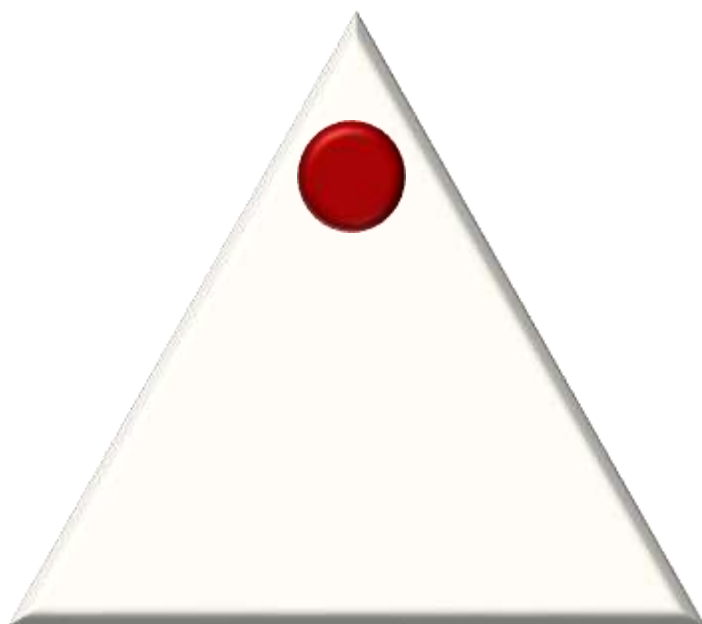


I Huvudet på Kommundirektörerna

2026 års utmaningar



10e året!

Om Kunskapsbolaget

Kunskapsbolaget KLN AB har i 30 år verkat inom områdena Verksamhets- och Affärsutveckling, Finansiering, Chef att Hyra och Kompetensutveckling. Vi är ett 100-tal konsulter, varav flera är tidigare Kommundirektörer. Andra har spetskompetens från många områden i kommuner, regioner, statliga myndigheter och från det privata näringslivet. Våra kunder finns inom offentlig och privat sektor.

Adress: Gamla Brogatan 19, 111 20 Stockholm. Telefon: 08-545 160 20. E-post: info@kunskapsbolaget.se Org. nr: 55 65 37-8501
kunskapsbolaget.se

Om rapporten

Sveriges kommuner står inför en tid av snabb förändring, krav på teknisk utveckling samt ökande oro och krav från omvärlden med en växande komplexitet. I denna rapport samlar vi rösterna från landets Kommundirektörer i en av landets mest omfattande insiktsinsamlingar.

Syftet är att ge en ärlig, konkret och användbar bild av hur kommunernas högsta tjänsteperson ser på sina utmaningar, möjligheter och prioriteringar inför 2026.

Medarbetare på Kunskapsbolaget har kontaktat i stort sett alla Kommundirektörer. Cirka hälften har besvarat frågorna i den intervju som ligger till underlag för denna rapport. De har intervjuats om 2026 års utmaningar. Frågorna avser såväl den egna rollen som utmaningen i kommunens verksamheter. Intervjuerna har ägt rum under perioden november 2025 - januari 2026. Det är tionde året i rad som intervjuerna genomförs och intervjuerna sker med hjälp av ett strukturerat och enhetligt intervjuunderlag.

Undersökningen omfattar större, mellanstora och små kommuner med spridning över hela Sverige. De som intervjuats har själv arbetat på ledande positioner inom offentlig eller privat verksamhet. Undersökningen fångar huvudfrågor som lyfts fram av, och är representativa för, landets Kommundirektörer.

Utöver det sammanställda materialet redovisas också vissa enskilda kommentarer och synpunkter som är intressanta som underlag för diskussioner och tankar kring rollen som Kommundirektör och dess utmaningar. Nytt för i år är att vi, för frågeställningar där det kan vara relevant, också relaterar svaren till kommunstorlek. Små kommuner (<15 000 invånare), mellanstora kommuner (15 000 - 40 000 invånare) och större kommuner (>40 000 invånare).

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

Rapporten är av intresse för Kommundirektörer, politisk ledning och kommunens tjänstepersoner i ledande funktioner. Den ger en bild även för övriga intressenter som vill få insikt i de utmaningar landets Kommundirektörer har att hantera.

För oss i Kunskapsbolaget är det värdefullt att följa utvecklingen och utveckla vår förmåga att vara en aktiv partner till ledningen i landets kommuner. Kunskapsbolagets kompetens används i många olika uppdrag för att utveckla av ledarskap och organisationer inom offentlig sektor. Vi följer kommunernas utveckling och stödjer med analyser, utredningar, utbildningar och strategiskt stöd som bidrar till ett starkare Sverige.

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 2026	5
2.1	Vilka är de viktigaste frågorna för din kommun 2026 fördelat på kommunstorlek?	7
2.1.1	Små kommuner (<15 000 invånare)	7
2.1.2	Mellanstora kommuner (15 000 – 40 000 invånare)	7
2.1.3	Större kommuner (> 40 000 invånare)	7
2.2	Utvecklingen av de viktigaste frågorna 2021 – 2026	8
3	Vilka är de svåraste utmaningarna för dig själv i rollen som högsta chef/ledare i kommunen 2026	9
3.1	Vilka är de svåraste utmaningarna för dig själv i rollen som högsta chef/ledare i kommunen 2026 fördelat på kommunstorlek?	11
3.1.1	Små kommuner (<15 000 invånare)	11
3.1.2	Mellanstora kommuner (15 000 – 40 000 invånare)	11
3.1.3	Större kommuner (>40 000 invånare)	12
3.2	Utvecklingen av kommunchefernas största utmaningar 2021-2026	13
4	Hur nöjd är du med.....	14
5	Krisberedskap	15
6	Införande av utsläppsfria entreprenader?	16
6.1	Gemensamt för alla kommuner är:.....	16
6.2	Utmaningarna för de olika kommunstorlekarna.	17
6.2.1	Små kommuner (<15 000 invånare)	17
6.2.2	Mellanstora kommuner (15 000 - 40 000 invånare)	17
6.2.3	Större kommuner (> 40 000 invånare)	17
7	Vilken kompetens efterfrågar Kommundirektörerna?.....	18
7.1	Prioritering av kompetens som efterfrågas 2021 – 2026	19
8	Öppna korta kompletterande synpunkter	20

1 Sammanfattning

I årets undersökning, liksom tidigare år, ser vi att ekonomin åter är den absolut viktigaste frågan. Samtidigt i den dialog som förts är det helt tydligt att det är bredare perspektiv som måste hanteras. Många Kommundirektörer gör kopplingen att den demografiska utvecklingen skapar ett fokus på ekonomin.

En förändring i årets undersökning är att det näst viktigaste området kan inordnas under det lite bredare begreppet samhällsutveckling. Det handlar om krisberedskap, civilförsvär, IT-säkerhet, sårbarhet i infrastruktur samt trygghets- och säkerhetsarbete. Ekonomin och demografin är även kopplade till andra perspektiv av utvecklingsfrågor. Det gör att det definitivt inte är helt "vattentäta skott" mellan de olika områdena. Tydligt är att den generella samhällsutvecklingen på många sätt utmanar kommunernas ansvar och verksamheter inom den gemensamma välfärden.

Kompetensförsörjning kommer också högt på listan. Den bedömningen gjordes också i förra årets material. Samhällsutvecklingen påverkar alla stora verksamhetsområden och kanske mest skola, vård och samhällsplanering. Tydligt är också att området digitalisering fortsätter att vara en viktig fråga. Detta kan kopplas till den snabba AI-utvecklingen under 2025. Från att i många delar handlat om utvecklingen av olika verksamhetssystem och kvalitetsledningssystem omfattar nu området många fler perspektiv. Vid sidan av den allmänna systemutvecklingen finns en ökad osäkerhet kring vart nyttjandet av AI (artificiell intelligens) kommer att leda.

Ett område som har ökat i fokus är krisberedskap. I undersökningen och dialogen kring svaren är det tydligt att NATO-inträdet och ökad osäkerhet i Europa påverkat ambitionerna inom området. Begrepp som säkerhet, trygghet och civil beredskap har fått ett ökat fokus på krisberedskap. Kommundirektörerna säger att frågan om krisberedskap ständigt förekommer i ledningsgrupper och motsvarande forum.

Elektrifiering har förutom arbete med laddinfrastruktur och utsläppsfria fordon inte tagit fart, det är osäkert och svårt att genomföra i praktiken. Här efterfrågas tydligare statlig styrning, långsiktiga spelregler och finansiering.

Trots att ekonomin är en utmaning har budgetprocessen inför 2026 upplevts ungefär på samma sätt som tidigare eller bättre. Kommundirektörerna ser en utmaning i att få ihop helheten och samordningen i det breda uppdraget.

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 möjligheter att klara de utmaningar de står inför genom samverkan, innovativa vägval och strategiskt tänkande.

2 De viktigaste frågorna för kommunerna inför år 2026

Med fokus på frågan om den viktigaste utmaningen lyfts ekonomin. Samtidigt i den dialog som förts så är det helt tydligt att det är ett bredare perspektiv som måste hanteras. Många Kommundirektörer ser en koppling mellan den demografiska utvecklingen och ett ökat fokus på ekonomi. Det kan vara satsningar inom stora kommunala verksamhetsområden eller behov av investeringar inom infrastruktur.

De viktigaste frågorna i kommunerna inför 2026

Kategori	Procent
Ekonomi	34,1 %
Demografi	19,8 %
Kompetensförsörjning	7,9 %
Krisberedskap / Civil beredskap	7,1 %
Tillväxt / Samhällsutveckling	4,8 %

Ekonomi är den klart dominerande kategorin (34 %), vilket visar att ekonomiska frågor är den största utmaningen inför 2026.

Demografi är näst störst (20 %), vilket speglar oro kring befolkningsutveckling och dess påverkan på kommunernas verksamhet.

Kompetensförsörjning och krisberedskap är också viktiga frågor men på en lägre nivå.

Digitalisering och tillväxtfrågor finns med på listan som viktiga frågor.

Andelen som lyfte ekonomin som den enskilt viktigaste frågan ligger i paritet med svaren från förra årets mätning. Det är den senaste tidens inflationsbedömningar, ränteförändringar och det tidigare allmänna konjunkturläget som haft effekt på bedömningen. Hela samhället har levt med ekonomiska utmaningar baserat på en osäker omvärld.

I analysen och givna kommentarer är det synligt att ekonomin kan ha koppling till utmaningar kring demografi och andra utvecklingsfrågor. Det gör att det definitivt inte är helt "vattentäta skott" mellan de olika områdena. Tydligt är att den generella samhällsutvecklingen på många sätt utmanar kommunernas ansvar och verksamheter inom den gemensamma välfärden. Kompetensförsörjning kommer också högt på listan. Den bedömningen gjordes också i förra årets material. Samhällsutvecklingen påverkar alla stora verksamhetsområden och kanske mest demografiska frågor som skola, vård och samhällsplanering.

Ett område som tydligt har ökat i de senaste årens undersökningar är digitalisering. Vid sidan av den allmänna systemutvecklingen finns en ökad osäkerhet kring vart nyttjandet av AI kommer att leda. Kompetensförsörjning är fortsatt en viktig fråga. Många kommuner brottas med uppgiften "hur man ska locka till sig rätt kompetens och tillräckligt stort antal medarbetare". Kraven på specifika kompetenser är i paritet med den växande uppgiften som finns i ett mer utmanande samhällsuppdrag.

Den snabba utvecklingen inom digitalisering, IT och nu också AI gör att kommunerna ser det som viktiga utvecklingsområden och områden för strategisk kompetensförsörjning. 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.

Flera Kommundirektörer pekar på behovet av att säkerställa kvalitén i befintlig verksamhet samtidigt som annan verksamhet byggs ut. Allt måste rymmas inom ordinarie budget. Tydligt är att flera kommuner dämpat många offensiva utmaningar under det kommande valåret. Utmaningen kring ekonomin beskrivs i svaren med många olika kompletterande osäkerhetsfaktorer.

Som tidigare nämnts är det svårt att sortera svaren mellan samhällsutveckling och demografi. Under rubriken samhällsutveckling har vi lagt ihop, de allmänna utmaningar som finns till exempel 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".

Framtidsutmaningen kring investeringar och infrastruktur är för många kommuner en viktig del. Bostadsbyggandet är för vissa kommuner avgörande. Flertalet Kommundirektörer ser utmaningar i omvärldsfaktorer så som den förändrade konjunkturen och vad en osäker tillväxt kan leda till. Det behövs fler bostäder och det är en utmaning att tilldela mark för företag och bostäder. Flera kommuner pekar på utmaningen att anpassa välfärdserbudandet till ändrade förhållanden med lägre bärkraft. Hållbar samhällsutveckling ska ses ur ett brett perspektiv. Bostäder, infrastruktur, verksamhetslokaler, vägar, kultur, mötesplatser ska skapas och värnas med miljö och klimat för en hållbar omställning i fokus.

Den mer specifika rubriken demografi innehåller olika bedömningar som baseras på främst befolkningsförändringar. 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 problem med att bibehålla nuvarande god befolkningsutveckling och hitta mark för att bygga bostäder så att människorna kan stanna kvar i kommunen. Att hantera situationen i såväl starka tillväxtområden som områden som brottas med befolkningsminskning har sina utmaningar. Samtidigt lyfts perspektivet av att många tillväxtområden har fått bromsa in. Det är naturligtvis utmanande att ha en bredare demografisk bild av befolkningsförändringarnas effekter. Tydligt är att det finns kommuner med en ökande andel åldrande befolkning med behov inom vård och omsorg och andra kommuner vars största utmaningar är minskning inom barnomsorg och skola.

2.1 Vilka är de viktigaste frågorna för din kommun 2026 fördelat på kommunstorlek?

Tema	Små kommuner	Mellanstora kommuner	Större kommuner
Ekonomi	högst	hög	medel
Kompetensförsörjning	högst	hög	medel
Demografi	högst	högst	hög
Civil beredskap / säkerhet	hög	hög	högst
Digitalisering / AI	lägre	medel	högst
Tillväxt / samhällsbyggnad	lägre	hög	högst

Kommunerna går in i 2026 med en kombination av ekonomisk press, demografisk omställning, ökade statliga krav och ett valår som påverkar beslutsfattandet. Tre teman dominerar i hela landet:

- Ekonomi i balans.
- Kompetensförsörjning.
- Demografiska förändringar.

Därutöver växer civil beredskap och digitalisering/AI snabbt i betydelse, men på olika sätt beroende på kommunstorlek.

- Kompetensförsörjning är särskilt akut i små kommuner.
- Digitalisering är viktigast i stora kommuner.
- Relation till politiken är en mellankommunfråga.
- Civil beredskap är genomgående, men uttrycks olika beroende på storlek.

2.1.1 Små kommuner (<15 000 invånare)

De små kommunerna brottas med strukturell underfinansiering, befolkningsminskning, kompetensbrist och ökade statliga krav. De är mest pressade av alla grupper.

Ekonomi och budget i balans

Ekonomi, budget i balans, resursfördelning återkommer i nästan alla små kommuner och är kopplad till minskad befolkning, ökade kostnader, svag skattebas och strukturella utmaningar.

Kompetensförsörjning

Svårigheter att rekrytera socialsekreterare, lärare, sjuksköterskor, tekniska tjänster är ofta kopplad till demografi och konkurrens från näringslivet.

Demografi / Befolkningsminskning

Färre barn och fler äldre sätter tryck på äldreomsorg, nedläggning av skolor med påföljande behov av omställning av organisationen.

2.1.2 Mellanstora kommuner (15 000 – 40 000 invånare)

Utmaningar till följd av demografi lyfts fram som den högst prioriterade frågan.

Mellanstora kommuner befinner sig i demografisk omställning. Fler äldre och färre barn påverkar skola, omsorg och investeringar med tryck på nedläggning av skolor med påföljande behov av omställning av organisationen. Högre räntor och pensionskostnader slår hårt på ekonomi.

2.1.3 Större kommuner (> 40 000 invånare)

De största utmaningarna i större kommuner är kopplade till systemomställningar med större komplexitet och stora investeringar vilket är en utmaning som kräver stora investeringar.

Civil beredskap och säkerhet genererar höga förväntningar på komplexa system för att klara förväntningar på "civilförsvar", "krisberedskap" och det "säkerhetspolitiska läget".

Digitalisering och AI är kopplad till effektivisering och kompetensförsörjning.

Tillväxt / infrastruktur / samhällsbyggnad så som järnväg, spårväg, energiomställning, industrietableringar drivs ofta av stora kommuner.

2.2 Utvecklingen av de viktigaste frågorna 2021 – 2026

Prioritet	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi	Ekonomi
2	Pandemin	Kompetensförsörjning	Kompetensförsörjning	Kompetensförsörjning	Samhällsutveckling	Demografi
3	Demografi	Bostadsbyggande	Samhällsutveckling	Samhällsutveckling	Kompetensförsörjning	Kompetensförsörjning
4	Kompetensförsörjning	Demografi	Demografi	Demografi	Demografi	Digitalisering
5	Bostadsbyggande	Samhällsutveckling, efter pandemin	Omvärld	Omvärld	Infrastruktur	Krisberedskap

Tabellen redovisar hur Kommundirektörerna har besvarat vad som är viktigast i år och 5 år bakåt i tiden. Här redovisas den fråga som fått 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. Frågor som återfinns varje år är kompetensförsörjning och demografi. En av de tydliga rörelserna i årets undersökning är att demografin lyfts upp i bedömningarna.

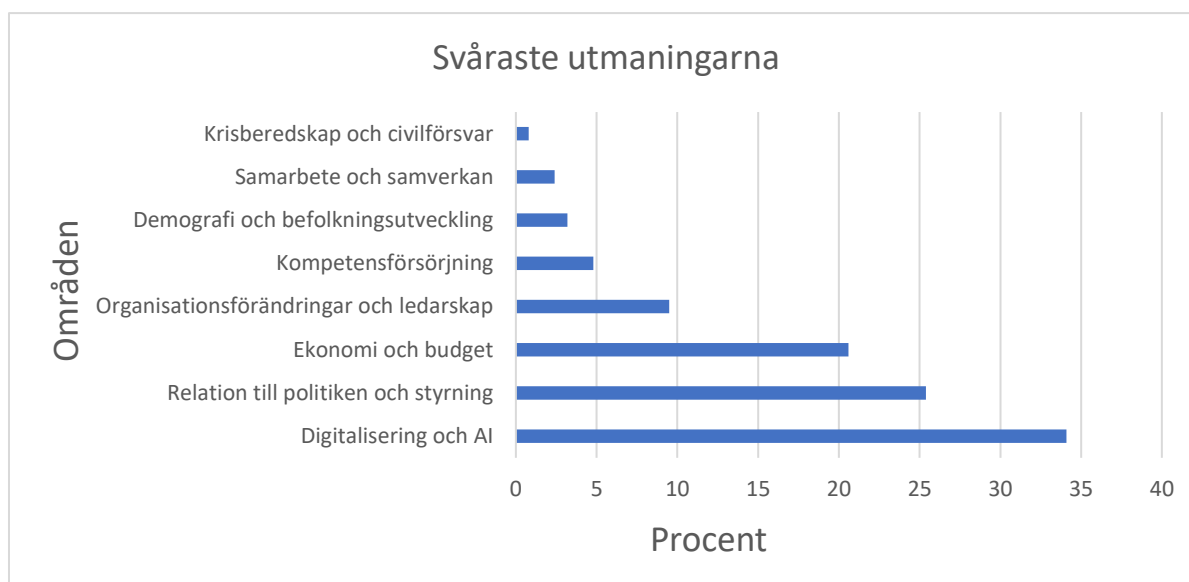
Som tidigare nämnts har också digitaliseringen klivit in på listan. Sannolikt baseras det på den mycket tydliga utvecklingen och diskussionen om AI-verktygen och utvecklingsmöjligheterna/behovet inom det området. Begreppet krisberedskap har blivit ett tydligare och mer frekvent använt ord i undersökningen. Sannolikt rymmer tidigare bedömningar kring omvärld samma bedömningsområde. Men utifrån Kommundirektörernas svar och beskrivningar är det sannolikt så att omvärldsläget har skapat ett tydligare krismedvetande.

3 Vilka är de svåraste utmaningarna för dig själv i rollen som högsta chef/ledare i kommunen 2026

Till skillnad från frågan om vilka frågor som Kommundirektörerna lyft som viktigaste för kommunen har de även fått frågan kring vilka områden de ser som den största utmaningen i sin roll som ledare.

I svaren från Kommundirektörerna har det inom området de svåraste utmaningarna blivit lite mer komplexa svar. I analysen av svaren har materialet sorterats med grundläggande begrepp och formuleringar.

Sammanställning av de svåraste utmaningarna inför 2026



Frågan har gett ett visst utrymme för att komplettera och fördjupa svaren. Metoden med att sortera på huvudområden har utgått från att fånga nyckelord och kompletterande begrepp. Svaren har sedan strukturerats under följande områden.

Krisberedskap och civilförsvär

Flera nämner svårigheter kopplade till krisberedskap, civilförsvär, nya krav från staten och samordning med andra aktörer. Nyckelord: krisberedskap, civilförsvär, beredskap, samordning och nya krav.

Samarbete och samverkan

Behovet av ökat samarbete mellan kommuner, regioner och andra aktörer samt svårigheter att få till fungerande samverkan. Nyckelord: samarbete, samverkan, region och andra kommuner.

Demografi och befolkningsutveckling

Flera svar handlar om demografiska utmaningar, såsom minskad befolkning, fler äldre, färre barn och effekterna av dessa förändringar på kommunens verksamhet. Nyckelord: demografi, befolkningsutveckling, fler äldre, färre barn och minskad befolkning.

Kompetensförsörjning

Svårigheten att rekrytera och behålla rätt kompetens, särskilt inom vård, omsorg och ledande befattningar, återkommer ofta. Nyckelord: kompetensförsörjning, rekrytering, behålla personal och brist på arbetskraft.

Organisationsförändringar och ledarskap

Omorganisationer, implementering av nya styrmodeller och att hålla ihop organisationen är återkommande teman. Nyckelord: organisation, omorganisation, styrmodell, ledarskap och förändringsledning

Ekonomi och budget

Många nämner ekonomin, ekonomisk balans, budgetutmaningar, ökade kostnader och svårigheten att prioritera resurser som den största utmaningen. Nyckelord: ekonomi, budget, ekonomisk balans, ökade kostnader och resurser.

Relationen till politiken och styrning

Många lyfter fram utmaningar i samarbetet mellan tjänstepersoner och politiker, särskilt under valår, samt otydlig styrning från staten. Nyckelord: politik, styrning, samarbete, valår och statlig styrning.

Digitalisering och AI

Utmaningar kring digitalisering, datamognad och att hänga med i teknikutvecklingen lyfts av flera. Nyckelord: digitalisering, AI, datamognad, och teknikutveckling.

I årets svar finns en mycket stark förändring. Temat Digitalisering och AI är det mest förekommande svaren. Inom det området, som också är framlyft som ett av de viktigaste områden, verkar framtidsfrågorna utmanande. Nya digitala verktyg som kan förändra förutsättningar för utveckling verkar också spilla över på andra områden som kompetensutveckling och samordning/samsyn.

Ett annat område som hör till de mer utmanande är relationen till politiken och styrning i ett bredare perspektiv. Många lyfter fram utmaningar i samarbetet mellan tjänstepersoner och politiker. Särskilt verkar den frågan kopplas till att 2026 är ett valår. Motsvarande har synts i tidigare års rapporter där det går att avläsa denna aspekt just i samband med valår.

Självklart är även områdena ekonomi och budget med bland de största utmaningarna. Det finns tydliga resultat som pekar på ett stort behov av samsyn och samarbete. Ett annat ord som kan läggas till är helhetssyn. Det är tydligt i analysen av resultatet att det finns en bedömning av att ökad samverkan, samarbete och strategisk helhetssyn inom gruppen behövs för att hantera en utmanande samhällsutveckling i rådande ekonomiska förhållanden. Att strategiskt jobba med de ekonomiska utmaningarna, att leda/hantera omställning och öka effektiviteten hos medarbetarna beskrivs som utmanande liksom precis som tidigare år.

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 som förväntas.

3.1 Vilka är de svåraste utmaningarna för dig själv i rollen som högsta chef/ledare i kommunen 2026 fördelat på kommunstorlek?

Tema / Kommunstorlek	Små kommuner	Mellanstora kommuner	Större kommuner
Ekonomi	Hög	Hög	Medel
Demografi	Hög	Hög	Hög
Kompetensförsörjning	Hög	Medel	Medel
Civilt försvar / beredskap	Medel	Hög	Hög
Relation till politiken / valår	Medel	Hög	Hög
Digitalisering / AI	Låg	Medel	Hög
Tillväxt / samhällsutveckling	Låg	Medel	Hög
Intern styrning / organisation	Medel	Medel	Hög

3.1.1 Små kommuner (<15 000 invånare)

De små kommunerna brottas med överlevnadsfrågor: ekonomi, demografi, kompetens och statliga krav. 2026 beskrivs som ett år där de grundläggande förutsättningar är under press och utmaningarna är:

Ekonomi och demografi – den stora systemutmaningen

Nästan alla små kommuner lyfter ekonomin som den svåraste frågan. Minskad befolkning, fler äldre och färre barn skapar en strukturell obalans som gör det svårt att finansiera välfärden. Många uttrycker att de "inte får pengarna att räcka" och att de tvingas till hårda prioriteringar.

Kompetensförsörjning – akut och långsiktig kris

De små kommunerna har störst svårigheter att rekrytera och behålla personal. Det gäller både nyckelroller (jurister, ingenjörer, säkerhet, digitalisering) och välfärdsyrken. Flera beskriver att de "saknar folk" och att konkurrensen från större kommuner är övermäktig.

Statliga krav, civilt försvar och styrning – orimlig belastning

De små kommunerna upplever att staten ställer krav som inte är anpassade till deras kapacitet. Civilt försvar, beredskap, nya lagar och ökade administrativa krav beskrivs som "orimliga", "svåra att klara av" och "utan finansiering".

Ledarskap i en liten organisation

Kommundirektörerna beskriver rollen som bred, operativ och ensam. Att hålla ihop organisationen och skapa uthållighet är återkommande utmaningar.

3.1.2 Mellanstora kommuner (15 000 – 40 000 invånare)

Mellanstora kommuner befinner sig mitt i en strategisk omställning där både ekonomi, styrning och samhällsutveckling pressas samtidigt, utmaningarna är:

Ekonomi och investeringar – balansgången hårdnar

Mellanstora kommuner har större investeringsbehov än små kommuner i bostäder, VA, fastigheter. Utmaningen är att prioritera rätt i en tid av ökade kostnader och osäkerhet.

Civilt försvar och statlig styrning – otydlighet och underfinansiering

Många beskriver att staten ställer krav utan finansiering, är otydlig i styrningen och övervältrande av ansvar. Detta skapar frustration och osäkerhet i planeringen.

Relation till politiken – valår och styrningsutmaningar

Man lyfter minoritetsstyren, svårigheter att få långsiktighet och balans mellan politik och profession som utmaningar och att valåret 2026 förstärker osäkerheten.

3.1.3 Större kommuner (>40 000 invånare)

Större kommuner har helt andra tyngdpunkter än små och mellanstora kommuner. Här handlar utmaningarna om systemnivå, komplexitet, kapacitet och strategisk transformation. Utmaningarna är mer strategiska än operativa

Demografisk omställning och välfärdens kapacitet

Fler äldre - ökade behov inom omsorg - stora skillnader mellan stadsdelar - behov av att ställa om hela välfärdssystemet- Det är en strukturell, långsiktig utmaning.

Civilt försvar, säkerhet och cybersäkerhet

Stora kommuner ligger längre fram och arbetar mer systematiskt. Utmaningarna är:

- samordning med statliga myndigheter.
- Cybersäkerhet.
- hot och hat.
- att integrera beredskap i ordinarie styrning.

Styrning och intern komplexitet

Förmåga att hålla ihop helheten och att få alla förvaltningar att dra åt samma håll – systemledarskap – styrmodeller.

Infrastruktur och tillväxt i växande regioner:

- energi och elkapacitet.
- Bostadsförsörjning.
- stora stadsutvecklingsprojekt.
- industriell omställning.

Digitalisering och AI

Detta är en strategisk kärnfråga och en nödvändig omställning som ger möjlighet att effektivisera och som även är en kompetensfråga för medarbetarna.

Politisk instabilitet och valår

Flera nämner polarisering, instabilitet och svårigheter att få långsiktighet.

3.2 Utvecklingen av kommunchefernas största utmaningar 2021-2026

Prioritet	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1	Chefsrollen	Chefsrollen	Ekonomi/ Samarbete med politiken (Lika värde 2023)	Ekonomi	Samsyn Samordning	Digitalisering AI
2	Ekonomi	Kompetens- försörjning		Omställning/ Effektivitet	Ekonomi	Relation Politik och Styrning
3	Kompetens försörjning	Samarbete med politiken	Utveckla styr modellen	Helhetssyn/ Samverkan	Förändrings- Arbete	Ekonomi
4	Pandemin	Ekonomi	Kompetens- försörjning	Samarbete med politiken	Kompetens- försörjning	Organisation Ledarskap
5	Samarbete med politiken	Valår	Övrigt	Övrigt	Infrastruktur	Kompetens- försörjning

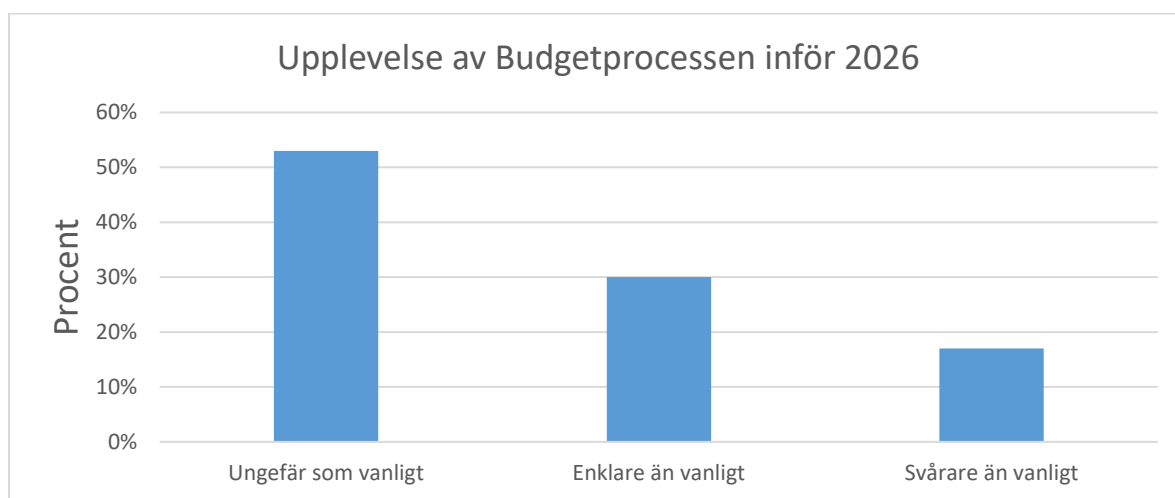
Tabellen ovan redovisar vad Kommundirektörerna har svarat såsom den största utmaningen 2026 i relation till svar på motsvarande fråga fem år bakåt i tiden. Flest antal svar hamnar överst som nummer 1. Därefter redovisas svaren sammanräknade i fallande ordning.

Chefsrollen och ekonomi har på olika sätt under flera år redovisats som den viktigaste utmaningen. Det som går att utläsa under de senaste åren är att samordning, relationen mellan politik och helhetssyn kopplas till ledarskap och utmaningar. Kommundirektörernas svar kring chefsrollen kopplas numera tydligare till effektivitetsarbete och omställning.

Den mest synliga förändringen är ändå utmaningen att leda där nya genomgripande förändringar kommer att ske genom den accelererande digitaliseringen. Till detta i en mer osäker och oförutsägbar omvärld.

4 Hur nöjd är du med.....

Kommundirektörerna fick frågor mer specifikt kring hur nöjda de var med vissa områden i den kommunala verksamheten.



Resultatet att det var ungefär som vanligt eller bättre än vanligt.

Ett annat område som Kommundirektörerna svarade på var samarbetet mellan politik och tjänstepersoner. Resultatet visar på att det även här är marginella skillnader över åren.

5 Krisberedskap

Ett område som har ökat i fokus är krisberedskap. I undersökningen och dialogen kring svaren är det tydligt att omvärldsfaktorer påverkat ambitionerna inom området. Begrepp som säkerhet, trygghet och civil beredskap har fått ett ökat fokus.

Kommundirektörerna beskriver att frågan om krisberedskap förekommer regelbundet i ledningsgrupper och motsvarande forum. Endast 6 procent av de tillfrågade svarar att frågor kring krisberedskap bara förekommer "ad hoc" och i något fall inte alls.

Nästan alla Kommundirektörer bedömer att de resurser som avsätts för krisberedskap understiger 3 procent av den samlade budgeten.

Kommundirektörerna fick också lämna kommentarer och synpunkter kring kommunens arbete inom området krisberedskap. Några av punkterna är:

Riskidentifiering

Kommunerna har en bit kvar i arbetet med att kartlägga risker och strategiska punkter i krishantering.

Ansvarsfördelning

Det råder oklarheter i hur samverkan och strukturer ska fördelas och ansvar tas av inblandade. Oklarheter från stat, regionala organ och den egna kommunen. Här jobbas det i många kommuner i nätverk för att bredda arbetet med krisplaner för att tydliggöra ansvar.

Kommunikation vid kris

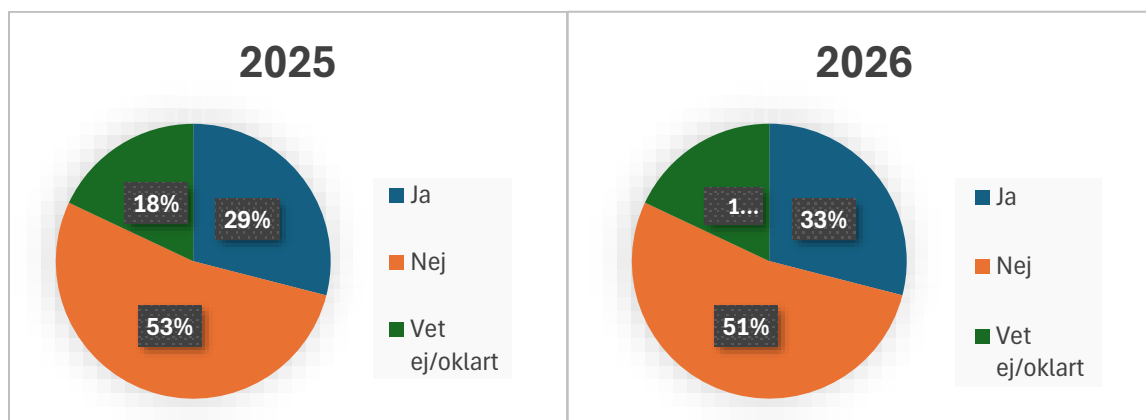
Synpunkter framkommer också på att det finns ytterligare behov av interna och externa kommunikationsstrategier som kan fungera i kristider och övriga utsatta situationer. Här lyfts behov av bättre informationskanaler, kommunikation med press och hållbar information på sociala medier.

6 Införande av utsläppsfria entreprenader?

Tidigare har det funnits en del frågor som synliggjort miljöarbete och grön omställning. Därför lyftes en konkret fråga/indikator in i förra årets undersökning. Den avser utsläppsfria entreprenader och renhållning. Hela samhället utvecklas mot hållbarare energisystem och effektivare resursutnyttjande. I det perspektivet fick Kommundirektörerna frågan:

- Har kommunen / kommunala bolagen en uttalad plan på att införa utsläppsfria entreprenader av infrastruktur och fastigheter före 2030?

Plan för utsläppsfria entreprenader



Marginell förflyttning mellan åren kan avläsas. Svaren visar att arbete pågår. Det finns få färdiga, konkreta planer och aktiviteter. Mycket arbete återstår. Fortfarande gäller att runt en tredjedel av de tillfrågade hade färdiga planer för utsläppsfria entreprenader.

6.1 Gemensamt för alla kommuner är:

Elektrifiering upplevs som viktigt – men osäkert och svårt att genomföra i praktiken utan tydligare statlig styrning och finansiering. Man efterfrågar:

- tydligare krav.
- långsiktiga spelregler.
- finansiering.
- samordning mellan myndigheter.

Elektrifiering kopplas mer till fordonsflottor än entreprenader - Mycket arbete sker inom:

- laddinfrastruktur och utsläppsfria fordon.
- energieffektivisering.

Införandet av utsläppsfria entreprenader är fortfarande ett område där få kommuner har kommit igång.

6.2 Utmaningarna för de olika kommunstorlekarna.

6.2.1 Små kommuner (<15 000 invånare)

De små kommunerna beskriver elektrifiering som *svårt, dyrt och ofta utanför deras kontroll*. Många saknar resurser, kompetens och statligt stöd. Återkommande teman:

Brist på resurser och kompetens: "Vi har inte resurserna som krävs", "svårt att veta hur man ska lägga resurserna".

Elektrifiering ligger på regional eller statlig nivå "Vi sitter i knät på Vattenfall", "Länsstyrelsen måste hålla ihop arbetet".

6.2.2 Mellanstora kommuner (15 000 - 40 000 invånare)

Mellanstora kommuner är splittrade. Vissa ligger långt fram medan andra knappt har påbörjat arbetet. Flera kommuner är med i regionala samarbeten. Exempel: Viable Cities, länsvisa energiplaner.

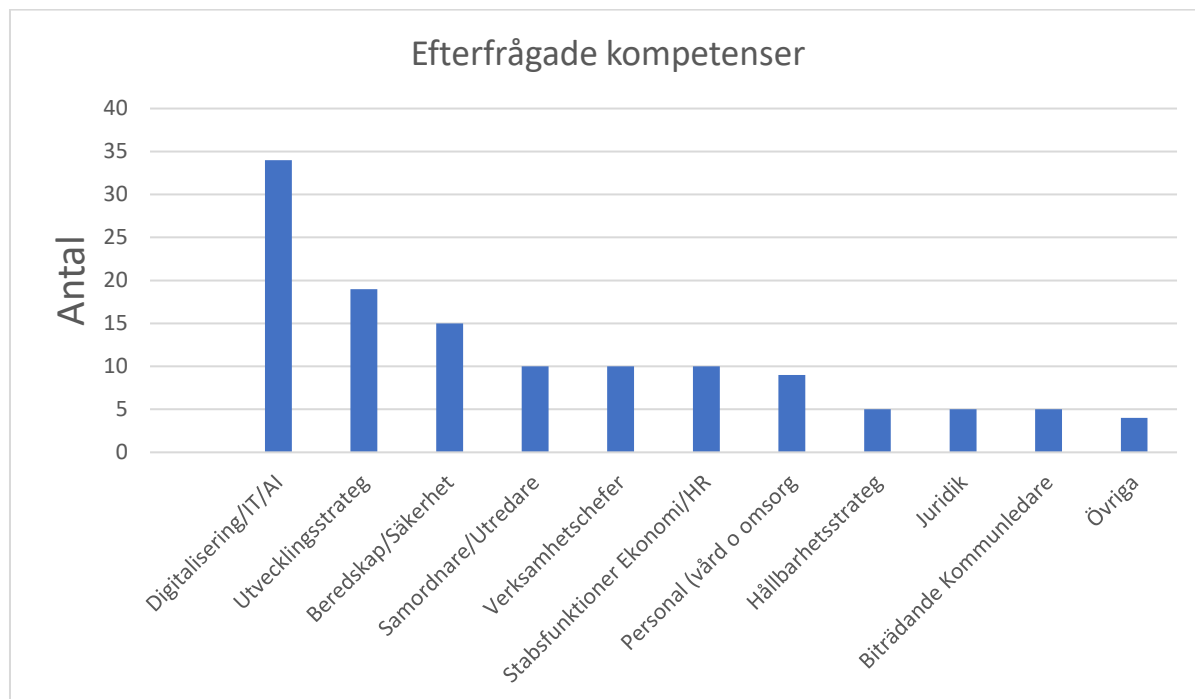
Återkommande teman: "Vi behöver stöd", "svårt att söka EU- och statsbidrag".

6.2.3 Större kommuner (> 40 000 invånare)

Större kommuner har de mest avancerade satsningarna. Många har klimatplaner, energiplaner och tydliga mål om utsläppsfri organisation 2030. Elektrifiering kopplas till stora industrietableringar. Framför allt i Norrland och på Västkusten bedriver man strategiskt och långsiktigt arbete – Smarta hållbara städer – Viable Cities – Eget energibolag.

Återkommande tema: "Frågan är om vi klarar av att genomföra planen."

7 Vilken kompetens efterfrågar Kommundirektörerna?



Kommundirektörerna har, såsom tidigare år, 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 2026 någon som arbetar med digitaliseringen inom kommunen. Inom området digitalisering är det en ny kompetens som tydligt efterfrågas. Hälften av Kommundirektörerna, som påtalat behovet inom digitalisering efterfrågar kompetens inom AI. Det framkommer att det finns förväntningar på att de kommunala tjänsterna ska kunna utvecklas och förenklas med hjälp av AI.

På andraplats vill Kommundirektörerna ha "utvecklingsstrateger". I de fördjupande kommentarerna framgår det tydligt att generellt finns behov av att strategiskt strukturera och driva på utvecklingen för att hantera de utmaningar man står i.

I undersökningen framkommer 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 specifika kompetenser och samarbete/samordning.

Ett perspektiv som syns i årets utredning är att vid sidan om strategier och samordnare synliggörs behovet av resurser inom beredskap och säkerhetsarbete. Att kunna bemanna med verksamhetsledare i olika förvaltningar är också önskvärt.

7.1 Prioritering av kompetens som efterfrågas 2021 – 2026

Prioritet	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1	Omvärlds-bevaka/ Samhälls-strateg	Digitalisering	Digitalisering	Digitalisering AI-kompetens	Digitalisering IT, AI-kompetens	Digitalisering IT, AI-kompetens
2	Digitalisering Strateg IT	Trygghet/ Säkerhet	Trygghet/ Säkerhet	Kvalificerad utredare	Utvecklings-strateger	Utvecklings-strateger
3	Jurist	Hållbarhet	Jurist	Trygghet/ Säkerhet	Beredskap/ Säkerhet	Beredskap/ Säkerhet
4	Kvalificerad utredare	Jurist	Förändrings-ledare	Samhälls-byggnad	Samordnare	Utredare/ Samordnare
5	Kommunikatör	Projekt-ledare, Näringslivs-strateg, Statsbidrags-expert	Biträdande lednings-person	Förändrings-ledning	Stabsfunktioner Ekonomi/HR	Verksamhets-chefer

Tabellen ovan redovisar hur kommuncheferna har svarat på frågan om kompetens, 2021–2026. 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. Tydligt är att området trygghet och säkerhet finns kvar 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 utläsa 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 efterfrågas.

8 Öppna korta kompletterande synpunkter

I undersökningen fanns en öppen fråga som gav Kommundirektörerna möjligheten att skicka med synpunkter. Frågan var:

- *Något övrigt du skulle vilja tillägga i denna undersökning som kommer att ha titeln "I Huvudet på Kommundirektörerna inför 2026"?*

Från den öppna frågan lyftes flera olika frågeställningar. Sammantaget blev det en blandning av kompletteringar och fördjupningar kring de områden som på olika sätt belysts i rapporten. Några sammanfattande representativa kommentarer inom olika områden följer här:

Bekräftelse och igenkänning

- "Det är skönt att kunna se att vi ibland sitter i samma båt, få idéer om saker som andra gjort men som vi inte tänkt på."
- "Jag känner igen mig i utmaningarna."
- "Det finns fler som sitter i samma båt och som tänker likadant. Känner mig inte så utsatt på samma sätt, när man upptäcker att det är andra med samma bekymmer."
- "Bra att få bekräftelse, se hur andra tänkt, få perspektiv."
- "Bra med rapporten, jag befinner mig i min egen 'bubbla' i det dagliga arbetet och här får jag ett omvärldsperspektiv som jag behöver."

Benchmarking och jämförelse

- "Värdefullt med benchmarking mot andra kommuner."
- "Bra verktyg för att ta del av kommunernas synpunkter/Benchmarking."
- "Intressant att ta del av kollegornas uppfattning med notering att många svar är snarlika."
- "Jag tar upp rapporten med presidiet och kan visa på att flera kommuner arbetar med samma frågor, behöver fatta liknande beslut osv."
- "Jag läser alltid igenom, skickar ut till min ledningsgrupp. Skönt att få bekräftelse, se hur andra tänkt, få perspektiv."

Rapportens nytta och användning

- "Rapporten är bra för att få tips och uppslag samt 'benchmarking' för att jämföra sig mot andra kommuner."
- "Jag brukar läsa rapporten varje år."
- "Det är alltid intressant att läsa hur andra upplever det. Brukar vara ungefär samma svar."
- "Jag har tagit del av tidigare rapporter och det är intressant läsning."
- "Jag använder rapporten aktivt! Varit med sedan 2019."

Önskemål om utveckling

- "Önskar mer medial uppmärksamhet."
- "Spännande om det går att jämföra KD-rapporten idag med den första för 10 år sedan och se förflyttningar i olika frågor."
- "Vore fint att se jämförelse över tid när det nu är det 10 året."
- "Det skulle vara intressant om rapporten fick större genomslag och blev en 'snackis'."

Reflektion kring rollen

- "Rollen som Kommundirektör är utsatt och komplex."
 - "Det är en utmaning och komplexitet samt osäkerhet i Kommundirektöruppdraget."
 - "Jag har stor nytta av rapporten för att se vad mina kollegor sitter med, likheter och olikheter."
 - "Det är alltid bra att se hur andra tänker, en omvärldsspaning."
-