

KS ARBEIDSGIVERMONITOR 2025

DYPDYKK OM LEDELSE I KOMMUNER/FYLKESKOMMUNER

RAPPORT

Juni 2025



INNHold

Prosjektinformasjon	03-04
Resultater	05-12
Demografi	13-14
Kontakt Ipsos	15-16

PROSJEKTINFORMASJON

Om undersøkelsen

Bakgrunn og formål

Formålet med denne undersøkelsen har vært å undersøke erfaringer og perspektiver knyttet til ledelse i kommuner og fylkeskommuner.

Undersøkelsen er et dypdykk i et arbeidsgiverrelatert tema, som en del av KS Arbeidsgivermonitor.

KS Arbeidsgivermonitor er gjennomført av Ipsos på vegne av KS i 2017, 2019, 2021 og 2023.

Ansvarlig konsulent for undersøkelsen hos Ipsos: Anne Espelien

Om rapporten

Tema for årets dypdykk er *ledelse*. Hvordan kommunene / fylkeskommunene, som arbeidsgivere, forholder seg til toppledere.

I denne rapporten fremstilles de totale resultatene på overordnet nivå.

Signifikante forskjeller mellom undergrupper og gjennomsnittet er gjennomgående kommentert der det anses som relevant.

Utvalg og metode

Undersøkelsen er gjennomført blant ledelsen i norske kommuner/fylkeskommuner.

Totalt har 168 kommuner besvart undersøkelsen, og disse danner grunnlaget for totale utvalget.

Det ble sendt ut invitasjoner til samtlige kommuner og fylkeskommuner i Norge via e-post til postmottak. Denne e-posten bestod av en unik web-lenke til undersøkelsen.

Feltarbeidet er gjennomført i perioden april til juni 2025. Det ble gjennomført opptil flere påminnelser på mail til kommuner/fylkeskommuner som ikke hadde besvart.

Dataene i disse analysene er ikke vektet.

Om leveransen

Denne leveransen består av flere deler.

I denne grafikkrapporten fremstilles resultatene på overordnet nivå, med kommentarer der det finnes undergrupper av kommuner som skiller seg fra gjennomsnittet.

I tillegg består leveransen av et tabellverk med nedbrytninger på undergrupper kombinert med de overordnede svarfordelingene på alle spørsmål i undersøkelsen og en utlisting av svar på fritekstspørsmål.

For mer detaljerte resultater henvises det derfor til tabellverket som hører til undersøkelsen.

RESULTATER

Ressurssituasjon og motstand fra ansatte som utfordring

- Over 9 av 10 av kommunene svarer at de opplever ressurssituasjonen og motstand fra ansatte som en utfordring ved omstillingsledelse.
- 8 av 10 oppgir at manglende kompetanse er en utfordring, og 7 av 10 oppgir politisk styring som en utfordring.
- I Østlandet er det signifikant flere som svarer at politisk styring *ikke* er en utfordring ved omstillingsledelse (36 prosent).

Vurdering av kompetanse for omstilling

- 3 av 10 kommuner svarer at de opplever at deres ledere har nødvendig kompetanse for å gjennomføre endrings- og omstillingsprosesser i kommunen. Videre oppgir 6 av 10 kommuner at lederne deres i noen grad har nødvendig kompetanse. Samlet sett svarer altså over 9 av 10 kommuner at lederne deres til en viss grad har kompetanse innen endrings- og omstillingsprosesser.
- Kun 5 prosent av kommunene svarer at lederne i liten grad eller i svært liten grad har kompetanse innenfor endrings- og omstillingsprosesser.

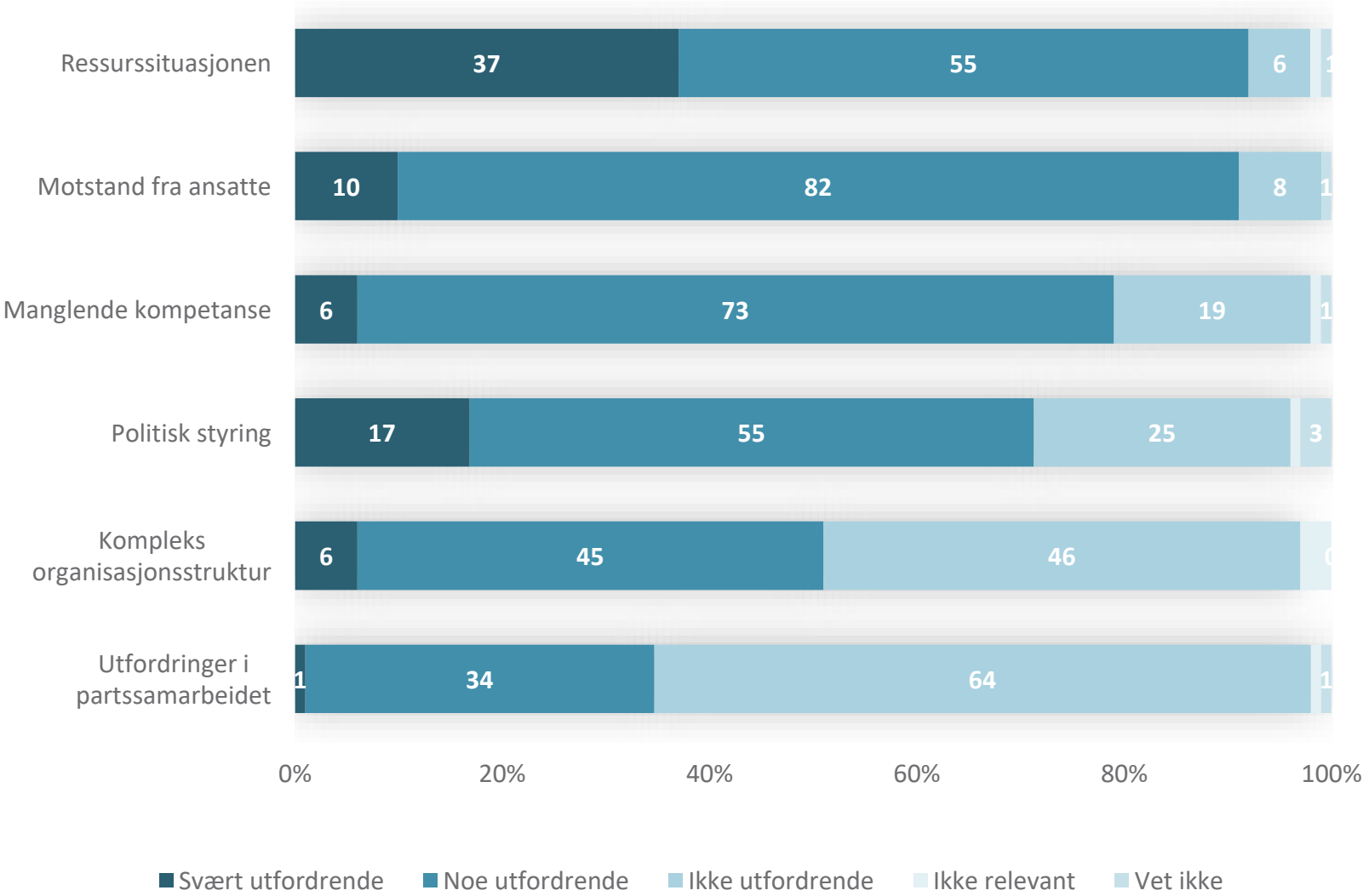
Kompetanseutvikling for ledere

- 1 av 3 mener kommuner/fylkeskommuner mener at endringsledelse og omstillingskompetanse er viktigst for ledere i dag, etterfulgt av kompetanseplanlegging og –styring (18 prosent) og digital kompetanse og ledelse av digitale transformasjoner (16 prosent).
- Samlet sett oppfattes endringsledelse og omstillingskompetanse (72 prosent) som viktigst.

Kompetanseutvikling for direktører

- 1 av 4 mener at omstillingsledelse er viktigst for kommunedirektører/fylkeskommunedirektører, etterfulgt av innovasjon og digitalisering (18 prosent) og strategisk kompetansestyring (13 prosent).
- Samlet sett oppfattes omstillingsledelse som viktigst (65 prosent).

Hvilken faktorer opplever du som en utfordring ved omstillingsledelse i din kommune?

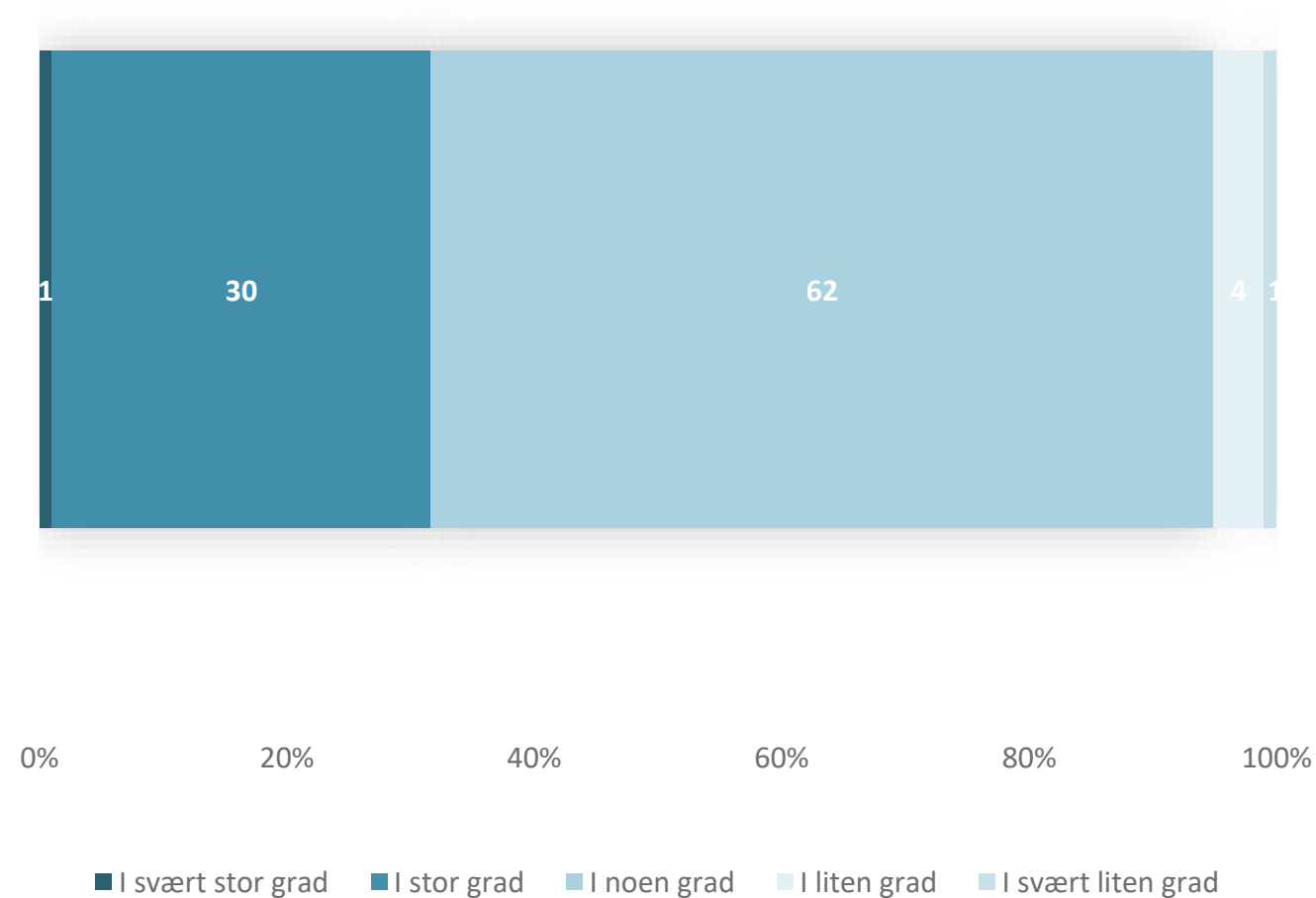


Over 9 av 10 svarer at de opplever ressursituasjonen og motstand fra ansatte som en utfordring ved omstillingsledelse. I tillegg svarer 8 av 10 at manglende kompetanse er en utfordring, og 7 av 10 oppgir politisk styring som en utfordring. I overkant av halvparten oppfatter kompleks organisasjonsstruktur som en utfordring, mens kun 1 av 3 oppgir utfordringer i partssamarbeidet som en utfordring ved omstillingsledelse.

Det er få signifikante forskjeller på tvers av landsdel. I Østlandet er det signifikant flere som svarer at politisk styring ikke er en utfordring ved omstillingsledelse (36 prosent).



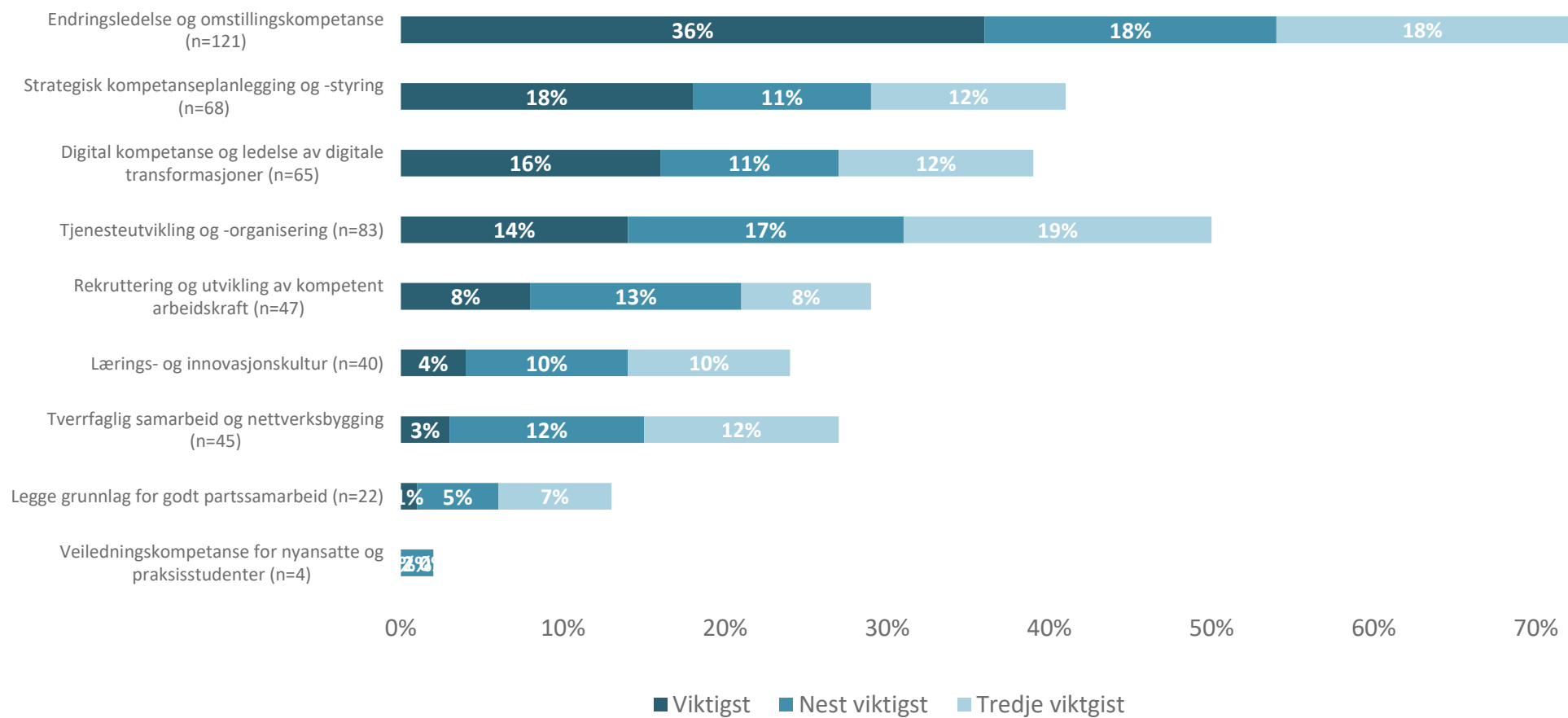
I hvilken grad opplever du at dine ledere har nødvendig kompetanse for å gjennomføre endrings- og omstillingsprosesser i kommunen?



3 av 10 svarer at de opplever at deres ledere har nødvendig kompetanse for å gjennomføre endrings- og omstillingsprosesser i kommunen. 6 av 10 oppgir at lederne i noen grad har nødvendig kompetanse, mens kun 5 prosent svarer at de i liten eller svært liten grad har nødvendig kompetanse.

Det er ingen signifikante forskjeller på tvers av landsdel.

Som toppleder i din kommune/fylkeskommune, hvilke typer støtte og kompetanseutvikling mener du er mest nødvendig for dine ledere i dag? Ranger de tre viktigste fra 1 til 3.



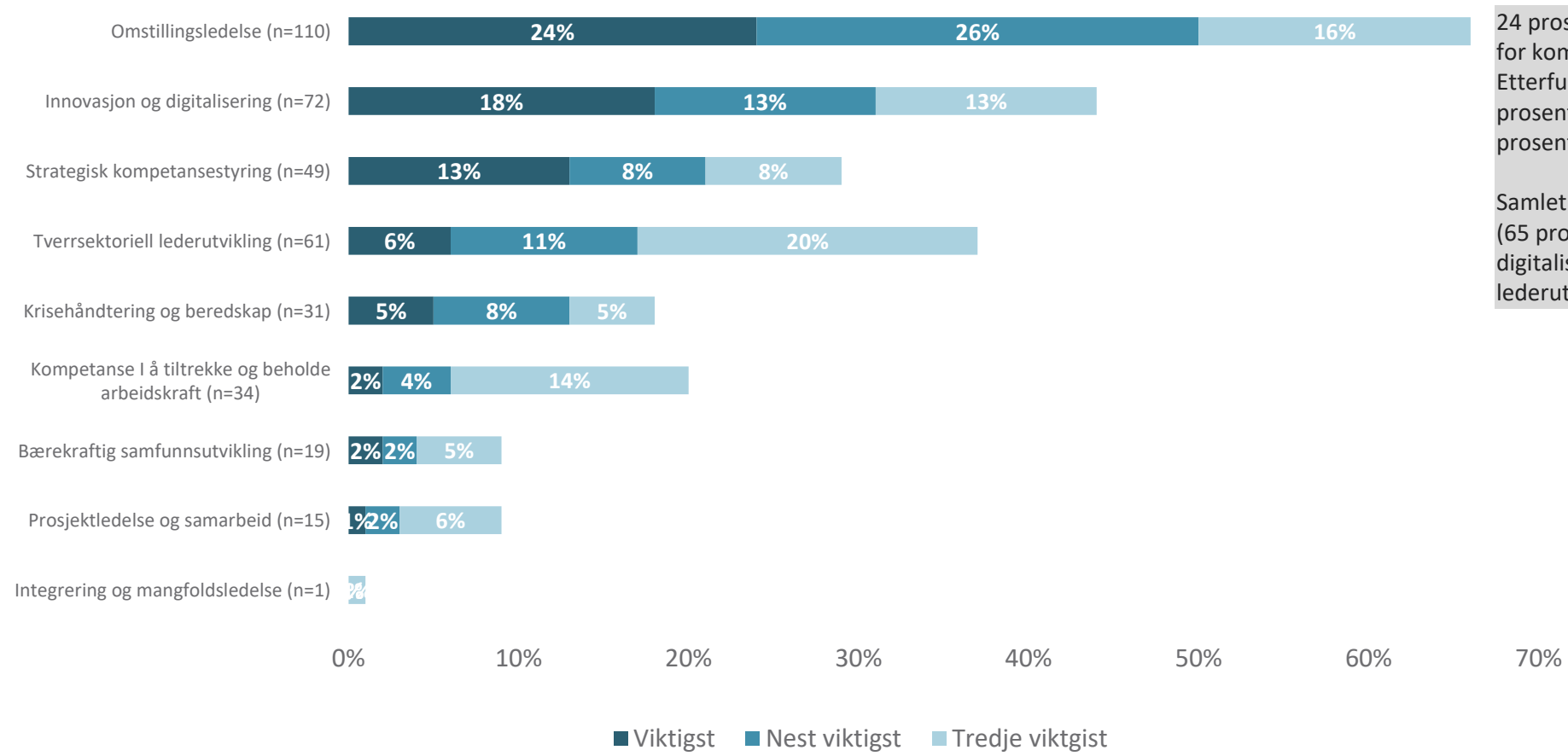
36 prosent mener at endringsledelse og omstillingskompetanse er typer støtte og kompetanseutvikling som er viktigst for lederne deres, etterfulgt av strategisk kompetanseplanlegging og -styring (18 prosent) og digital kompetanse og ledelse av digitale transformasjoner (16 prosent).

Samlet sett oppfattes endringsledelse og omstillingskompetanse som viktigst (72 prosent), etterfulgt av tjenesteutvikling og -organisering (49 prosent) og strategisk kompetanseplanlegging og -styring (40 prosent).

Base: Alle (n=168)



Som toppleder i din kommune/fylkeskommune, hvilke typer støtte og kompetanseutvikling mener du er mest nødvendig for kommunedirektører/fylkeskommunedirektører i dag? Ranger de tre viktigste fra 1 til 3.



24 prosent mener at omstillingsledelse er viktigst for kommunedirektører/fylkeskommunedirektører, Etterfulgt av innovasjon og digitalisering (18 prosent) og strategisk kompetansestyring (13 prosent).

Samlet sett oppfattes omstillingsledelse som viktigst (65 prosent), etterfulgt av innovasjon og digitalisering (43 prosent) og tverrsektoriell lederutvikling (36 prosent).

Base: Alle (n=168)



Hvilke tiltak, om noen, har dere iverksatt for å beholde ledere og ansatte? Noter:

Endringer i organisasjonsstruktur: Det har vært fokus på endring av administrativ organisering, inkludert gjennomføring av lederutviklingsprogrammer og omorganisering for bedre oppgavefordeling.

Kompetanseutvikling og lønnstiltak: Det er en sterk fokus på kompetanseheving med tilbud om videreutdanning, kurs, samt fleksible arbeidstidsordninger som hjemmekontor. Lønn og andre insentiver brukes for å rekruttere og beholde ansatte.

Arbeidsmiljø og ledelse: Arbeidet med å forbedre arbeidsmiljøet inkluderer tiltak som fleksible arbeidsordninger, lederutvikling og oppfølging, samt vektlegging av god kommunikasjon og en sterk arbeidsgiverpolitikk.

Styrking av medarbeidersamtaler og deltakelse: Fokus på medarbeiderskap, tverrfaglige team, og deltakelse i nettverk for å utvikle arbeidskulturen samt sikre at ansatte føler seg inkludert og verdsatt.

Veilednings- og oppfølgingsprogrammer: Innføring av mentorordninger, coachingprogrammer og støttetiltak for ledere for å bedre arbeidsforhold og fremme karriereutvikling.

Q:q94_2025_dypdykk. Hvilke tiltak, om noen, har dere iverksatt for å beholde ledere og ansatte? Noter:

Base: Alle (n=168)

Hvilke tiltak, om noen, har dere iverksatt for å utvikle ledere og ansatte? Noter:

Kompetanse- og prosessledelse: Organisasjonen fokuserer på kompetanseheving både i prosess- og prosjektledelse, samt utvikling av en strategisk rekrutterings- og kompetanseplan med stor involvering fra ansatte.

Lederutviklingstiltak: Faste ledersamlinger og interne lederutviklingsprogrammer har blitt implementert for å styrke ledelsesferdigheter. Det tilbys månedlige lederutviklingsaktiviteter planlagt i et årshjul.

Systematisk bruk av medarbeiderundersøkelser: Bruk av '10-faktor' undersøkelse for å vurdere og forbedre organisasjonsutvikling og ledelsespraksis, kombinert med pilotering av kunstig intelligens som Copilot.

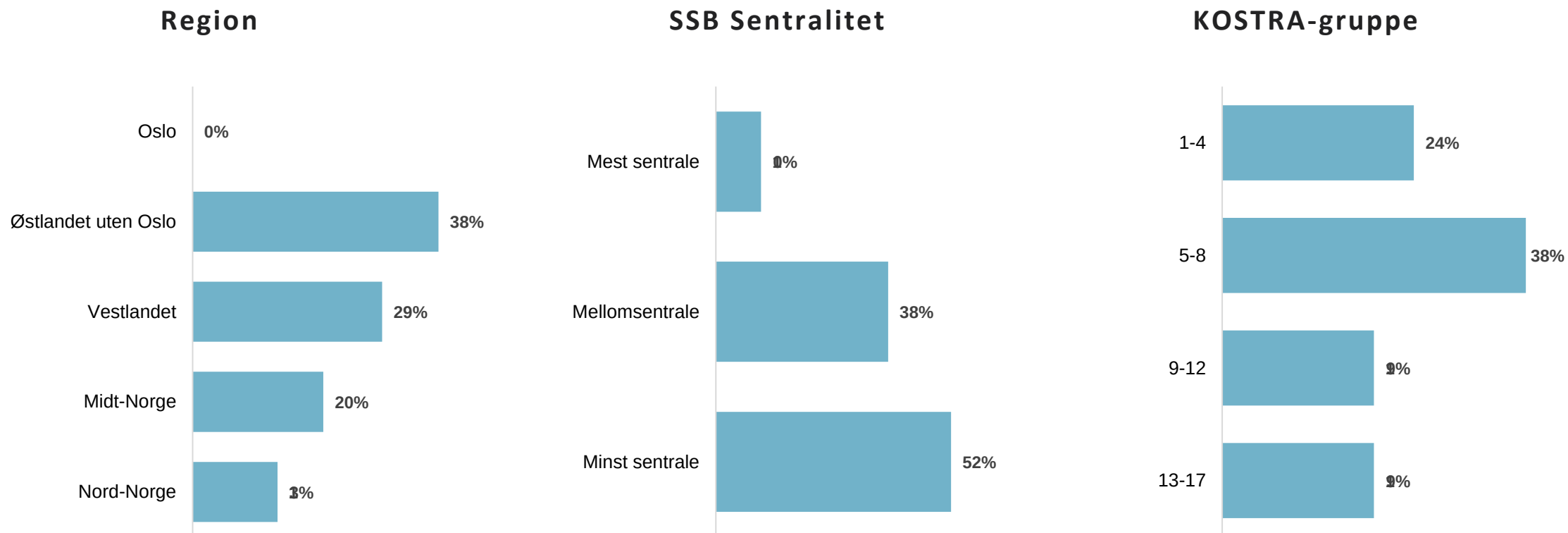
Utvikling av kommunikasjonsstrategi: Arbeid med å utvikle en ny kommunikasjonsstrategi for å sikre bedre informasjonsflyt og samordning innen organisasjonen.

Q:q94_2025_dypdykk. Hvilke tiltak, om noen, har dere iverksatt for å utvikle ledere og ansatte? Noter:

Base: Alle (n=168)

DEMOGRAFI

BAKGRUNNSINFORMASJON OM UTVALGET



Tredelingen av sentralitet i denne rapporten er basert på SSBs standard sentralitetsindeks fra 1-6. (Mest sentrale: 1 og 2, mellomsentrale: 3 og 4 og minst sentrale: 5 og 6. For mer informasjon, se: <https://www.ssb.no/klass/klassifikasjoner/128>)

Kontakt Ipsos

Anne Espelien

Senior Research Account Manager

✉ Anne.Espelien@ipsos.com

📞 +47 951 63 971

ABOUT IPSOS

Ipsos ranks third in the global research industry. With a strong presence in 90 countries, Ipsos employs more than 18,000 people and has the ability to conduct research programs in more than 100 countries. Founded in France in 1975, Ipsos is controlled and managed by research professionals. They have built a solid Group around a multi-specialist positioning – Media and advertising research; Marketing research; Client and employee relationship management; Opinion & social research; Mobile, Online, Offline data collection and delivery.

Ipsos is listed on Eurolist - NYSE-Euronext. The company is part of the SBF 120 and the Mid-60 index and is eligible for the Deferred Settlement Service (SRD).

ISIN code FR0000073298, Reuters ISOS.PA, Bloomberg
IPS:FP
www.ipsos.com

GAME CHANGERS

At Ipsos we are passionately curious about people, markets, brands and society. We deliver information and analysis that makes our complex world easier and faster to navigate and inspires our clients to make smarter decisions.

We believe that our work is important. Security, simplicity, speed and substance applies to everything we do.

Through specialisation, we offer our clients a unique depth of knowledge and expertise. Learning from different experiences gives us perspective and inspires us to boldly call things into question, to be creative.

By nurturing a culture of collaboration and curiosity, we attract the highest calibre of people who have the ability and desire to influence and shape the future.

“GAME CHANGERS” - our tagline - summarises our ambition.

