

I HUVUDET PÅ KOMMUNDIREKTÖRERNA

– 2019 års utmaningar

En rapport från Kunskapsbolaget

Kunskapsbolaget har funnits i över 20 år och består av ett 70-tal konsulter, varav flera tidigare kommundirektörer – andra med spetskompetens från många olika områden i kommuner, landsting, statliga myndigheter och från det privata näringslivet. Kunskapsbolaget arbetar med affärs-/verksamhets- och ledarutveckling, som interimschefer samt med organisationsutredningar och utvärderingar mm.

Kunskapsbolaget har kunder både inom den offentliga och den privata sektorn och är bl a en ledande aktör för interimschefer inom utbildningsområdet.

Innehåll	Sid
Om rapporten	3
De svåraste utmaningarna för kommundirektörerna 2019	4
De viktigaste frågorna för kommunerna 2019	5
Vilken kompetens efterfrågar kommundirektörerna?	7
Budgetprocessen	8
Samarbetet med politikerna	9
Sagt av kommundirektörerna	9

Om rapporten

Sex seniorkonsulter från Kunskapsbolaget har telefonintervjuat ett 50-tal kommundirektörer om 2019 års utmaningar. Kunskapsbolaget har genomfört motsvarande undersökning både inför 2017 och inför 2018 med samma frågor.

Undersökningen omfattar större, medelstora och mindre kommuner med god geografisk spridning över hela landet. Även spridningen mellan kommunstorlekarna är god. Intervjuerna har följt en frågemall som redovisas i slutet av rapporten. Undersökningen fångar huvudfrågor som är representativa för Sveriges kommundirektörskollektiv, även om det inte är en totalundersökning. Vi redovisar också enskilda kommentarer och synpunkter som kan vara av intresse som underlag för diskussioner och samtal om kommundirektörsrollen och dess utmaningar.

Kommundirektörerna har garanterats anonymitet och därför redovisas inte vilka kommuner som ingår i undersökningen. Svaren visar på vilka utmaningar som kommundirektörerna sliter med. Men rapporten gör inte anspråk på att vara vetenskapligt validerad i fråga om viktningar av frågor för hela kollektivet.

Rapportförfattare är Bengt Persson, som själv har varit kommundirektör i några kommuner under ett antal år.

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 och också för de politiska ledningarna i kommunerna.

Ett tack också till de kollegor på Kunskapsbolaget som lagt ner tid för intervjuerna.

*Bengt Persson
Seniorkonsult
Kunskapsbolaget*

De svåraste utmaningarna för kommundirektörerna år 2019

Som svåraste utmaning anger kommundirektörerna ekonomi i balans, tätt följt av utvecklings- och förändringsarbetet. Därefter följer kompetensförsörjningen och samarbetet politiker och chefer.

I undersökningen har kommundirektörerna fått rangordna ”de tre svåraste utmaningarna som kommundirektör inför år 2019”. Det handlar i första hand om den egna upplevelsen, i andra hand om kommunen.

I toppen på utmaningslistan för år 2019 kommer *ekonomin*. Bakgrunden är de allt större kraven på utbyggnad av service som följer av bland annat befolkningstillväxt. Tillväxtkommuner har svårt att finansiera välfärdsutbyggnaden och servicen som invånarna kräver. Intäkterna från befolkningsökningen släpar efter och vissa tröskelkostnader (ex nytt äldreboende, ny skola) slår hårt för växande kommuner.

För kommuner med vikande eller stagnerande befolkningstal är det problem med att finansiera den välfärdsutveckling som ändå krävs. Eller i värsta fall att bibehålla den servicenivå som redan finns. Tabellen nedan visar också att ekonomin alltmer ökat i betydelse under de tre år som undersökningen har funnits.

Som god tvåa bland utmaningarna år 2019 kommer *utvecklings- och förändringsarbete*. Det är ett ganska vitt begrepp, men innefattar exempelvis att förändra verksamhet och arbetssätt, att stärka attraktionskraften, att ta bort stuprören mellan kommunens olika verksamheter, att stärka ledarskapet, att skapa vision och värdegrund mm. Att denna uppgift har stigit i rangordningen är naturligt med hänsyn till att ny mandatperiod har inletts. Nya angreppssätt i verksamheterna har aviserats i många kommuner.

Här finns det också en koppling till ekonomin. En kärvare ekonomi kräver översyn av verksamheter och arbetssätt för att höja effektiviteten. Och samtidigt stiger kraven på kvalitet och utbud inom välfärden.

En utmaning som genom åren har legat högt är *kompetensförsörjning*. Denna fråga är angelägen, oavsett kommunens storlek och geografisk placering. Oron för att sakna kompetens har också varit levande under alla tre åren som undersökningen har genomförts.

Samarbetet mellan politiker och chefer är fortfarande aktuell, om än i mindre grad än för år 2018.

Bland de utmaningar som sjunkit i rangordningen utmärker sig *infrastrukturfrågorna*, som tidigare år har legat högre, men som nu kommer sist i listan över tre största utmaningarna. Varför det är så kan tyckas svårförklarligt. Men det kan vara så enkelt som att andra frågor just nu upplevs som mer akuta.

Så här ser resultatet ut för år 2019 för de svåraste utmaningarna i kommundirektörsrollen. Placeringsresultaten för år 2017 och år 2018 redovisas också.

2019	2018	2017
1. Ekonomi i balans	2	4
2. Driva utvecklings- och förändringsarbete	6	1
3. Kompetensförsörjning	4	2
4. Samarbete mellan politiker och chefer	1	5
5. Digitaliseringen	5	0
6. Bostadsförsörjningen	8	3
7. Näringslivsutveckling	10	4
8. Integrationen	7	6
9. Samarbete i regionen	9	9
10. Infrastrukturfrågor	3	7

Vi vill påminna om att det här inte är en vetenskapligt utförd undersökning. Det speglar ändå vad som upplevs som utmaningar hos kommunens ledande tjänsteman.

De viktigaste frågorna för kommunerna år 2019

Liksom föregående år ligger ekonomin som absolut viktigaste fråga för kommunerna för år 2019. I andra hand har kompetensförsörjningen seglat upp och i tredje hand handlar det om bostadsbyggandet.

Den här rangordningen gäller vad kommundirektörerna anser som de viktigaste frågorna för kommunerna, alltså inte de personliga utmaningarna, som föregående fråga avsåg. Kommundirektörerna har i undersökningen fått prioritera de tre viktigaste frågorna för respektive kommun för år 2019.

Och den viktigaste frågan är alltså *ekonomin*. Kommunernas ekonomi har debatterats i alla tider, men det finns allt fler tecken som tyder på att kommunernas finansiering av välfärden blir allt mer problematisk mot bakgrund av att kraven på kvalitet i välfärden ökar samtidigt som verksamheternas volymer också växer. Kommunernas intäkter växer helt enkelt inte lika snabbt som behoven. Denna obalans har blivit allt mer tydlig i många kommuner under förra året.

Kommundirektören sätter *kompetensförsörjningen* som nummer två bland kommunernas viktigaste frågor. Denna uppgift har graderats upp, jämfört med föregående år. Problembilden för kommunerna kan till dels sägas vara att behovet av kvalificerade och specialiserade tjänster ökar kontinuerligt, liksom för samhället i övrigt. Samtidigt är Sverige i dag inne i en högkonjunktur och kommunerna möter en svår konkurrens från den privata marknaden när det gäller att fånga upp kunniga personer. Se för övrigt i senare kapitel om vilka kompetenser som mest saknas i kommunerna.

Som nummer tre på listan kommer frågan om att *skapa förutsättningar för ökat bostadsbyggande*. Denna fråga har de två föregående åren också legat högt i aktualitet. Frågan låg etta i undersökningen år 2017 och har sedan sjunkit något. Sannolikt beror detta på att bostadsbyggandet nu har kommit i gång och därför upplevs som något mindre akut.

På fjärde plats dyker en nykomling upp – *att utveckla verksamheten*. Uppgiften har naturligtvis funnits tidigare år också, men inte platsat på 10-listan. Här gäller det frågan om att vässa kommunens både obligatoriska och frivilliga uppgifter, både huvuduppgifter som skola och äldreomsorg, men också administration, beslutsunderlag m m. I en allt stramare ekonomisk situation ställs krav på högre effektivitet för att bibehålla servicenivån mot medborgarna. Därför försöker man allt ivrigare att vässa verksamheterna.

Även femte plats intas av en ny fråga, jämfört med tidigare år – *näringslivsutveckling*. Den uppgiften har alltid varit viktig för kommunerna och kommunledningarna, men har kanske ansetts för alltför självklar.

På sjätte plats, liksom förra året hamnar *frågan om digitalisering*. Det är mycket av en administrativ fråga, men utvecklingen pressas framåt av den ekonomiska situationen (vi utgår från att digitalisering är ett sätt att effektivisera verksamheterna) och av den allmänna tekniska utvecklingen. Ingen vill hamna på efterkälken jämfört med andra kommuner.

Även sjundeplatsen är oförändrad jämfört med år 2018, nämligen *befolkningsutvecklingen*. Här är det olika utgångspunkter mellan tillväxtkommuner och avfolkningskommuner, naturligt nog.

Integrationsfrågorna hamnar i år på en åttondeplats (föregående år på 5:e plats), vilket nog speglar den allmänna samhällsdebatten. Kommunerna får alltmer kontroll över frågan.

Plats nio intas av *Skolfrågorna*, vilka år 2018 låg på plats åtta.

På 10:e plats ligger i år *frågan om miljön*. Det är en ny fråga, som vi nog kan räkna med får en allt mer växande betydelse.

De frågor som försvunnit ur 10-listan från föregående år är *jobbskapande åtgärder* (frågan kan delvis ingå i näringslivsutveckling), vilken fråga då låg på plats 9. Även frågan om *Trygghet, social oro, ensamkommande flyktingbarn* som tidigare låg på plats 10 har nu hamnat strax utanför 10-listan.

Här redovisas en sammanställning över kommunernas viktigaste frågor år 2019 enligt kommundirektörerna, rangordnat 1 – 10 och jämfört med år 2018 och 2017.

2019	2018	2017
1. Ekonomin	1	4
2. Kompetensförsörjningen	3	3
3. Bostadsbyggandet	4	1
4. Verksamhetsutveckling	-	-
5. Näringslivsutveckling	-	-
6. Digitalisering	6	8
7. Befolkningsutveckling	7	7
8. Integrationsfrågan	5	2
9. Skolan	8	6
10. Miljön	-	-

Vilken kompetens efterfrågar kommundirektörerna?

Liksom tidigare år är digitaliseringskompetens den mest efterfrågade.

Kommundirektörerna har fått frågan: vilken kompetens skulle du i första hand rekrytera om du fick extern finansiering, t ex från staten, för ytterligare en tjänst.

Den mest efterfrågade kompetensen är *digitaliseringstjänster*. Den låg etta även förra året. Behovet finns på flera plan. Det handlar om digitaliseringstjänster för att höja kvalitén i kontakten med medborgarna. Det handlar också om att effektivisera verksamheterna och underlätta för personalen att göra ett bra jobb. Då efterfrågan på IT-/digitaliseringskunskaper också finns i hög grad på den privata sidan i kombination med en högkonjunktur är det svårt för kommunerna att fylla kompetensbehovet. Samtidigt krävs också allmän fortbildning och kunskapshöjning för befintlig personal.

I andra hand pekar kommundirektörerna ut behov av *verksamhetsutvecklare*. Här önskas tjänstemän med hög allmän kompetens att driva utvecklingsarbete i kommunens verksamheter, även inom administrationen. Behovet kan kopplas till en av kommunens viktigaste frågor – verksamhetsutveckling – enligt kapitlet ovan. Kommunerna ser verksamhetsutveckling som ett sätt att bibehålla och utveckla samhällsservicen till samma eller lägre kostnad, vilket den ekonomiska situationen och medborgarna kräver.

I tredje hand efterfrågas *kvalificerade allmänutredare/analytiker*. Det är tjänster med stor och bred kunskapsbas, som kan göra kvalificerade utredningar och kompletta beslutsunderlag, vilket också efterfrågas av de beslutande församlingarna, politikerna.

På fjärde plats kommer kompetens inom *stadsplanering- och exploateringsverksamhet*. Samma placering hade detta kompetensområde förra året. År 2017 låg denna efterfrågan på första plats. Fortfarande är det ändå högt tryck på bostadsförsörjning och exploatering i kommunerna. Högkonjunkturen lever ännu.

Tjänster inom skolan, lärare och skolledare, är också efterfrågade och hamnar nu på 5:e plats.

Övriga efterfrågade kompetenser är av mer spridd natur, som exempelvis kommunikatör, miljöexpert, controller, polis (!), socionomer med flera tjänster. Föregående år fanns en kompetensefterfrågan på säkerhet/beredskap/civilförsvaret ganska högt. I år är det inte alls samma tryck inom detta område.

Här redovisas sammanställningen över de mest efterfrågade kompetenserna, som kommundirektörerna ser det.

2019	2018	2017
1. Digitalisering/strateg IT	1	2
2. Verksamhetsutveckling	2	4
3. Kvalificerad utredare	5	3
4. Planerare/exploatering ingenjör	4	1
5. Lärare/skolledare	-	-
6. Kommunikatör	-	-
Trygghet/säkerhet		
Integration		
Jurist		
Poliser		
Controller/ekonom		
Socionom		
Läkare		
Sjukvård		
Miljö		

Budgetprocessen

Budgetprocessen upplevs som svårare än tidigare år.

På frågan *Hur har du upplevt budgetprocessen* svarar 43 % att det är ungefär som vanligt (år 2018: 60%). Av kommundirektörerna så upplever 5 % att det är enklare än vanligt (år 2018: 20%) medan 47% svarar att det är svårare än vanligt (år 2018: 20%).

Detta stämmer överens med att ekonomin ökat allt mer i betydelse enligt föregående kapitel. Kommunerna får allt större svårigheter att balansera ekonomin. Vi kan möjligen också spekulera i att det är första året i en ny mandatperiod och nya politiker vill kanske ge en annan profil i budgeten. Och nya politiker och nya konstellationer kräver särskilda analyser/budgetunderlag och mer omfattande diskussioner för omprioriteringar.

Vad gäller frågan om hur nöjda kommundirektörerna är med *hur budgetprocessen fungerar* så är nöjdheten ungefär densamma som föregående år. Här är det frågan om hur det rent tekniskt och formellt fungerar. Ca två av tre anser att det fungerar mycket bra (10 -7 på en 10-gradig skala. En av tre anser att det fungerar bra till dåligt (6-2 på skalan). Ingen kommundirektör sätter sämre betyg än 2 på frågan.

Samarbetet med politikerna

Samarbetet mellan politik och tjänstemannaledning är ganska gott, men har försämrats.

Här var frågan: *Hur nöjd är du med hur samarbetet mellan politisk ledning och förvaltningsledning.* Svaren ges på en skala 0 – 10, där det bästa samarbetet ges en 10:a.

Runt 20% av de svarande kommundirektörerna sätter högsta betygd, alltså en 10:a på samarbetet, medan 20% sätter en 9:a i betyg och ungefär lika många sätter en 8:a. Och 20% sätter en 7:a. Övriga cirka 20 % av kommundirektörerna sätter betyget 6 och lägre.

Jämfört med föregående års mätning hamnar betygen lägre. Då svarade cirka 70 % med en 8:a eller 9:a. Cirka 30 % satte betygen 7 - 5. I år är spridningen större – från 10 – 2, med ett lägre genomsnitt än år 2018.

Samarbetet verkar vara ganska gott, även om det som sagt har försämrats. Anledningen till detta kan diskuteras. Det är osäkert vad höstens kommunalval, med resultatet att nya politiker tar plats, kan ha spelat in. Dessutom täcker frågan in också förvaltningsledningarna och nämndordföranden. Hur det samarbetsklimatet ser ut mäts inte specifikt.

Rollen som kommundirektör är speciell. Någon har sagt att en skillnad i arbetssituationen mellan en kommundirektör och en VD på ett företag är att styrelsen i ett företag arbetar för att nå enighet, medan det i en kommun ofta är tvärtom. Här krävs ofta en profilering mellan partierna. Därmed inte sagt att det är lättare att vara VD än kommundirektör.

Omsättningen på kommundirektörer är hög och genomsnittsanställningen ligger på bara några år. Liksom tidigare år kan konstateras att för en bra arbetsmiljö krävs ett nära samarbete mellan kommundirektör och den politiska ledningen. Och då blir samarbetsbetyget bra. De kommundirektörer som slutat eller fått sluta skulle säkert ge ett lägre betyg. Vi får inte glömma att kommundirektören får sitt uppdrag av den högsta politiska ledningen och förväntas utföra de uppdrag som politiken ger. Ibland kan detta leda till konflikter med förvaltningarna och övriga tjänstemän.

Annat som finns i huvudet på kommundirektörerna

På frågan *Något övrigt som du skulle vilja tillägga till denna undersökning* lämnas varierande svar. I denna rapport väljer vi att presentera vissa citat, ibland förkortade, men helt blandade.

”Det är bra att se möjligheter i stället för problem”

”Det är lite tomt i den politiska debatten”

”Vårt existensberättigande som organisation bygger på att vi gör rätt saker”

”Det finns i dag en ny opposition med helt annan värdegrund”

”Jag är bekymrad över arbetssituationen för kommundirektörer – en lätt vara att byta ut”

”Att vara kommundirektör måste vara Sveriges roligaste jobb”

”För många politiska partier och för mycket missnöjespolitik”

”Vi behöver få till kommunsammanslagningar snarast. Det är för många små kommuner”

”Otroligt många frågor som snurrar runt hela tiden”