

I HUVUDET PÅ KOMMUNDIREKTÖRERNA

- 2023 års utmaningar

En rapport från Kunskapsbolaget



Om rapporten

Medarbetare på Kunskapsbolaget har intervjuat landets kommundirektörer om 2023 års utmaningar gällande såväl den egna rollen som kommunens verksamheter. Intervjuerna har ägt rum under perioden november 2022 - januari 2023. Det är åttonde året 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. Svaren visar på vilka utmaningar och huvudfrågor som kommundirektörerna brottas med.

Vi tror 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.

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

Staffan Lindvall
Rapportförfattare

Innehåll

1. Sammanfattning	4
2. De viktigaste frågorna för kommunerna år 2023.....	5
Tabell 1 Viktigaste frågorna senaste åren	7
2. De svåraste utmaningarna för kommundirektörerna år 2023.....	8
Diagram 2 Den svåraste utmaningen	8
Tabell 2 Jämförelse av kommunchefernas största utmaningar genom åren, med den med flest .	9
antal svar överst	9
4. Hur nöjd är du med.....	10
Diagram 3 Hur nöjd är du med.....	10
5. Budgetprocessen	11
Diagram 4 Upplevelsen av budgetprocessen inför 2023	11
Röster om budgetprocessen 2023:	12
6. Samarbetet med politiken.....	12
Diagram 5 Hur nöjd är du avseende samarbete mellan politikerna och tjänstepersonsledningen	12
7. Kommunernas krisberedskap.....	13
8. Vilken kompetens efterfrågar kommuncheferna?.....	14
Diagram 6 Efterfrågade kompetenser.....	14
Tabell 3 Jämförelse av kompetens som efterfrågas genom åren.	15
9. Spridda synpunkter	16
Frågan var:.....	16
Ett urval av svar och synpunkter:	16
10. Framtidens utmaningar	18

1. Sammanfattning

Undersökningen har baserats på några viktiga perspektiv. Inledningsvis har intervjufrågorna utgått från dessa perspektiv och därefter följts upp med frågor gällande de största utmaningarna.

I årets undersökning ser vi att en del frågor får starkare genomslag än tidigare år. Frågeställningarna och utmaningarna kring ekonomi är anses allra viktigast. De har tidigare också varit viktiga, men i årets undersökning ökar fokus på ekonomin och drar ifrån de andra områdena som anses mest viktiga.

Kompetensförsörjningen är den näst viktigaste frågan. Det syns tydligt att kommunerna för att klara utvecklingen framåt behöver säkerställa tillgången på utbildad personal. Att få behålla den kompetens som behövs och att rekrytera personal är också utmaningar som den högsta chefen brottas med. Samarbete, istället för konkurrens, mellan kommuner efterfrågas för att klara kompetensbristen. Det är viktigt att kunna rekrytera rätt, utbildad, personal som trivs och stannar.

I de fördjupande frågorna lyfts också behoven inom digital kompetens, juridik, kommunikation och kompetens kring utveckling/förändringsstrategi. Samhällsutvecklingen och omvärldens påverkan är frågor som lyfts utifrån flera perspektiv.

För kommundirektörerna är samarbetet med politiken och ekonomin de mest utmanande frågorna. För att klara av en tung arbetsbelastning krävs prioriteringar vilket inte alltid är enkelt. En snabb förändringstakt i samhället ställer betydande krav på ledarskapet.

Ett område som lyfts fram i undersökningen är krisberedskap. Generellt kan sägas att kommunerna ser sig som bättre rustade och har mer genomtänkta strategier inom området. Åren med pandemin har skapat mer insikt och utveckling inom området. Med nya omvärldshot så finns det många tankar om bättre samarbete och samordning mellan kommun, region och staten.

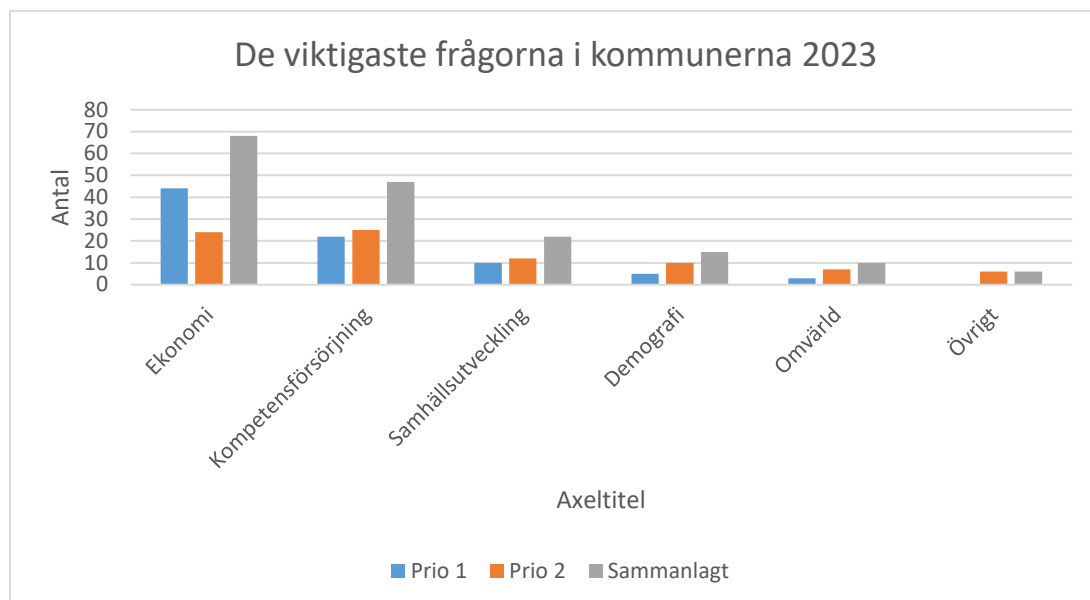
Budgetprocessen upplevs inför 2023 som svårare än vanligt. Av undersökningens 84 respondenter har 49 stycken (58 procent) svarat att budgetprocessen inför 2023 varit svårare än vanligt.

2. De viktigaste frågorna för kommunerna år 2023

Som etta på listan över de viktigaste frågorna i kommunerna år 2023 hamnar ekonomin. Kompetensförsörjning kommer som nummer två. Den bedömningen gjordes också i förra årets material. I årets undersökning har ekonomin dragit ifrån och blivit bedömd som den allra viktigaste frågan. Det var mindre skillnad i bedömningarna mellan dessa båda utmaningsområden i förra årets mätning.

Kommundirektörerna har själva fått beskriva vilka frågor som de anser viktigast för kommunerna. De har i undersökningen fått svara på frågan och prioriterat dessa frågor. De har då angett den viktigaste frågan, näst viktigaste frågan och tredje viktigaste frågan. I diagrammet nedan har de två mest prioriterade frågeområdena redovisats samt en summering av dessa 2 mest prioriterade områden.

Diagram 1 De viktigaste frågorna



Diagrammet redovisar alltså vad kommuncheferna anser vara de viktigaste frågorna för kommunerna. Kommunchefernas personliga utmaningar redovisas i nästa kapitel.

Att ekonomin är viktigt för kommunerna visas tydligt i undersökningen. Det är den senaste tidens inflationsbedömningar, ränteförändringar och det allmänna konjunkturläget som har haft effekt på bedömningen. Det påtalas också i undersökningen att det finns en osäkerhet i statens agerande gentemot kommunerna. Exempelvis har det under pandemiåren fördelats resurser till kommunsektorn för att klara utmaningarna, vilket nu inte längre är givet. Det finns också många osäkra bedömningar om hur inflationen och andra parametrar kommer att påverka investeringar som infrastruktursatsningar, bostadsbyggande, mm. Flera kommundirektörer pekar på behovet av förberedelser inför svårare ekonomiska tider där bibehållande av befintlig verksamhet, samt utbyggnad av annat, måste rymmas inom ordinarie budget.

Kompetensförsörjning är den näst viktigaste frågan. Många kommuner brottas med frågan hur man ska locka till sig rätt kompetens och tillräckligt många personer.

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 samhällsuppdrag.

Förra årets mätning hade en hel del prioriterade bedömningar kring att hantera effekter av pandemin. Detta perspektiv har nästan helt försvunnit och finns inte med bland de mest viktiga frågorna i årets svar.

Att tydligt sortera svaren mellan samhällsutveckling och demografi har i vissa delar varit svårt att göra. De har ofta sammanstrålat. Många av de svar som getts avseende samhällsutveckling har också en demografisk förklaringsbas. I resultatredovisningen sammanförs därför, under rubriken samhällsutveckling, de allmänna utmaningar som finns i svar som "bibehålla välfärdsstrukturer", "klara skola, vård och omsorg" och "en skola som är trygg och rustar barn och unga för framtidens arbetsmarknad". Bostadsbyggandet är också ett viktigt perspektiv för kommunerna. 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. Hållbarhet finns med som en viktig fråga.

Den mer specifika rubriken demografi innehåller olika bedömningar som baseras på främst befolkningsförändringar. Demografin hamnar som nummer fyra i prioritetsordning. 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, såsom att bibehålla nuvarande goda befolkningsutveckling och hitta mark för att bygga bostäder så att människorna kan stanna kvar i kommunen.

Kommundirektörerna pekar flera utmaningar, såväl en vikande befolkning som utmaningen av att vara i en tillväxtkommun. Att hantera utmaningar i såväl starka tillväxtområden som områden som brottas med befolkningsminskning har sina olika utmaningar.

Enligt Statistiska Centralbyråns (SCB) rapport, "Den framtida befolkningen i Sveriges län och kommuner 2021–2040" beräknas det år 2040 finnas drygt 11 miljoner invånare. Det är en ökning med drygt 900 000 eller 9 procent jämfört med 2020. Befolkningsutvecklingen varierar mellan länen, men ännu mer mellan kommunerna.

Ökar mest.....Antal/Procentuellt

Län	Folkmängd 2021	Folkmängd 2040	Förändring 2021–2040 antal	Förändring 2021–2040 procent
Uppsala	395 000	460 700	65 700	16,6
Stockholm	2 415 100	2 793 700	378 500	15,7
Halland	340 200	380 200	39 900	11,7
Skåne	1 402 400	1 563 400	160 900	11,5
Västra Götaland	1 744 900	1 906 700	161 900	9,3
Östergötland	469 700	506 300	36 600	7,8

Minskar mest.....Antal/Procentuellt

Värmland	283 200	281 000	-2 200	-0,8
Gävleborg	287 800	284 300	-3 400	-1,2
Blekinge	158 900	156 100	-2 800	-1,8
Norrbottn	249 700	237 100	-12 600	-5,1
Västernorrland	244 200	230 100	-14 100	-5,8

Omvärldens påverkan är ett nytt område som träder fram i årets undersökning. Området blir ett samlingsbegrepp för behovet av att lyfta fram krisberedskap, civilförsvar, IT-säkerhet, sårbarhet i infrastruktur, trygghets- och säkerhetsarbete. Det lyfts fram flera perspektiv på hur omvärldens nya påverkan på kommunerna ser ut. Det leder till ett ökat behov av genomtänkta strategier och medvetenhet inom området.

I rubriken "övrigt" återkommer några frågor som också finns i tidigare undersökningar. Några svarande lyfter fram hållbarhetsarbetet som pågår. Några lyfter fram förnyade demokratiaspekter och vikten av strategisk kommunikation. Digitaliseringen som enskilt område finns också representerat.

Tabell 1 Viktigaste frågorna senaste åren

Prioritet	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi
2	Infrastruktur	Kompetens-försörjning	Kompetens-försörjning	Pandemin	Kompetens-försörjning	Kompetens-försörjning
3	Kompetens-försörjning	Bostads-byggande	Verksamhets-utveckling	Demografi	Bostads-byggande	Samhälls-utveckling
4	Bostads-byggande	Verksamhets-utveckling	Demografi	Kompetens-försörjning	Demografi	Demografi
5	Integration	Näringslivs-utveckling	Miljö	Bostads-byggande	Samhälls-utveckling, efter pandemin	Omvärld

Tabellen ovan redovisar hur kommundirektörerna svarat på frågan om den viktigaste frågan i år, och fem år bakåt. Frågan har ställts på samma sätt i de tidigare undersökningar som genomförts. Det område med flest svar överst, osv. 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 ett, därefter redovisas svaren sammanräknade i fallande ordning.

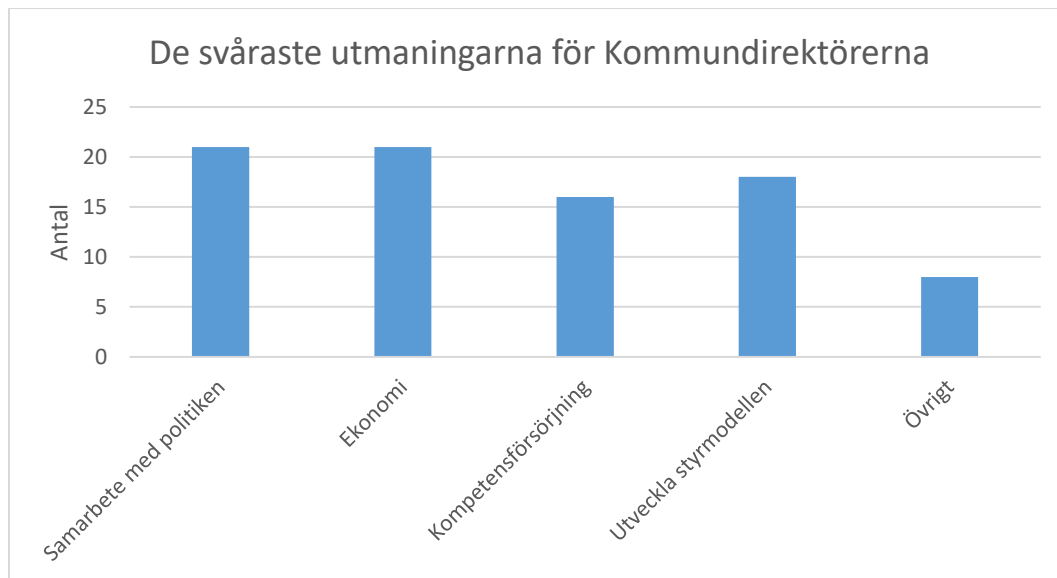
Ekonomi har varit den viktigaste frågan under alla år. Tabellen ovan visar även samhällets utveckling och det som är aktuellt för kommunerna att förhålla sig till. Något år efter den stora flyktingvågen kom integration med på listan över de viktigaste frågorna. Bostadsbyggande har varierat i betydelse som en av de viktigaste frågorna. Miljöfrågorna fanns med på listan för något år sedan. En ny fråga i den senaste mätningen är omvärldsfrågorna som ses som ett viktigt område.

En fråga som återfinns varje år är kompetensförsörjning. Detta år har den hamnat som nummer två i rangordning av de viktigaste frågorna. Demografin finns sedan några år tillbaka med på listan.

2. De svåraste utmaningarna för kommundirektörerna år 2023

Kommundirektörerna har fått frågan kring vilka områden de själva ser som den största utmaningen. Att hantera de övergripande ekonomiska frågorna har av kommundirektörerna bedömts på samma nivå som samarbetet med politikerna.

Diagram 2 Den svåraste utmaningen



Kommundirektörerna har fått rangordna de tre svåraste utmaningarna som de upplever inför år 2023 i sin roll som högsta tjänsteperson, inte vad som gäller för kommunen som organisation. Den senare frågan redovisas i föregående kapitel.

I svaren är det en viktig och prioriterad fråga att hitta bra samarbete med politiken. Flera kommenterar också utmaningen att arbeta med nya konstellationer efter ett valår. I många kommuner sker majoritetsförändringar, bredare samarbeten och nya förtroendevalda.

Några kommentarer av kommundirektörer:

- "Nya relationer....det tar lite tid innan man hittar varandra."
- "Hoppas att vi tillsammans kan fortsätta att utveckla kommunen utifrån de strategier och processer vi satt igång, även om det blir tillsammans med en ny politisk agenda."

Ekonomi som utmanande område ska ses mot behovet av balans mellan tillgängliga resurser och behovet av verksamhetsutveckling. Men självklart innehåller det ekonomiska perspektivet fler bottnar 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. Ekonomi som en bred utmaning är ett underlag för flera kommundirektörers svar. Kommentarererna visar också på svårigheterna att hinna med allt som förväntas.

För att klara av en tung arbetsbelastning krävs prioriteringar vilket inte alltid är enkelt. En snabb förändringstakt i samhället ställer höga krav på ledarskapet. Den kommunala strukturen har blivit alltmer komplex vilket försvårar det dagliga arbetet. Det är med den utgångspunkten många kommundirektörer lyfter fram utmaningen att utveckla styrmodeller. Tydliga, utvecklande strukturer som kommuniceras och förankras i hela kommunen utgör en viktig bas för att klara kommunernas utmaningar i en komplex verklighet.

Kompetensförsörjningen är en utmaning. Vi redovisar senare i rapporten vilka specifika kompetenser kommundirektörerna mest efterfrågar. Behovet av utbildad personal finns i hela det kommunala verksamhetsfältet.

Tabell 2 Jämförelse av kommunchefernas största utmaningar genom åren, med den med flest antal svar överst

Prioritet	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Samarbete med politiken	Ekonomi	Chefsrollen	Chefsrollen	Chefsrollen	Ekonomi och Samarbete med politiken
2	Ekonomi	Driva utvecklings-Arbete	Driva utvecklings-arbete	Ekonomi	Kompetens-försörjning	Utveckla styr-modellen
3	Infrastruktur	Kompetens-försörjning	Ekonomi	Kompetens-försörjning	Samarbete med politiken	Kompetens-försörjning
4	Kompetens-försörjning	Samarbete med politiken	Samarbete med politiken	Pandemin	Ekonomi	Övrigt*
5	Digitalisering	Digitalisering	Kompetens-försörjning	Samarbete med politiken	Valår	

**Övrigt – i årets undersökning har det varit svårt att, efter de tydligare områdena, rangordna flera olika svar som fått mer enstaka bedömningar såsom "krisberedskap", "digitalisering", "omvärldsläget", "verksamhetsutveckling", etc. Dessa samlas under rubriken "Övrigt".*

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

I årets undersökning gick det inte att särskilja "viktigheten" mellan ekonomiområdet och samarbetet med politiken. Båda de områdena hamnade på samma nivå.

Chefsrollen har lyfts fram som den viktigaste utmaningen under de tre senaste åren. Här har bedömningen ändrats och kommundirektörernas svar kring chefsrollen flyter mer in under samarbetet med politiken och området med att utveckla styrmodellen. Vikten av samarbete har lyfts fram i flera svar.

Samarbetet med politiken är en viktig utmaning. Det handlar i många svar om att hitta roller och former för utvecklingen av styrmodeller och processer.

Några kommentarer av kommundirektörer:

- ”Vi måste utveckla en styrmodell som är logisk och kan kommuniceras från den högsta politiska ledningen till de som utför vårt viktiga välfärdsarbete inom alla våra verksamhetsområden.”

Samarbetsfrågan lyfts fram i kommentarerna kring andra områden också, såsom:

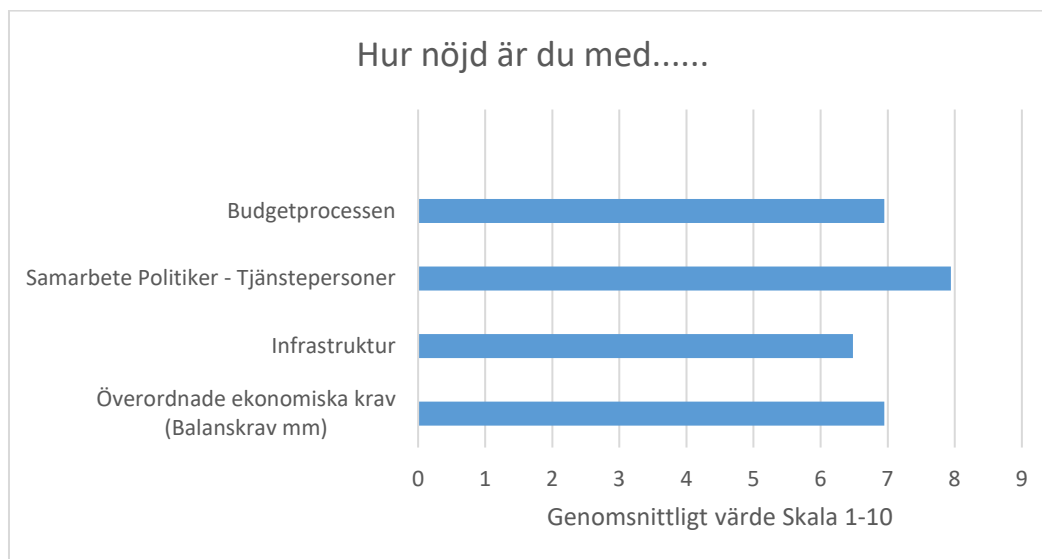
- ”I kompetensförsörjning måste vi hjälpas åt. Kommuner måste hjälpas åt för att rekrytera, samordna och göra det attraktivt (inte konkurrera). ”
- ”Vi måste också gå i takt med statliga ambitioner, ha bra relationer till utbildningssamordnare och se helheten.”

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 lägst värde och 10 det högsta värdet. Inom varje område fick därefter Kommundirektörerna kort exemplifiera, kommentera och/eller motivera sitt val.

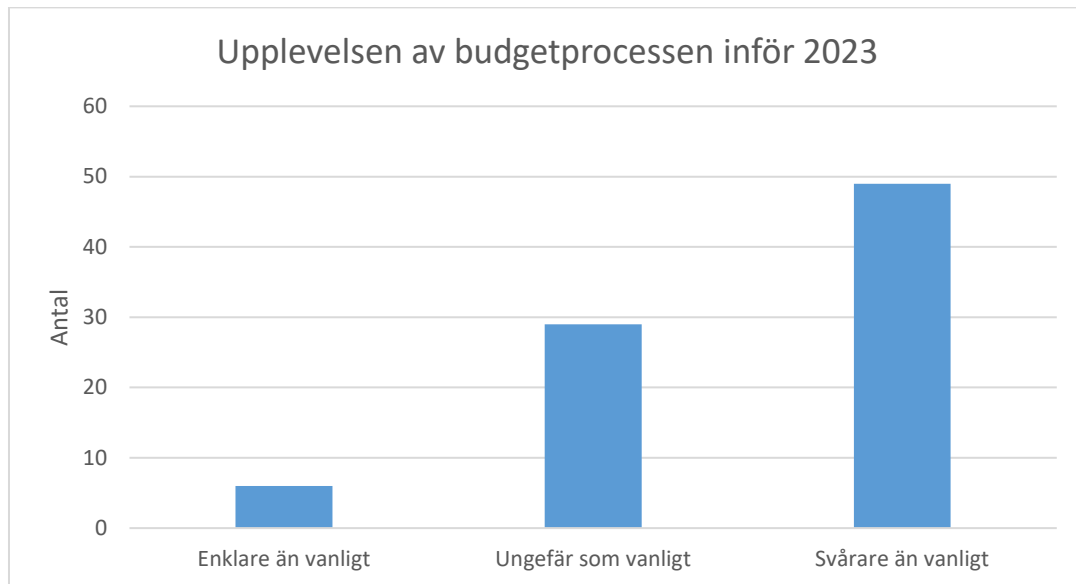
Diagram 3 Hur nöjd är du med.....



5. Budgetprocessen

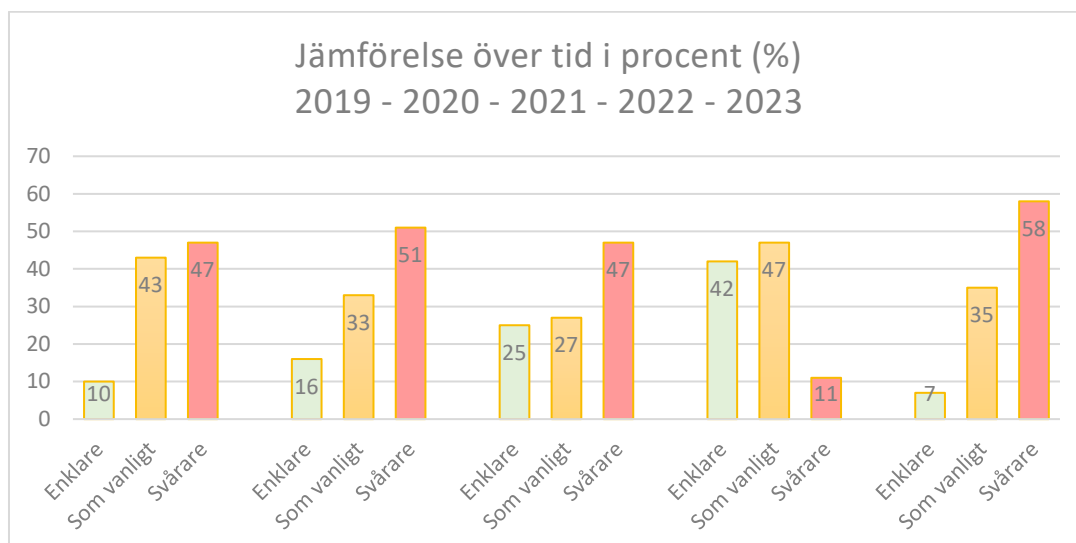
I enkäten ställs frågan om hur kommuncheferna har upplevt budgetprocessen för 2023. Tre svarsalternativ finns, enklare än vanligt, svårare än vanligt och som vanligt.

Diagram 4 Upplevelsen av budgetprocessen inför 2023



Av undersökningens 84 respondenter har 49 stycken (58 procent) svarat att budgetprocessen inför 2023 varit svårare än vanligt. I frågorna som benämns "den 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 med tidigare år blir det uppenbart att utmaningen ökat det allra senaste året.



I diagrammet ovan redovisas procentsiffrorna även för tidigare år. Budgetprocessen har under de senare årens undersökningar inte bedömts vara särskilt utmanande. Eventuellt kan några av de senare årens bedömning ses i relation till pandemin som gjort det enklare med budgetarbetet eftersom kommunerna fått en viss kompensation för ökade utgifter.

Röster om budgetprocessen 2023:

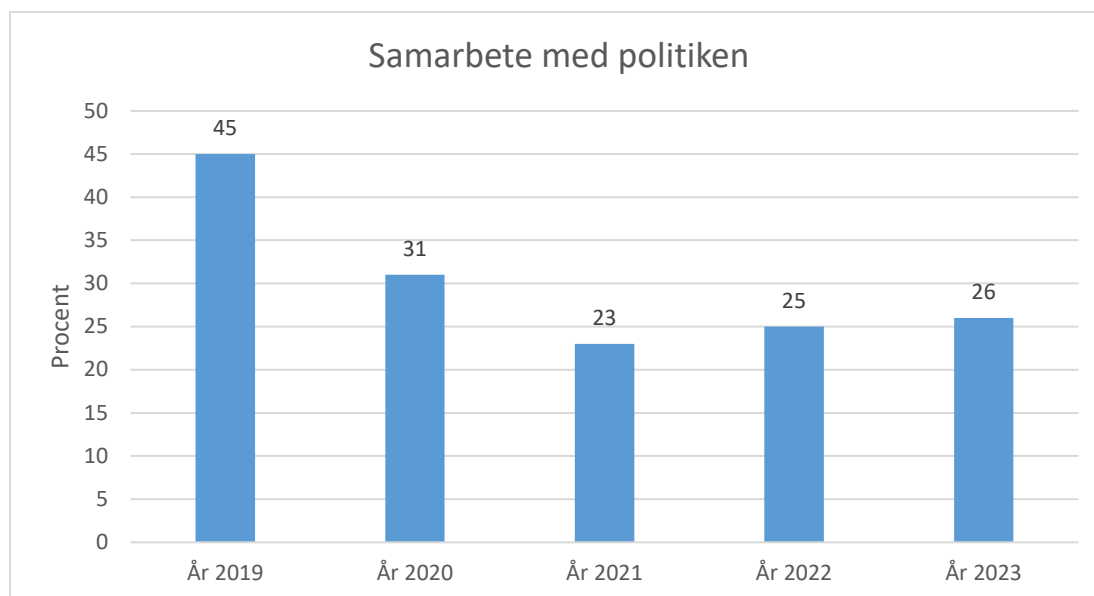
Kommentarer från några kommundirektörer:

- "Vi har haft goda år under lång tid inom den kommunala sektorn, men nu känns det som om utmaningarna ökar."
- "Valår igen.....vill jättemycket....men ska samtidigt strama åt."
- "Osäkra och kortsiktiga förutsättningar är inte den bästa utgångspunkten."
- "Stora eftersatta investeringsbehov måste tas på allvar."

6. 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 5 Hur nöjd är du avseende samarbete mellan politikerna och tjänstepersonsledningen



Diagrammet ovan visar hur många procent av respondenterna som dömt samarbetet och gett omdömet 9 eller 10, på en skala från 1-10.

Ingen kommundirektör bedömde samarbetet i de tre lägsta nivåerna 1 till 3. Endast 9 av kommundirektörerna satte betyget 4 till 5 i sina bedömningar. Kommundirektörerna ser samarbetet som en viktig fråga, även om det finns med som en utmaning.

Man kan se att nöjdheten var som högst 2019 för att därefter minska till lägsta nivån 23 procent 2021. I år har siffran ökat några procentenheter men ligger fortfarande lågt.

7. Kommunernas krisberedskap

I årets undersökning lyfts frågor om kommunens krisberedskap. Ett tydligt tecken på att frågor kring krisberedskap är ett viktigt område lyfte kommundirektörerna fram i efterfrågade kompetenser. I och för sig med en bred definition så ansågs det vara det näst mest efterfrågade kompetensområdet.

Kommundirektörerna ombads också svara på frågor om trygghet och kontroll över de infrastrukturella utmaningarna. Inom detta område kom det fram många synpunkter på hur infrastruktur och krisberedskap hänger ihop.

I den här delen av undersökningen användes inte någon särskild rangordning eller underlag för statistisk bedömning. Här ombads kommundirektörerna att mer deskriptivt lyfta fram de olika utmaningarna som de ser inom området.

Från de svar som lämnats lyfts här fram de svar och synpunkter som är mest representativa.

Några kommentarer från kommundirektörerna:

- "Vi jobbar hela tiden med frågor som rör krisberedskap och infrastruktur."
- "Vi har en bra krisberedskap med reservgeneratorer för elförsörjning och reservkapacitet för vatten. Vi behöver däremot öva ännu mer. Å andra sidan har vi de senaste åren haft kriser som satt organisationen i skarpt läge, jag tänker på pandemin, kriget i Ukraina och elkrisen. Kriser har blivit det nya normala."
- "Skulle vi få ett angrepp på vår infrastruktur är vi inte speciellt förberedda på det, å andra sidan tror jag ingen kommun är väl förberedd på ett angrepp. Om el eller vattenförsörjningen slås ut så är vi däremot väl förberedda."
- "Vi har övat ordentligt på plötsliga, kortvariga kriser, men alla förstår att vi behöver vara beredda även på mer långvariga kristillstånd och avvägningar mellan olika risker."
- För 5 år sedan hade jag sagt att vi har dålig krisberedskap men pandemin lärde oss mycket. Vi har exempelvis nu reservaggregat för våra äldreboenden och gruppboenden vilket känns tryggt.

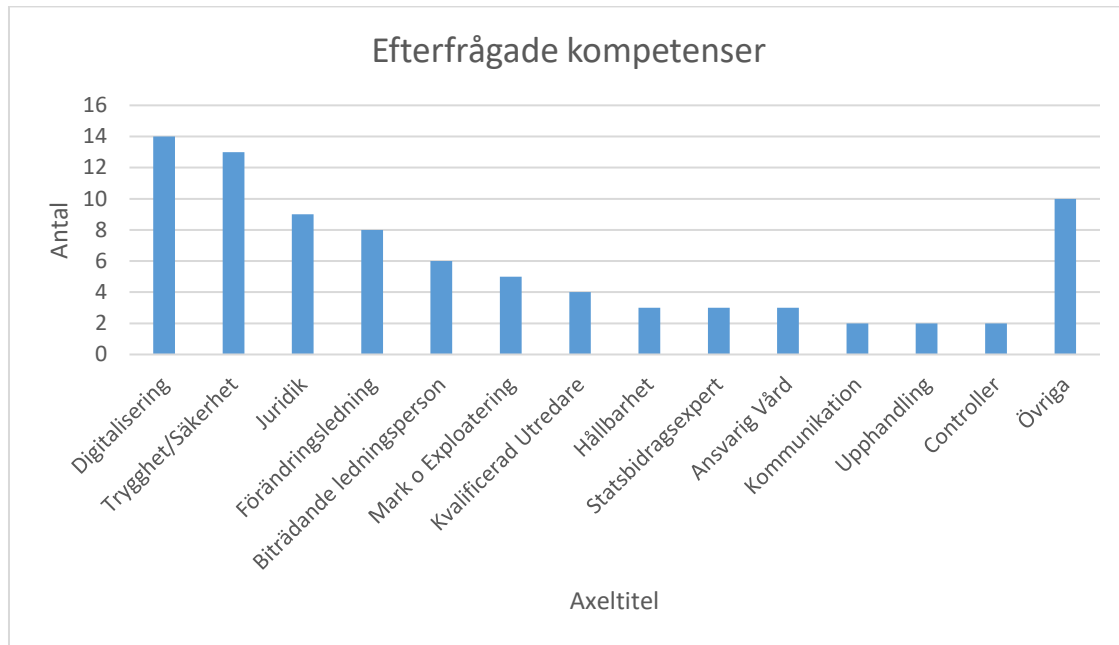
Ett annat perspektiv bland svaren:

- "Man har från statens sida länge (2018/2019) pratat om totalförsvaret och sagt att nu ska resurser tillsättas kommunerna men ännu har vi inte fått de resurserna."
- "Jag tycker staten borde reglera bättre och ställa minimikrav till kommunerna vad gäller det civila försvaret."
- "I frågor som rör det civila försvaret och krisberedskap behöver vi få tydligare direktiv från staten."

En slutsats som kan göras utifrån alla svar är att det har skett en utveckling av medvetenhet och förmåga inom kommunernas krisberedskap. Därmed även insikt om områden som man inte behärskar eller måste utveckla. Bättre styrning och samordning i ett nationellt perspektiv efterfrågas också.

8. Vilken kompetens efterfrågar kommuncheferna?

Diagram 6 Efterfrågade kompetenser



Kommuncheferna har, liksom tidigare år, fått frågan om vilken kompetens som efterfrågas om fri finansiering funnes. 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 så är den mest efterfrågade kompetensen i årets undersökning kompetens inom digitalisering.

På andraplats vill kommunerna ha en resurs som arbetar med trygghet och säkerhet.

Liksom tidigare önskar kommuncheferna egen juridisk kompetens. I många mindre kommuner finns ingen renodlad jurist.

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.

Några kommentarer av kommundirektörer:

- "Vi är många som efterfrågar liknande kompetenser. Rekrytera tillsammans och samordna."
- "SKR borde ta ett starkare praktiskt initiativ kring digitalisering."

Det finns också ett annat perspektiv som främst hamnar i kategorin övrigt:

- "Strateger finns det tillräckligt av. Vi behöver fler utbildade huvuden och händer i basverksamheterna, skola, vård och omsorg"

Alla därefter följande kompetenser som efterfrågas har kopplingar till de olika utmaningar som kommundirektörerna kommenterar.

- Mark och exploatering – Bostadsbyggande/Infrastruktur.
- Kvalificerade utredare – Kapacitet i en mer komplex verklighet.
- Statsbidragsexpert – Staten involverad i många kommunala områden (förändringar i generella, långsiktiga, kortsiktiga statsbidrag). Utmanande att fånga helheten.
- Ansvarig vård – Nivån för kommunernas sjukvårdsansvar ökar hela tiden.
- Kommunikation – Kommunerna är stora och breda i sina strukturer...strategisk kommunikation inåt i kommunen och utåt mot kommunmedborgarna, m fl.
- Upphandling – Fler omfattande tjänster inom det kommunala uppdraget upphandlas.
- Controller – Hela tiden söka bästa nytta för insatta resurser.

Tabell 3 Jämförelse av kompetens som efterfrågas genom åren.

Prioritet	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Digitalisering Strateg IT	Digitalisering Strateg IT	Verksamhets- utvecklare	Omvärlds- bevaka/ Samhälls- strateg	Digitalisering	Digitalisering
2	Verksamhets- utvecklare	Verksamhets- utvecklare	Kvalificerad utredare	Digitalisering Strateg IT	Trygghet/ Säkerhet	Trygghet/ Säkerhet
3	Kvalitets- strateg	Kvalificerad utredare	Digitalisering Strateg IT	Jurist	Hållbarhet	Jurist
4	Samhälls- planerare	Samhälls- planerare	Controller	Kvalificerad utredare	Jurist	Förändrings- ledare
5	Kvalificerad utredare	Lärare	Analytiker	Kommuni- katör	Projekt- ledare, Näringslivs- strateg, Statsbidrags- expert	Biträdande lednings- person

Tabellen ovan redovisar hur kommuncheferna har svarat på frågan om kompetens, i år och fem år bakåt. Flest antal svar hamnar överst som prio nummer ett, 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 för 2023 kom trygghet och säkerhet in i prioriteringen. Sannolikt finns det också likartade bedömningar samt en överlappning kring olika strategiska områden såsom för Verksamhetsutvecklare och Förändringsledare.

9. Spridda synpunkter

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

Frågan var:

- Något övrigt du skulle vilja lägga till denna undersökning som kommer att ha titeln "I huvudet på kommundirektörerna inför 2023"?

Ett urval av svar och synpunkter:

- Våga göra! Våga testa!
- Vi behöver ha större fokus på den demokratiska processen och diskutera mer vad vi kan göra tillsammans mellan kommun, region och stat.
- Att vi alla jobbar för en fortsatt bra samverkan, dels inom själva kommunen men även mellan region och kommun och mellan stat och kommun.
- Ta lärdom av varandra och de fina arbeten som faktiskt görs ute i våra kommuner.
- I och med kriget i Ukraina och det säkerhetspolitiska läget i världen har frågan om krisberedskap blivit en stor fråga även för våra kommuninnevånare. Detta skapar större förväntningar på oss som kommun. Här skulle jag vilja se tydligare rekommendationer från Länsstyrelsen, SKR och regeringen.

Ibland kan man bli frustrerad över de politiska ledarna, men vi ska inte glömma att samarbetet trots allt fungerar väldigt bra i de flesta kommuner.

- Vi ska inte glömma att mycket av det vi gör ute i landet är förbaskat bra!
- Att samarbeta med andra kommuner, det är avgörande!
- Håll huvudet kallt, man behöver agera med både eftertanke och balans!
- Ska vi klara framtiden är det samarbete och samverkan som gäller, både inom själva kommunkoncernen men även kommuner emellan.
- Två saker som är av största vikt för kommunerna är samverkan och samordning!
- Det viktigaste i en bekymmersam tid är att kunna fortsätta leverera välfärdstjänster.
- Jag har en uppmaning: "Att fler kommuner börjar samverka med varandra, det är inte så svårt!"
- SKR kunde ta en tydligare roll för att standardisera hur saker görs. Idag uppfins alldeles för mycket av varje kommun själv, olika system upphandlas av varje kommun osv. Det borde faktiskt gå att säga att så här ska det gå till.

- Ska vi klara framtidens utmaningar och medborgarnas krav på den offentliga sektorn måste vi hitta nya vägar framåt!
- Vi behöver slå våra kloka huvuden ihop, hålla huvudet högt och verkligen tro på framtiden!
- Med tanke på allt som händer just nu i omvärlden och i vårt land är det en både spännande och skrämmande tid vi har framför oss.
- En uppmaning eller snarare pep till mina kollegor ute i landet att fortsätta kämpa på!
- Att vara Kommunchef är det roligaste jobbet man kan ha!
- I Sverige har vi en tendens att titta på de 2% som inte fungerar i en verksamhet/organisation, titta istället på de 98% som fungerar inom den offentliga sektorn och kommunerna!"
- Se allt du gör i det dagliga arbetet, möten mm som en möjlighet och som skapande av värde. Är det inte värdeskapande, fundera på hur du kan göra det annorlunda.
- Man måste gasa i uppförsbacke! I dessa tider gäller det att vi, istället för att minska på utvecklingstakten, ökar den och verkligen genomför förändringar. De bästa idéerna och -Jag vill framhålla tre saker: Jobba tillsammans stora som små kommuner, knyck goda exempel från varandra och ge oss generella bidrag!

10 Framtidens utmaningar

Det är mycket intressant att få en bred inblick i kommunernas utmaningar genom de synpunkter och bedömningar landets kommundirektörer gör.

Det är tydligt att ekonomin blir en fråga som kommer att stå i fokus i många kommuner. Ekonomin har också blivit än mer svårbedömd när det nu ganska snabbt har uppstått en osäkerhet i de förutsättningar som gäller för underlag och planering. Direkta och indirekta effekter av oron i vår nära omvärld ökar osäkerheten. Sannolikt kommer det att ta tid innan många frågor stabiliserar sig. Hur exempelvis konjunkturer och räntenivåer kommer att påverka förutsättningarna för investeringar och annan utveckling är mer svårbedömt.

Ett annat perspektiv på de ekonomiska utmaningarna som kommer fram är också en osäkerhet i relationen till staten. Pandemiåren hade en hel del ekonomisk kompensation som bidrog till kommunernas förmåga att klara ekonomin. Men hur statsbidrag och andra satsningar, eller restriktioner, kommer att påverka de ekonomiska förutsättningarna kan också bli en utmaning.

Kompetensfrågor är en utmaning som kommer att fortgå. Det finns många olika områden där kommunerna har ett behov av att rusta sig för framtiden. Utifrån de kommentarer som framkommit ser utmaningarna ut att avse hela det kommunala fältet. Behovet av specifika kompetenser kring digitaliseringsarbete och strategisk utveckling kommer att fortsätta att vara prioriterat. Samtidigt finns det stora behov inom alla kommunala verksamhetsområden att säkerställa tillgången på utbildad personal. Behöriga lärare, erfarna socionomer inom socialtjänst, utbildad vårdpersonal....ja behoven är breda och utmanande i ett framtidsperspektiv.

Samarbetet med politiken är, och kommer säkert att vara, ett prioriterat område. Med breda politiska majoriteter ökar komplexiteten i samarbetet mellan politik och ledande tjänstepersoner. Flera kommentarer pekar på behovet av en öppenhet och transparent dialog kring kommunernas utvecklingsfrågor.

Sammantaget ger kommuncheferna en positiv bild av det uppdrag de har. Det finns en stark vilja att få fortsätta arbeta i, och utveckla, vår gemensamma välfärdssektor.