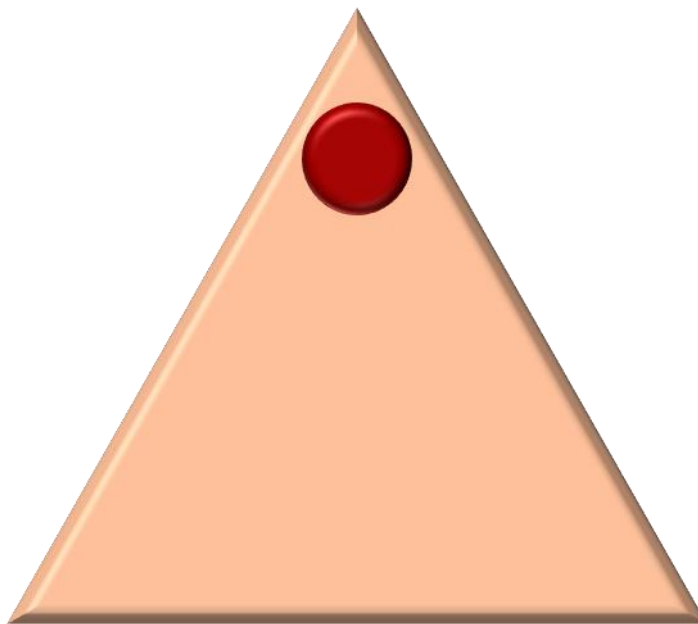


I Huvudet på Kommundirektörerna

2024 års utmaningar



Om Kunskapsbolaget

Kunskapsbolaget KLN AB har i över 20 år verkat inom områdena Verksamhets- & Affärsutveckling, Finansiering, Chef att Hyra och Kompetensutveckling. Vi är ett 100-tal konsulter, varav flera tidigare kommundirektörer. Andra har spetskompetens från många områden i kommuner, landsting, statliga myndigheter och från det privata näringslivet. Våra kunder finns både inom den offentliga och den privata sektorn.

Om rapporten

Medarbetare på Kunskapsbolaget har nått fram till och via telefon intervjuat 157 kommundirektörer om 2024 års utmaningar gällande såväl den egna rollen som kommunens verksamheter. Intervjuerna har ägt rum under perioden november 2023 till och med januari 2024. Det är åttonde året i rad som intervjuerna genomförs.

Undersökningen omfattar större, medelstora och mindre kommuner med spridning över hela Sverige. De som intervjuat har själva arbetat på ledande positioner inom offentlig eller privat verksamhet. Undersökningen fångar huvudfrågor som lyfts fram av, och är representativa för, landets kommundirektörer.

Vi redovisar också vissa enskilda kommentarer och synpunkter som är intressanta som underlag för diskussioner och tankar kring rollen som kommundirektör och dess utmaningar.

Kommundirektörerna har garanterats anonymitet och därför redovisas inte vilka kommuner som ingår i undersökningen. Svaren visar på vilka frågor som är utmanande och vilka huvudfrågor som kommundirektörerna ser som viktiga att hantera.

Vi hoppas att rapporten kan vara av intresse, inte bara för kommundirektörer och tjänstepersoner i ledande ställning, utan även för de politiska ledningarna i kommunerna. Även för andra aktörer i den offentliga sektorn och för de som interagerar med sektorn kan rapporten vara av intresse.

För oss i Kunskapsbolaget är det värdefullt att följa utvecklingen i kommunsektorn och som strategisk partner utveckla vår förmåga att vara en aktiv resurs vid behov av våra tjänster. Vår kompetens används i många olika uppdrag för utveckling av ledarskap och organisationer.

Vi på Kunskapsbolaget tackar alla kommundirektörer som ställt upp på att svara på våra frågor!

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

Björn Kärrberg
Vd Kunskapsbolaget

Innehåll

1. Sammanfattning	4
2. De viktigaste frågorna för kommunerna inför år 2024	5
3. De svåraste utmaningarna för kommundirektörerna år 2024	8
4. Hur nöjd är du med.....	11
5. Budgetprocessen	12
6. Behov av statsbidrag.....	13
7. Samarbetet med politiken	14
8. Vilken kompetens efterfrågar kommuncheferna?	15
9. Öppna synpunkter	17

1. Sammanfattning

I årets undersökning ser vi att en del frågor får starkare genomslag än tidigare år. Frågeställningarna och utmaningarna kring ekonomi är viktiga. De har tidigare också varit viktiga, men i årets undersökning ökar fokus på ekonomin på bekostnad av övriga utmaningar.

Ett område som presenteras som en av de största utmaningarna är kompetensförsörjningen. Det syns tydligt att kommunerna, för att klara utvecklingen framåt, behöver säkerställa tillgången på strategisk kompetens. I många olika utvecklingsprocesser finns behov av övergripande utrednings- och förändringskompetens. Kring begreppet digitalisering framkommer ett helt nytt fokus på behovet av AI-kompetens (Artificiell Intelligens). Tidigare år har det kompetensbehov som lyfts fram handlat om centralt placerade resurser. I år ökar kommentarerna om behov inom kommunernas verksamhetsområden vård, omsorg, socialtjänst och skola.

Samhällsutvecklingen och omvärldens påverkan är frågor som lyfts i flera av de svar som lämnats. Inom ekonomiområdet är det viktiga frågor med konjunkturer och inflation. Men också den generella utvecklingen med behov av att tänka trygghet och säkerhet i både smalare och bredare perspektiv lyfts fram.

För kommundirektörerna är samarbetet med politiken en viktig fråga. För att hantera framtiden behövs en bred samverkan inom kommunerna och med andra samverkande kommuner. Det finns i det sammanhanget högre förväntningar på staten med mer långsiktighet och bredare generellt stöd. När verkligheten är utmanande krävs samsyn i prioriteringar och en helhetssyn på det breda välfärdsuppdraget.

Trots att ekonomin är en utmaning har budgetprocessen inför 2024 upplevts ungefär på samma sätt som tidigare. Det är en utmaning att få ihop helheten. Sannolikt är det lite mindre svårt att hitta samsyn i processen nu något år in i mandatperioden. Arbetet med att söka olika bidrag används i mycket varierande omfattning i kommunerna.

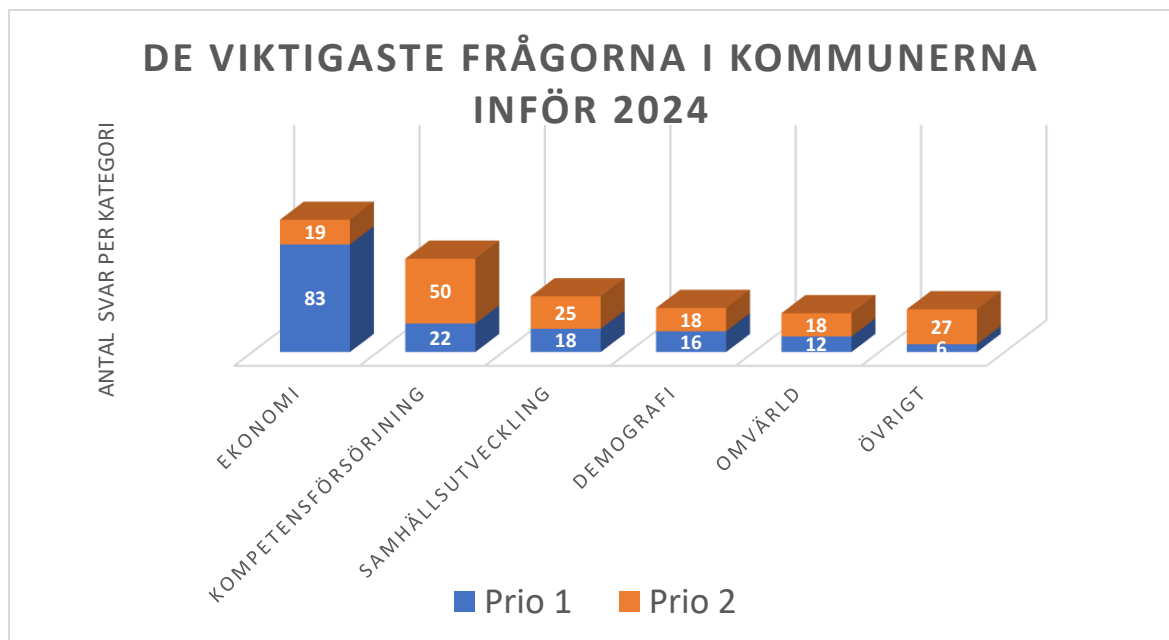
En slutsats är att många kommundirektörer har en utmanande arbetsbelastning som kräver prioriteringar vilket inte alltid är enkelt. En snabb förändringstakt i samhället ställer också betydande krav på ledarskapet. Bilden är, mitt i allt detta, att kommundirektörerna ändå ser möjligheterna att klara de utmaningar de står inför genom samverkan, innovativa vägval och strategiskt tänkande.

2. De viktigaste frågorna för kommunerna inför år 2024

Som etta på listan över de viktigaste frågorna i kommunerna år 2024 lyfts, med stor marginal, ekonomin. Kompetensförsörjning kommer som nummer två. Den bedömningen gjordes också i förra årets material. I årets undersökning har ekonomin dragit ifrån med ännu större marginal och blivit tydligt bedömd som den allra viktigaste frågan. Det var mindre skillnad i bedömningarna mellan dessa utmaningar i förra årets mätning.

Kommundirektörerna har själva fått beskriva vilka frågor de anser viktigast för kommunerna. Kommundirektörerna har i undersökningen fått svara på frågan och prioriterat dessa frågor och då angett vilken som är den viktigaste frågan, näst viktigaste frågan och tredje viktigaste frågan för respektive kommun för år 2024. I diagrammet här nedan visas relationerna mellan de prioriterade kategorierna och dessa kategorier sammantaget.

Diagram 1 De viktigaste frågorna



Detta är vad kommuncheferna anser vara de viktigaste frågorna för kommunerna. Mer än hälften av kommundirektörerna lyfter ekonomin som den viktigaste frågan. Vissa ekonomiska perspektiv kan också läsas in i de andra kategorierna men då som exempelvis konsekvenser av demografiska utmaningar, mm. Notera att de viktigaste personliga utmaningarna redovisas i nästa kapitel.

Att ekonomin är viktigt för kommunerna visas tydligt i undersökningen. Andelen som lyfte ekonomin som den enskilt viktigaste frågan ökade med mer än tio procent i svaren jämfört med förra årets mätning. Det är den senaste tidens inflationsbedömningar, ränteförändringar och det allmänna konjunkturläget som har haft effekt på bedömningen. Till detta påtalas också i undersökningen att det finns en osäkerhet i statens agerande gentemot kommunerna. I svaren finns det flera kompletterande synpunkter kring osäkerheten kring hur staten ska realisera en del utlovade satsningar.

Det finns också flera osäkra bedömningar om hur inflationen och andra parametrar kommer att påverka investeringar såsom infrastruktursatsningar, bostadsbyggande, mm. Flera kommundirektörer pekar på behovet av förberedelser inför svårare ekonomiska tider där bibehållande av befintlig verksamhet, samt utbyggnad av annan, måste rymmas inom ordinarie budget. Utmaningen kring ekonomin beskrivs i svaren med många olika kompletterande osäkerhetsfaktorer.

Efter ekonomin kommer kompetensförsörjning som den viktigaste frågan. Många kommuner brottas med frågan hur man ska locka till sig rätt kompetens och tillräckligt stort antal medarbetare. Vi återkommer senare i rapporten om vilka kompetenser som efterfrågas. Kraven på mer specifika kompetenser följer den ökande utmaning som finns i ett mer utmanande samhällsupdrag. Det finns ett uttryckt behov av kompetenser för utveckling och strategiska frågor. För första gången lyfts specifikt kompetens inom artificiell intelligens (AI). Därtill är det i svaren också tydligt att det finns en ökande brist på nyckelkompetenser inom flera kommunala basverksamheter. Att rekrytera och behålla utbildad personal inom skola, socialtjänst, vård och omsorg är en utmaning.

Att tydligt sortera svaren mellan samhällsutveckling och demografi har i vissa delar varit svårt att särskilja och svaren har ofta sammanstrålat. Vi har valt att lägga ihop, under rubriken samhällsutveckling, de allmänna utmaningarna som finns exempelvis i svaren som avser "bibehålla välfärdsstrukturer", "klara skola, vård och omsorg" och "en skola som är trygg och rustar barn och unga för framtidens arbetsmarknad". För många kommuner är även framtidsutmaningen kring bostadsbyggandet viktigt. Här finns det flera kommundirektörer som ser utmaningar i den förändrade konjunkturen och vad en osäker tillväxt kan leda till. Det behövs fler bostäder och det är en utmaning att få till mark för företag och bostäder. Hållbar samhällsutveckling ska ses ur ett brett perspektiv. Bostäder, infrastruktur, verksamhetslokaler, vägar, kultur, mötesplatser ska skapas med miljö och klimat för en hållbar omställning i fokus.

Den mer specifika rubriken demografi innehåller olika bedömningar som baseras på främst befolkningsförändringar. Demografien hamnar som nummer fyra. Många kommuner brottas med vikande befolkningsunderlag och en åldrande befolkning. För att få resurserna att räcka till behöver kommunen effektivisera och/eller växa befolkningsmässigt. Kommuner som växer har andra problem som att bibehålla nuvarande goda befolkningsutveckling och hitta mark för att bygga bostäder så att människorna kan stanna kvar i kommunen. Kommundirektörerna pekar på utmaningar i båda perspektiven. Att hantera situationen i såväl starka tillväxtområden som områden som brottas med befolkningsminskning har sina utmaningar. Självklart är det också utmanande att ha en bredare demografisk bild av befolkningsförändringarnas effekter. Dels finns en ökande andel åldrande befolkning med behov inom vård och omsorg och dels framträder ökande behov av barnomsorg och skola.

Omvärldens påverkan lyfts tydligt fram i årets undersökning. En del av detta är kopplat till frågor om ekonomisk utveckling. Som en särskild rubrik här omfattas behovet av att lyfta fram krisberedskap, civilförsvaret, IT-säkerhet, sårbarhet i infrastruktur, trygghets- och säkerhetsarbete. Det lyfts fram flera perspektiv på hur omvärldens nya påverkan på kommunerna ser ut och behovet av genomtänkta strategier inom det området har fått ny relevans.

I rubriken övrigt återkommer några frågor som också finns i tidigare undersökningar. Några lyfter fram hållbarhetsarbetet som pågår. Digitaliseringen som ett enskilt område finns också representerat, även om det är färre kommundirektörer än tidigare som lyfter fram det området.

Tabell 1 Viktigaste frågorna senaste åren

Prioritet	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi
2	Kompetensförsörjning	Kompetensförsörjning	Pandemin	Kompetensförsörjning	Kompetensförsörjning	Kompetensförsörjning
3	Bostadsbyggande	Verksamhetsutveckling	Demografi	Bostadsbyggande	Samhällsutveckling	Samhällsutveckling
4	Verksamhetsutveckling	Demografi	Kompetensförsörjning	Demografi	Demografi	Demografi
5	Näringslivsutveckling	Miljö	Bostadsbyggande	Samhällsutveckling, efter pandemin	Omvärld	Omvärld

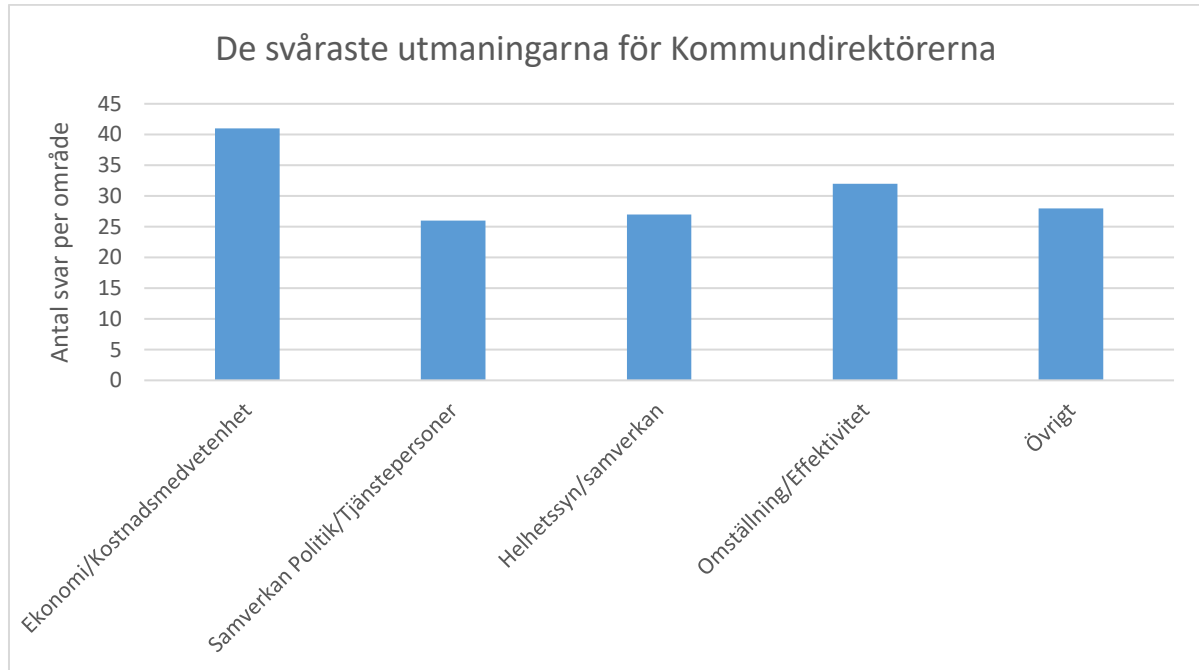
Tabellen ovan redovisar hur kommundirektörerna har besvarat vad som är den viktigaste frågan i år och fem år bakåt utifrån tidigare undersökningar, den med flest svar överst. Svaren är sammanräknade oavsett om kommuncheferna prioriterat frågan som den viktigaste, som den näst viktigaste eller som den tredje viktigaste. Flest antal svar hamnar överst som nummer 1, därefter redovisas svaren sammanräknade i fallande ordning.

Ekonomi har varit den viktigaste frågan under alla år. Det är tydligt att svaren visar på att den ekonomiska utmaningen inte bara är den viktigaste frågan, utan att den också har ökat som utmaning i relation till andra områden. Tabellen ovan visar även samhällets utveckling och det som är aktuellt för kommunerna har att förhålla sig till. Något år efter den stora flyktingvågen kom integration med på listan över de viktigaste frågorna. Bostadsbyggande har vandrat en del i fråga om de primära frågorna. Miljöfrågorna fanns med på listan för något år sedan. I årets mätning är omvärldsfrågorna framträdande. En fråga som återfinns varje år är kompetensförsörjning. Detta år har den hamnat som nummer två gällande vad som är den viktigaste frågan. Demografien finns sedan några år tillbaka med på listan.

3. De svåraste utmaningarna för kommundirektörerna år 2024

Kommundirektörerna har fått frågan kring vilka områden de själva ser som den största utmaningen. I årets svar ser man en stark förskjutning mot det ekonomiska området. Att jobba med de ekonomiska utmaningarna, att leda/hantera omställning och öka effektiviteten beskrivs som väsentligt mer utmanande i årets rapport än i svar från tidigare år.

Diagram 2 Den svåraste utmaningen



Kommundirektörerna lyft fram de områden som de ser som mest utmanande i sin roll. Här återfinns ekonomin som den mest utmanande frågan. Men andra perspektiv är också utmanande.

Flera gånger återkommer det från olika perspektiv och frågor att det är ekonomin som är det mest utmanande området. För kommundirektörerna innebär det en stor utmaning att utveckla hela kommunens gemensamma behov av att ha balans mellan verksamhetsutveckling och tillgängliga resurser. Även svaren som relaterar till omställning och effektivitet baseras på motsvarande grunder. Självklart innehåller det ekonomiska perspektivet i svaren fler bottenar och utmaningar. Rekrytera och behålla personal i relation till lönekrav, frågor kring arbetsförhållanden och ökande förväntningar. Kostnadsutveckling, räntor, viktiga företags förmåga att stå pall i lågkonjunktur. Ekonomin som en bred utmaning är ett underlag för flera kommundirektörers svar.

Det är med den utgångspunkten många kommundirektörer också lyfter fram utmaningen av omställning och effektivitetsutveckling. Tydliga utvecklande strukturer som kommuniceras och förankras i hela kommunen blir en viktig del av att klara kommunernas utmaningar i en komplex verklighet.

I svaren är det en viktig och prioriterad fråga att hitta bra samarbete med politiken. Den parametern har i våra resultat alltid varit med som en viktig fråga. I årets undersökning har den lite lägre nivå av viktighet i jämförelse med förra året. Då fanns det ett lite större behov som tillskrevs att det var året efter ett valår. Nu upplever flera att det funnit sina former och att det nu handlar mer om att tillsammans hantera de ekonomiska utmaningarna både i beslutsfattande och i att utveckla en effektiv organisation

Under den samordnade rubriken, övrigt, är det flera olika andra perspektiv. Kompetensförsörjningen är en utmaning. Flera kommundirektörer lyfter behovet av utbildad personal över hela det kommunala verksamhetsfältet. Vi redovisar senare i rapporten vilka kompetenser kommundirektörerna mest efterfrågar. Bland de övriga utmaningarna finns också flera perspektiv på en orolig samhällsutveckling. Några svar tar sin utgångspunkt i en global oro, men det som lyfts lite mer är den mer närvarande samhällsutvecklingen och fortsatt utveckling av trygghetsarbete.

Ett perspektiv som lyfts är utmaningen i själva rollen som kommundirektör. För att klara av en tung arbetsbelastning behövs prioriteringar som kräver tydliga roller, mandat och struktur. En snabb förändringstakt i samhället ställer krav på ledarskapet. Den kommunala strukturen har blivit alltmer komplex, vilket försvårar det dagliga arbetet. Kommentarer visar också på svårigheterna att hinna med allt det som förväntas.

Tabell 2 Jämförelse av kommunchefernas största utmaningar genom åren

Prioritet	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Ekonomi	Chefsrollen	Chefsrollen	Chefsrollen	Ekonomi och	Ekonomi
2	Driva utvecklings- Arbete	Driva utvecklings- arbete	Ekonomi	Kompetens- försörjning	Samarbete med politiken	Omställning/ Effektivitet
3	Kompetens- försörjning	Ekonomi	Kompetens- försörjning	Samarbete med politiken	Utveckla styr- modellen	Helhetssyn/S amverkan
4	Samarbete med politiken	Samarbete med politiken	Pandemin	Ekonomi	Kompetens- försörjning	Samarbete med politiken
5	Digitalisering	Kompetens- försörjning	Samarbete med politiken	Valår	Övrigt	Övrigt*

*Övrigt – i årets undersökning har det varit svårt att, efter de lite tydligare områdena, rangordna flera olika svar som "kompetensförsörjning", "digitalisering", "omvärldsläget", "att räcka till", etc. Dessa samlas under rubriken "Övrigt".

Tabellen ovan redovisar vad kommundirektörerna har svarat såsom den största utmaningen i år och fem år bakåt. Flest antal svar hamnar överst som nummer 1, därefter redovisas svaren sammanräknade i fallande ordning.

Chefsrollen har flera år lyfts fram som den viktigaste utmaningen. De senaste åren har den frågan ersatts av fokus på ekonomin. Kommundirektörernas svar kring chefsrollen kopplas numer tydligare till effektivitetsarbete och omställning. Här finns också det viktiga arbetet i samverkan med politiken och det gemensamma ansvaret för att utveckla styrmodellen. Vikten av samarbetet har lyfts fram i

flera svar. För att klara framtidens utveckling är samarbetet med politiken viktigt. Viktigt är det också att helheten med såväl beslut som verkställighet genomgående finns med i omställning och effektiviseringar.

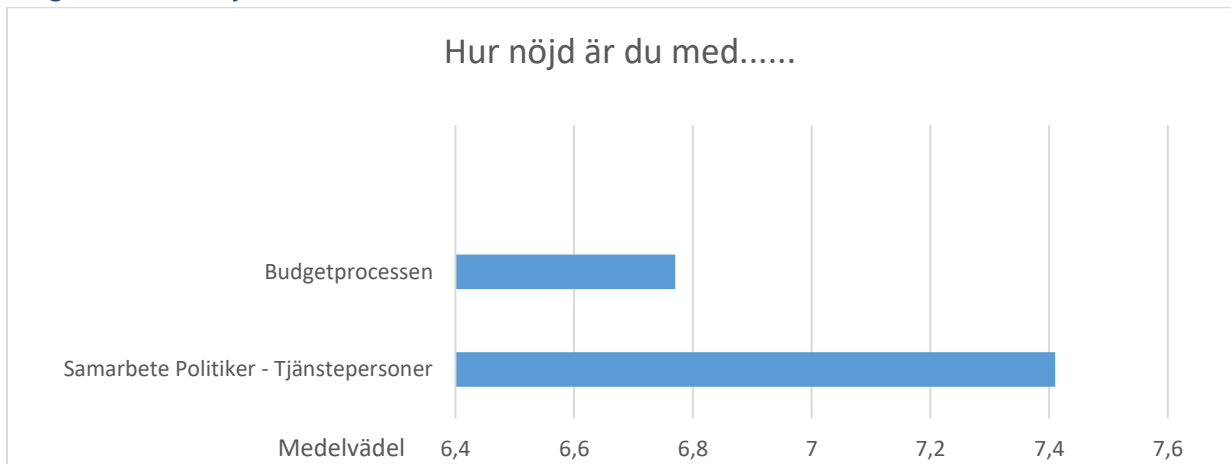
Några kommentarer av kommundirektörer:

- En stor utmaning är att hålla ihop på totalen, då det finns mindre pengar. Blir mer slitningar i organisationen med en tuffare ekonomi.
- Fortsätta samarbetsmidigheten mellan tjänstemän och politiker.
- Framtagande av bra beslutsunderlag för politikerna, så att de kan göra rätt prioriteringar inför framtiden.
- Framtagande av innovativa och annorlunda sätt att tänka och arbeta med kommunutvecklingen (i samverkan med medborgarna).
- Få hela kommunen att dra åt samma håll för att märka av den positiva progressionen.
- Klara de stora förändringarna och omtagen som vi behöver göra. Vi behöver hela organisationen med oss. Vi har bra dialog med politiken, men måste få alla att prioritera frågor för framtiden. Kanske göra mindre av nuet.
- Gjuta mod i organisationen. Chefer måste arbeta hårt med både ekonomi och kompetensförsörjning i tuffa uppdrag.
- Hålla ihop alla delar när det gäller de uppsatta målen om service, bostäder, näringsliv.
- Håller budgeten genom att alla cheferna i de olika förvaltningarna gör det.
- Möjlighet att ta fram bra beslutsunderlag för prioritering av kommande politiska beslut.
- Samarbetet - Kultur, hur vi får till ett medskapande, att försöka få in förändring bland de som möter invånarna.

4. Hur nöjd är du med.....

Kommundirektörerna fick frågor mer specifikt kring hur nöjda de var med vissa processer/områden i den kommunala verksamheten. De svarade med en siffra mellan 1–10, där 1 är lägsta värde och 10 det högsta värdet. Svaret redovisas som ett medelvärde av lämnade svar.

Diagram 3 Hur nöjd är du med.....



Kommundirektörerna fick också frågan om hur utmanande balanskravet är för kommunen. Frågan som ställdes var:

- I hur hög grad medför balanskravet en ökad risk för kris i kommunen?

Diagram 4 I hur grad medför balanskravet risk...

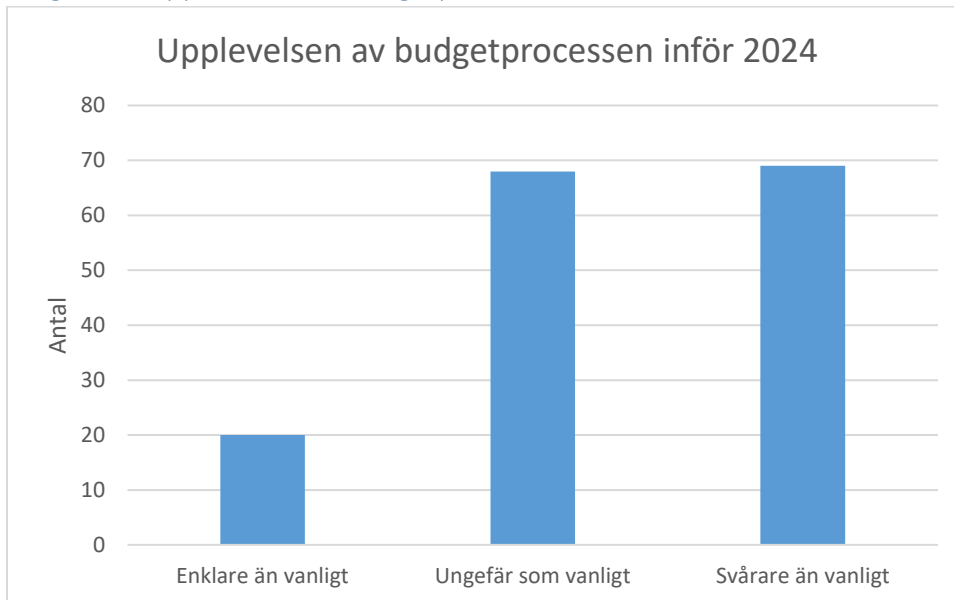


Här har kommundirektörerna bedömt utmaningen för stor risk/utmaning med siffran 10, till liten utmaning med siffran 1. Merparten ser att det finns en utmaning i att hantera balanskravet. Frågan blir särskilt fokuserad nu när även kommunerna är satta under ett stort kostnadstryck med en svag konjunktur och fortsatt hög inflation.

5. Budgetprocessen

I enkäten ställs frågan om hur kommuncheferna har upplevt budgetprocessen för 2024. Tre svarsalternativ finns, enklare än vanligt, svårare än vanligt och som vanligt.

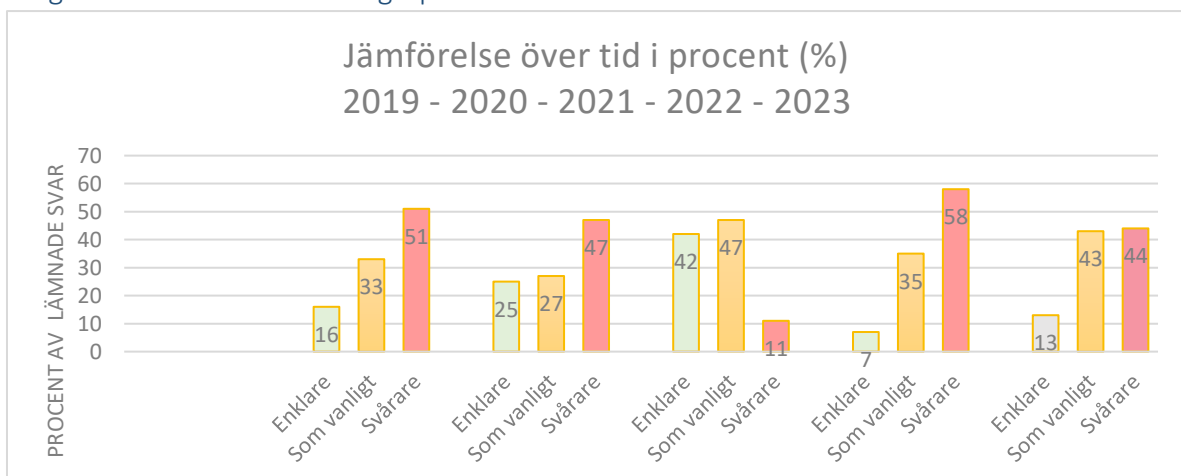
Diagram 5 Upplevelsen av budgetprocessen inför 2024



Av undersökningens 157 respondenter har 69 stycken svarat att budgetprocessen inför 2024 varit svårare än vanligt. I frågor om viktigaste frågan och den mest utmanande frågan kommer ju ekonomifrågorna högst. Det är uppenbart att utmaningen är stor och att den ekonomiska osäkerheten med inflation och oklara omvärldsfaktorer påverkar bedömningen.

I jämförelse mot tidigare år ser det ändå ut som om budgetprocessen kan hanteras med ungefär samma nivå för den utmaning det innebär. Förra årets topp på lite mer utmanande nivå kan tillskrivas att det var den första budgeten in på en ny mandatperiod med en del oklara majoriteter och konstellationer som hade att hantera processen.

Diagram 6 Jämförelse av budgetprocessen över tid.



6. Behov av statsbidrag

I de frågor som ställts har det varit ett område som fokuserat på finansiering och behov av extern finansiering i form av statsbidrag och andra möjligheter. Grundfrågan har varit om kommunen söker och utnyttjar de riktade bidrag som finns. Det finns flera olika möjligheter att söka riktade bidrag från bland annat källor som Skolverket, Tillväxtverket, Naturvårdsverket, Vinnova, ERUF (Regionalfonden), etc.

- Cirka 50 kommuner har bra rutiner och får bidrag på olika sätt till sin verksamhet.
- Närmare 60 kommuner får riktade bidrag i någon form, men skulle önska att de kunde arbeta för ytterligare bidrag.
- Runt ytterligare 30 kommuner har uppfattningen att de söker det som finns att söka, men har en oklar bild av omfattningen.
- En handfull kommun är tydliga i svaren om att de inte har kunskap, kompetens och prioriterat utrymme för att jobba med ansökningar, etc.

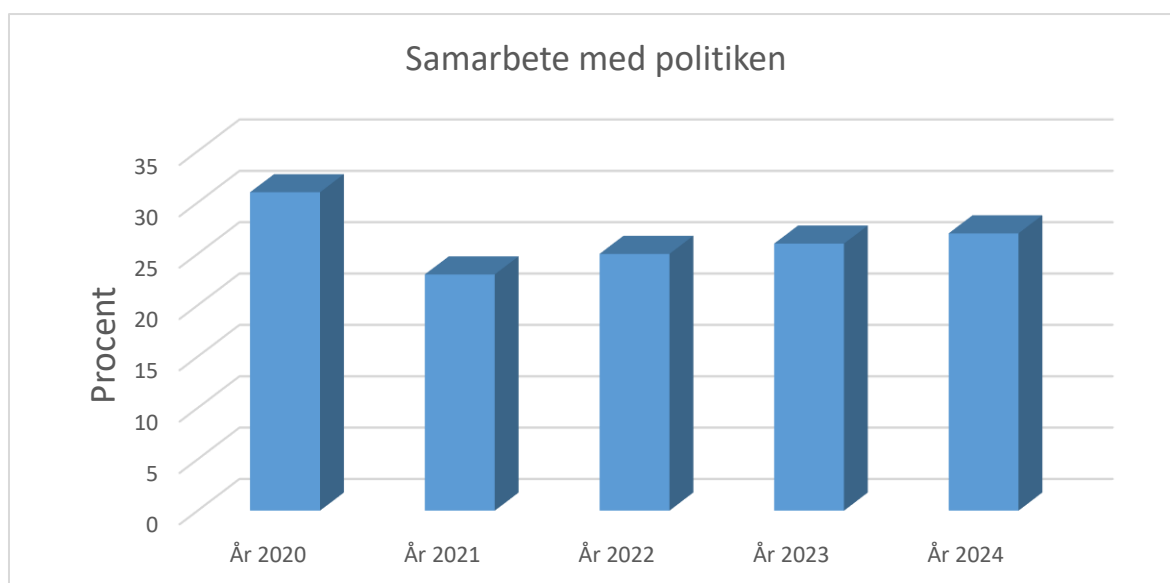
Några direkta kommentarer om balanskrav, finansieringsbehov och externa bidrag

1. En samlad bild är att kommunsektorn i högre grad önskar generella statsbidrag. Exempel på synpunkter som lämnats:
 - Statliga riktade bidrag är ofta "snuttifierade". Rätt komplicerat att söka och följa upp.
 - Bidragen kommer ofta väldigt sent och de är ofta inte säkrade förrän väldigt sent. Önskar färre riktade bidrag. Behöver fler generella.
 - Det är för krångligt med EU. Nationellt fungerar det ganska bra, men det kan göras mer kring rutiner, mm.
 - Ansökningar och redovisningar av bidrag tar för mycket tid. Långsiktighet när det gäller statsbidragen är nödvändig. I nuläget kan besked om ansökan och utbetalning av statsbidrag i värsta fall komma efter kommunens budgetbeslut och efter det att verksamheten redan är avslutad. Det inger inget förtroende för staten.
2. Kommunens budget och planering. Exempel på synpunkter som lämnats:
 - Svårt att "hitta fördelning" av pengarna. Balanskravet kan medverka att man ökar medvetenheten i kommunen. En buffert behövs alltid för oförutsedda händelser.
 - Balanskravet fungerar endast tack vare att kommunen har haft en period med möjlighet att ha en avsatt reserv, men detta är en tillfällig åtgärd.
 - Myndigheter och rikspolitik jobbar i stuprör och har svårt att se våra lokala utmaningar och stötta oss i dessa.
 - För framtiden måste det till en kulturförändring som är en utmaning att få till. Ett tvärgående arbetssätt över förvaltningarna måste inledas, vilket ställer höga krav på samarbetet över förvaltningsgränserna.
 - Vi lägger mycket tid på att gissa hur det blir det blir nästa år, i stället för att analysera utfallet från föregående års kommunkostnader.
 - Utvecklingsbehov och möjlig finansiering stämmer inte överens.

7. Samarbetet med politiken

Här är frågan: Hur nöjd är du med hur samarbetet mellan politisk ledning och tjänstepersonledning fungerar? Frågan omfattar hela kommunen, alltså även nämndernas samarbete med förvaltningsledningen. Svaren ges på en skala 1 – 10, där 10 innebär bästa samarbete.

Diagram 7 Hur nöjd är du avseende samarbete mellan politikerna och tjänstepersonsledningen

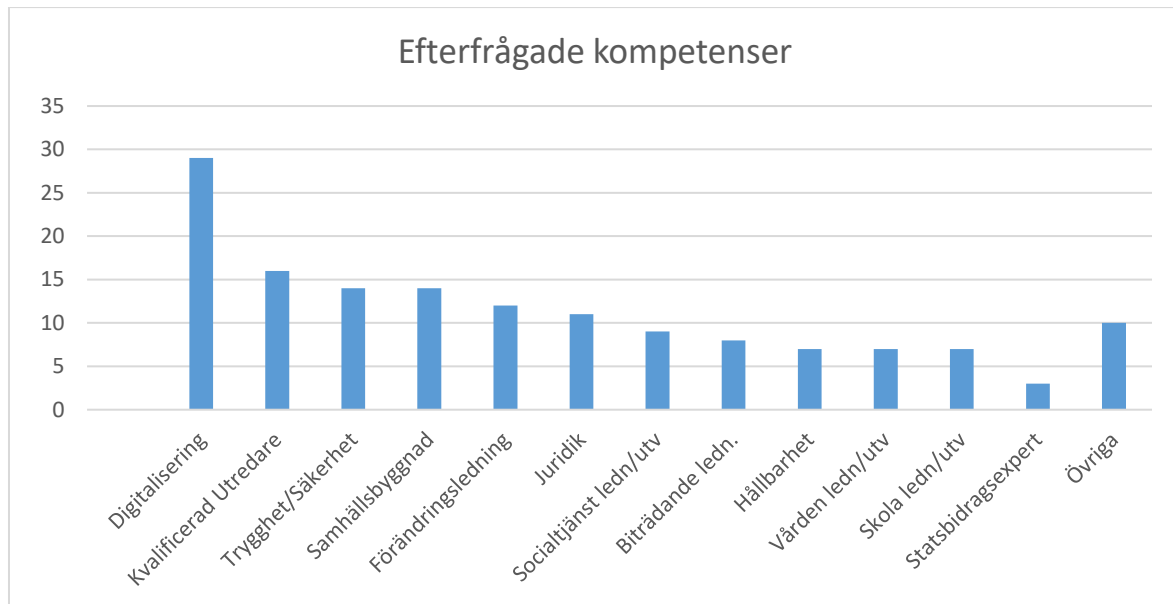


Här redovisas antal procent av svaranden som bedömt samarbetet och gett **omdömet 9 eller 10**, det vill säga mycket gott samarbete.

Några kommundirektör bedömde samarbetet i den nedre halvan, nivåerna från 5 och nedåt. De utgör tillsammans mindre än tio procent av kommundirektörerna. Det visar att kommundirektörerna ser samarbetet som en viktig fråga som i huvudsak fungerar bra. Men det finns utmaningar i samarbetet och för vissa kommuner är det en större utmaning och ett förbättringsområde.

8. Vilken kompetens efterfrågar kommuncheferna?

Diagram 8 Efterfrågade kompetenser



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

Som framgår av diagrammet ovan är den mest efterfrågade kompetensen 2024 någon som arbetar med digitaliseringen inom kommunen. Inom digitaliseringen är det också en ny kompetens som efterfrågas. Nästan hälften som påtalat behovet inom digitalisering nämner behovet av någon som tar nästa steg. Det som efterfrågas är kompetens inom bl.a. Artificiell Intelligens (AI). Det syns som om det finns förväntningar på att de kommunala tjänsterna ska kunna utvecklas och förenklas med hjälp av AI.

På andraplats vill kommunerna ha kvalificerade utredare. Här är gränsen i svaren mellan vad man avser med kvalificerad utredare, förändringsledare, biträdande ledningsperson ganska otydlig. I de fördjupande kommentarerna framstår det tydligt att rent generellt finns ett behov av att strukturera utvecklingen för att hantera de utmaningar man står i.

I undersökningen syns tydligt kopplingen mellan utvecklade styrmodeller och behovet av kompetenspersoner inom förändringsledning och biträdande ledningspersoner som kan hjälpa till med centrala strategiska utvecklingsprocesser. Flera kommundirektörer kopplar de mer komplexa utmaningarna till att det också krävs mer specifika kompetenser och samarbete/samordning.

Ett perspektiv som började synas i förra årets rapport var en att man då antydde behovet av personer/kompetenser mer direkt i kommunens olika verksamhetsområden. Tidigare har svaren

nästan uteslutande handlat om centralt placerade kompetenser och resurser. I årets undersökning framkommer behoven av kompletteringar inom vård, socialtjänst och skola på ett mycket tydligare sätt.

Tabell 3 Jämförelse av kompetens som efterfrågas genom åren, med den med flest antal svar

Prioritet	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Digitalisering Strateg IT	Verksamhets- utvecklare	Omvärds- bevaka/ Samhälls- strateg	Digitalisering	Digitalisering	Digitalisering AI-kompetens
2	Verksamhets- utvecklare	Kvalificerad utredare	Digitalisering Strateg IT	Trygghet/ Säkerhet	Trygghet/ Säkerhet	Kvalificerad utredare
3	Kvalificerad utredare	Digitalisering Strateg IT	Jurist	Hållbarhet	Jurist	Trygghet/ Säkerhet
4	Samhälls- planerare	Controller	Kvalificerad utredare	Jurist	Förändrings- ledare	Samhälls- byggnad
5	Lärare	Analytiker	Kommunikat ör	Projekt- ledare, Näringslivs- strateg, Statsbidrags- expert	Biträdande lednings- person	Förändrings- ledning

Tabellen ovan redovisar hur kommuncheferna har svarat på frågan om kompetens, i år och fem år bakåt. Flest antal svar hamnar överst som nummer 1, därefter redovisas svaren sammanräknade i fallande ordning.

Det som är intressant i jämförelse med tidigare år är att nya kompetensområden efterfrågas. År 2022 och nu fortsatt 2023 och 2024 kom trygghet och säkerhet in i prioriteringen. Sannolikt finns det också likartade bedömningar och en överlappning kring skilda strategiska områden såsom verksamhetsutveckling och förändringsstrategi. I de svar som lämnats kan man avläsa att det är en annan roll av utredare som efterfrågas. Behovet av utredare kopplas mer till ord som helhetssyn och önskan om att hitta gemensamma grunder för planering etc. Det är inte den traditionella rollen av att bereda enskilda ärenden och sakfrågor som verkar vara i fokus.

9. Öppna synpunkter

I undersökningen lämnades en helt öppen fråga som gav kommundirektörerna själva möjligheten att skicka med synpunkter.

Frågan var:

- Något övrigt du skulle vilja tillägga till denna undersökning som kommer att ha titeln "I huvudet på kommundirektörerna inför 2024"?

Ett urval av svar och synpunkter:

- Vill skicka med den stora frågan. Hur ska vi klara av klimatomställningen på kommunnivå som kräver enorma investeringar?
- Staten måste ta ett större ansvar och styra digitaliseringen. Kommunerna behöver draghjälp runt digitaliseringen. Det behövs nationella standards och en infrastruktur som stärker digitaliseringen.
- Alla måste ta mera ansvar! Vi får släppa det naiva och börja möta verkligheten.
- Det blir tufft för kommunerna klara välfärdsuppdraget långsiktigt. Mer samverkan!
- Önskar styrning från staten när det gäller kris- och kontinuitetsplanering.
- Förstärka upp samarbetet med kommunerna i länet.
- Staten behöver ta större ansvar när det gäller infrastrukturen (vägar, tåg och transport) för att skapa tillväxt i kommunerna.
- Är det överhuvudtaget möjligt att bedriva den välfärd som staten kräver utifrån givna förutsättningar, behöver mer generella bidrag.
- Glappet mellan stat och kommun. Staten kommer med fler pekpinor och/eller ökade krav till kommunerna utan medskickad finansiering.
- Saknar statens stöd i många frågor...utlovar satsningar som aldrig syns i verkligheten.

Som slutkläm väljer vi en av de positiva kommentarer som en av kommundirektörerna skickat med:

- Mitt jobb är, förutom flera svåra utmaningar, också spännande utmanande och roligt!

Om man söker generella slutsatser utifrån de fria kommentarer som lyfts fram syns några tydliga områden. Många kommentarer handlar om relationen mellan kommuner och staten. Dels finns det bestämda synpunkter på att staten måste ta ett starkare grepp om samordning av områden som digitalisering och infrastruktur. Dels finns det ännu tydligare förväntningar på att staten ska ta större ansvar för de förväntningar som läggs över på kommunerna. Det handlar om bristande finansiering i statsbidrag och krav som inte backas upp med erforderliga resurser.

Bland de kompletterande svaren beskrivs också behovet av ökad samverkan inom och mellan kommunerna. Det kan handla om samverkan för näringslivsutveckling och större frågor. Svaren pekar också på möjligheten till ökad samverkan i olika kommunala frågor för gemensam utveckling. Några lyfter också möjligheter och utmaningar mellan stora kommuner i relation till de mindre kommunerna och vad som går att utveckla där utan att de små blir "förlorare".

Det är tydligt att kommunsektorn står inför stora utmaningar. Mitt i allt detta speglar ändå de svar vi fått till vår rapport en framtidstro och optimism. Kommunerna har ett viktigt välfärdsuppdrag och med god vilja, stor samverkan och utvecklande steg mot framtiden kommer landets kommundirektörer att ta sig an dessa utmaningar.