

<b>FÖRORD</b> .....	<b>2</b>	INDIVID- OCH FAMILJEOMSORG .....	26
<b>INLEDNING</b> .....	<b>3</b>	<b>VA-VERKSAMHET</b> .....	<b>28</b>
<b>BENCHMARKING I NORRA BOHUSLÄN</b> .....	<b>3</b>	NYCKELTAL .....	28
<b>ORGANISATION</b> .....	<b>3</b>	SAMMANFATTNING .....	29
<b>KOMMUNBESKRIVNINGAR</b> .....	<b>3</b>	FRAMTID .....	29
LYSEKIL .....	3	<b>IT</b> .....	<b>30</b>
MUNKEDAL .....	4	<b>PERSONAL</b> .....	<b>31</b>
SOTENÄS .....	4	<b>FORSKNING OCH PROJEKT</b> .....	<b>33</b>
STRÖMSTAD .....	4	KOMMUNFORSKNING I VÄSTSVERIGE .....	33
TANUM .....	5	<i>Organisationskulturens betydelse för framgång</i> .....	34
<b>BEFOLKNING</b> .....	<b>5</b>	<i>Erfarenheter från ett benchmarkingnätverk</i> .....	34
BEFOLKNINGSUTVECKLING LYSEKIL .....	5	<i>Jämförelse av ekonomifunktionen</i> .....	35
BEFOLKNINGSUTVECKLING MUNKEDAL .....	5	<i>Nationellt kommunforskningsprogram</i> .....	36
BEFOLKNINGSUTVECKLING SOTENÄS .....	6	JÄMFÖRELSEPROJEKTET .....	36
BEFOLKNINGSUTVECKLING STRÖMSTAD .....	6	KOMMUNENS KVALITET I KORTHET .....	37
BEFOLKNINGSUTVECKLING TANUM .....	6	<b>UPPHANDLING &amp; INKÖP</b> .....	<b>38</b>
<b>FINANSIELL JÄMFÖRANDE ANALYS</b> .....	<b>7</b>	STATISTISKA UPPGIFTER .....	38
RESULTAT .....	7	<b>ÖVRIGT SAMARBETE</b> .....	<b>39</b>
FINANSIELL STÄLLNING .....	7	RENHÅLLNING .....	39
FINANSIELLA PROFILER 2008-2011 .....	7	RÄDDNINGSTJÄNST .....	39
LYSEKIL .....	8	GYMNASIESKOLA OCH VUXENUTBILDNING .....	39
MUNKEDAL .....	9	MILJÖVERKSAMHET .....	39
SOTENÄS .....	10	VA .....	39
STRÖMSTAD .....	11	BIBLIOTEKSVVERKSAMHET .....	40
TANUM .....	12	ÖVERFÖRMYNDARE .....	40
<b>EKONOMISK ANALYS</b> .....	<b>13</b>	PERSONAL - OCH LÖNESYSTEM .....	40
UTÖVER DEN JÄMFÖRANDE PROFILANALYSEN OVAN GÖRS		IT-VERKSAMHET .....	40
JÄMFÖRELSE AV ETT ANTAL VIKTIGA FINANSIELLA INDIKATORER. .	13	BESÖKSNÄRINGEN .....	40
UTDEBITERING .....	13	GIS- TJÄNSTER .....	40
RESULTAT .....	13	VÄXEL- OCH TELEFONITJÄNSTER .....	40
KOSTNADSUTVECKLING .....	13	SPECIALISTKOMPETENS .....	40
SOLIDITET .....	13	NÄTVERKSTRÄFFAR .....	40
<b>SKOLA OCH BARNOMSORG</b> .....	<b>14</b>	NÄRINGSLIVSVVERKSAMHET .....	40
INLEDNING .....	14	KUSTZONPROJEKTET .....	40
PRESENTATION AV ARBETSGRUPPERNA .....	15	BOMÄSSA .....	40
BESKRIVNING AV NYCKELTALEN .....	16	UTVECKLAD SAMVERKAN .....	40
NYCKELTALSDEFINITION .....	17		
FRAMTAGNA NYCKELTAL FÖR 2011 .....	17		
BARNOMSORG .....	17		
GRUNDSKOLA OCH FÖRSKOLEKLASS .....	18		
ANALYSGRUPPEN .....	18		
KOLLEGIAL UTVÄRDERING, KU8 .....	18		
<b>OMSORGSVERKSAMHET</b> .....	<b>20</b>		
BAKGRUND .....	20		
FRAMTIDEN .....	20		
INVÅNARJÄMFÖRELSE 2010 .....	20		
ÖVERGRIPANDE NYCKELTAL .....	20		
NYCKELTAL FÖR ÄLDREOMSORG .....	22		
HANDIKAPPOMSORG .....	25		

## Förord

På senare år har systematiska jämförelser genom benchmarking fått ett mycket stort genomslag inom offentlig sektor, inte minst i Sveriges kommuner, enligt Kommunforskning i Västsverige (KFi)<sup>1</sup>. Kfi bedriver forskning och utveckling inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting.

Syftet med benchmarking är effektivisering, att genom jämförelser med andra lära sig och förbättras. Utgångspunkten är att det finns kommuner som fungerar bättre än andra och att deras sätt att bedriva verksamheten på bör spridas. Benchmarking startar ofta med resultatbenchmarking, nyckeltalsjämförelser. Dessa ger främst information om hur kommunen ligger till i förhållande till andra. Ambitionen är att nyckeltalsjämförelserna sedan ska stimulera till lärande och verksamhetsutveckling.

De fem kommunerna i norra Bohuslän har sedan år 2000 systematiskt jobbat med och använt benchmarking för jämförelser och verksamhetsutveckling. För sjätte året i rad publiceras en rapport där det gångna årets benchmarkingarbete sammanfattas. Rapporten presenteras vid en benchmarkingdag i juni och blir därefter ett verktyg i de olika kommunernas planerings och uppföljningsarbete.

Samarbetet i norra Bohuslän är på ett sätt unikt i landet genom att det pågått under så många år, omfattar i stort sett hela den kommunala verksamheten och involverar både ekonomifunktionerna och verksamhetsföreträdare. De två senaste åren har det framkommit ett behov av översyn och eventuell nystart vad gäller formerna för samarbetet, dock med bibehållet syfte, lärande för verksamhetsutveckling. Framför allt diskuteras möjligheten att i högre grad än hittills integrera underlag och erfarenheter från nationella sammanhang i Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) regi, såsom Jämförelseprojektet, som pågick under åren 2008-2010, samt Kommunens

Kvalitet i Korthet, ett nätverk för kvalitetsutveckling. Potentialen som ligger i detta är dels att minska tiden för sammanställning av underlag och öka tiden för analys och utveckling, dels att bredda antalet kontakter och därmed referenser och influenser. Målsättningen är att driva på utvecklingen mot så kallad processbenchmarking, som innebär en djupare analys av skillnader i verksamhetens arbetsprocesser. Syftet är att benchmarkingarbetet ytterligare ska stärka sin ställning som ett viktigt verktyg för verksamhetsutveckling. En viktig förutsättning är ett fortsatt stort engagemang från både ekonomer och verksamhetsföreträdare samt att resultaten efterfrågas och används av politiker och förvaltningsledningar.

Till sist ett stort tack alla som på olika sätt medverkat i olika projekt och arbetsgrupper och bidragit till att göra benchmarkingarbetet i norra Bohuslän till något unikt. Tack också till er som varit med om att ta fram denna och andra rapporter.

Juni 2012

Ekonomicheferna i Lysekils, Munkedals, Sotenäs, Strömstads och Tanums kommuner

---

<sup>1</sup> Källa: [www.kfi.se](http://www.kfi.se), KFI-rapport nr 110, 2010

## Inledning

Kommunforskning i Väst (KFI) gör varje år en studie av vilka styrmodeller som är mest populära i kommunerna. Studien visar att benchmarking är av de mest populära styrmodellerna och att dess popularitet är växande.

Det finns flera syften med benchmarking, såsom att få information om hur kommunen ligger till i jämförelse med andra, att finna besparingspotential, att finna möjligheter till effektiviseringar samt att redovisa för medborgarna hur verksamheten fungerar, vilket skulle kunna stärka demokratin.

Studier har visat att en hög andel av Sveriges kommuner arbetar med benchmarking, men att de förhoppningar som kommunerna har med tekniken inte har realiserats fullt ut. Då främst på grund av hinder i form av tidsbrist och oro för att nyckeltalen ska användas på felaktigt sätt.

## Benchmarking i Norra Bohuslän

Arbetet med att systematiskt göra jämförelser mellan kommunerna i norra Bohuslän – där kommunerna Munkedal, Sotenäs, Tanum, Strömstad och Lysekil ingår, påbörjades år 2000 efter beslut i alla deltagande kommuners kommunstyrelser. Syftet med benchmarkingarbetet är:

- Att arbeta fram kvalitetssäkrade jämförelsetal inom olika verksamheter.
- Att ge uppslag till kvalitetsförbättringar och förnyelse av kommunernas verksamhet.
- Att finna förklaringsfaktorer till varför spännvidden är så stor mellan kommunerna avseende: skatteuttag, ekonomisk ställning samt kostnader för olika verksamheter.
- Att implementera en arbetsmetodik inom benchmarkingområdet
- Att "lära" av varandra.
- Att finna ingångar till ytterligare samarbete inom olika verksamheter.

## Organisation

Benchmarkingarbetet 2011 har omfattat följande områden:

- Finansiella jämförelser
- Barnomsorg och grundskola
- Äldreomsorg, individ- och familjeomsorg, handikappomsorg
- VA-verksamhet
- IT-verksamhet
- Personal
- Upphandling och inköp

En styrgrupp har inrättats där ekonomicheferna från respektive kommun ingår. Styrgruppens uppgift är att samordna projektet och arbetsgruppernas arbete. Styrgruppen rapporterar till kommunstyrelsen.

För varje delområde finns verksamhetsgrupper som arbetar med jämförelser inom sina respektive områden. Dessa grupper kan bestå av förvaltningschefer, ekonomer, personalhandläggare och andra verksamhetsföreträdare.

## Kommunbeskrivningar

Kommunerna Lysekil, Munkedal, Sotenäs, Strömstad och Tanum i Norra Bohuslän är en naturlig region för olika typer av samarbete. Kommunerna är ganska lika både i struktur och i invånarantal. Trots den geografiska närheten, den likartade strukturen och invånarantalen så är den ekonomiska situationen mycket olika i kommunerna. Spännvidden mellan högsta och lägsta skatteuttag är stor och skillnaderna i verksamheternas kostnader är omfattande.

### *Lysekil*

Lysekils kommun bildades 1971 genom en samslagning av kommunerna Stångenäs, Skaftö och Lysekil. Kommunen har 14 398 invånare och täcker en yta på 210 km<sup>2</sup>. Brofjorden och Gullmarsfjorden ger kommunen ett för Sverige unikt fjordlandskap. En tredjedel av de sysselsatta i kommunen är sysselsatta i industriföretag. Pre-

emraff är det dominerande företaget. Den traditionellt starka fiskenäringen är på tillbakagång på samma sätt som i flera andra av de bohuslänska kommunerna.

Kommunen har under senare år, i syfte att uppnå en effektivare styrning och ledning samt besparingar genom synergieffekter, bolagiserat en del av sina verksamheter.

Lysekil styrs sedan valet 2006 av en borgerlig majoritet ledda av folkpartiet.

### **Munkedal**

Munkedals kommun bildades 1974 genom en sammanslagning av de tidigare kommunerna Munkedal, Svarteborg och Sörbygden. Munkedals landareal är 635 km<sup>2</sup>, vilket är tredje största i landskapet efter Tanum och Uddevalla. Bebyggelsen är ganska jämt fördelad mellan tätorter och landsbygd. Av kommunens cirka 10 200 invånare bor cirka 5 900 personer i någon av tätorterna Munkedal, Dingle, Hällevadsholm och Hedekas. Centralort är Munkedal. I Munkedal finns cirka 900 företag, varav de flesta är enmansföretag eller småföretag med en till fem anställda. Det största företaget i kommunen är pappersbruket Arctic Paper AB.

Munkedal styrs sedan valet 2010 genom ett samarbete mellan Socialdemokraterna och Centerpartiet.

### **Sotenäs**

Sotenäs är den till ytan minsta av kommunerna i norra Bohuslän. Kungshamn är centralort i kommunen. Andra orter i kommunen är Smögen, Hunnebostrand, Bovallstrand Väjern, Hovenäset och Bohus-Malmön. Samtliga orter är välkända för ett stort antal besökare i kommunen. Handel och turism är en växande näring men i övrigt återfinns de flesta av kommunens cirka 1 200 arbetstillfällen inom tillverkningsindustrin. Livsmedelsindustrin, framväxt ur en tidigare stark fiskerinäring, har en dominerande ställning i Sotenäs. Abba Seafood är det enskilt största företaget. Arbetsmarknaden i Sotenäs kommun har haft en stabil karaktär över tiden. Andelen arbetslösa har den senaste femårsperioden genomsnitt-

ligt legat lägre än för både länet och riket. Kommunens invånarantal har minskat något under de senaste åren och uppgår nu till 9007 invånare. Kommunen har kontinuerligt ett födelseunderskott och är därför helt beroende av inflyttning för att befolkningen inte ska minska. Inflyttning sker framför allt i åldersgruppen 45 år och uppåt och befolkningen karaktäriseras av att andelen personer 55 år och äldre är bland de högsta i riket. Däremot är åldersgrupperna 20-44 år kraftigt underrepresenterade vid en jämförelse med genomsnittet i riket.

Sotenäs styrs sedan valet 2010 av en borgerlig majoritet, där moderaterna är det största partiet.

### **Strömstad**

Strömstads kommun bildades år 1967 efter sammanslagning av Strömstads stad, Vette kommun och Tjärnö kommun. Kommunen domineras av centralorten Strömstad som fick stadsrättigheter redan på 1670-talet. Befolkningen har ökat med drygt 900 personer sedan år 2000 och uppgick vid årsskiftet till 12 010 personer. Drygt hälften av invånarna bor i centralorten. Övriga orter är relativt små, från ett femtiotal invånare till närmare 600 i Skee tätort.

Landarealen uppgår till 472 kvadratkilometer. Kommunen har en varierad och intressant natur, som sträcker sig från skärgården i väster, vars kuststräckor och marina miljöer tillhör de mest skyddsvärda och unika i landet, till skogsklädda marker med bördiga lerslätter i inlandet, där det förr vanliga småskaliga lantbruket har skapat ett varierat landskap och därmed varierad flora och fauna.

Näringslivet domineras av små och medelstora företag, främst inom handel och besöksnäring. Närheten till Norge är en viktig anledning till kommunens expansion de senaste åren. Bland de större privata arbetsgivarna kan nämnas KGH Customs Services AB, Maximat Nordby AB och Grensemat AB.

Strömstad styrs sedan valet 2010 av en koalition bestående av Socialdemokraterna, Moderaterna och det lokala Strömstadspartiet.

## Tanum

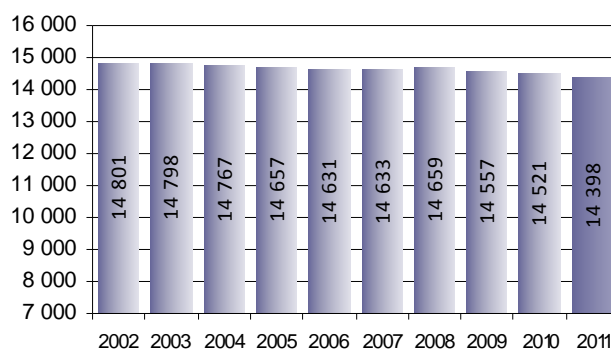
Tanums kommun bildades 1971 genom en sammanslagning av Tanums, Kville och Bullarens kommuner. Kommunen har 12 320 invånare och spänner över en yta på 909 kvadratkilometer. Den största orten är Grebbestad med 1 800 invånare. Centralorten Tanumshede har cirka 1 740 invånare. Andra större orter är Fjällbacka och Hamburgsund. Kommunen sträcker sig från Munkedals kommun i söder till Strömstads kommun i norr, utmed havet i väster och jordbruksbygd och "fjäll" i öster. Jord- och skogsbruk samt fiske har historiskt varit viktiga näringsgrenar men dessa har minskat i betydelse de senaste åren. Dagens näringsliv utmärks av ett stort antal småföretag. Handel och turism har expanderat kraftigt de senaste åren. Stora arbetsgivare är Tanums Fönster och Tetra Pac Inventing.

Tanums kommun har sedan sammanslagningen 1971 styrts av en borgerlig majoritet.

## Befolkning

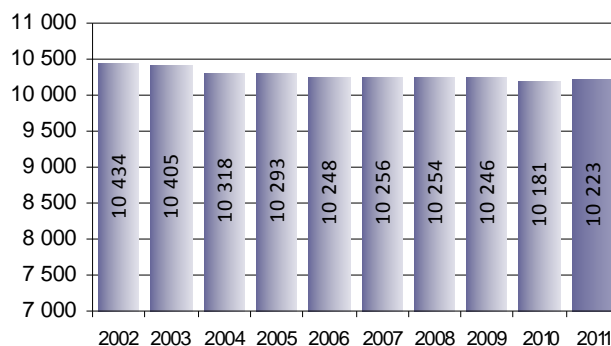
Kommunerna i norra Bohuslän är ungefär lika stora och därmed i många avseende lätta att jämföra med varandra. Lysekil är störst av kommunerna med sina 14 398 invånare medan Sotenäs är minst med drygt 9 000 invånare. Strömstad och i viss mån Tanum har haft en positiv befolkningsutveckling den senaste tioårsperioden medan övriga kommuner har haft en vikande befolkningsutveckling. Samtliga kommuner har en befolkningsstruktur med relativt hög andel äldre och ett negativt födelsenetto. Strömstad och Munkedal ökade sitt invånarantal under 2011 medan befolkningen i kommunerna i övriga kommuner minskade. Regionen norra Bohuslän har tappat cirka 100 invånare den senaste tioårsperioden.

## Befolkningsutveckling Lysekil



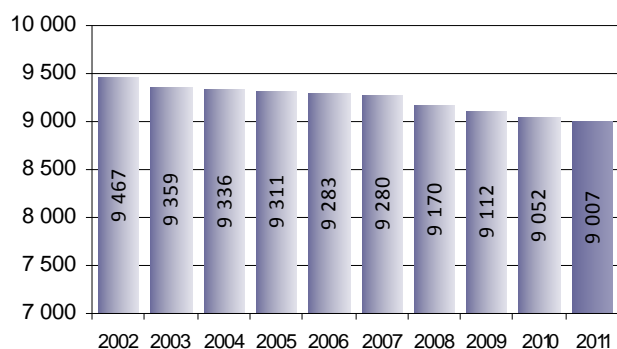
Lysekil som är den största kommunen i norra Bohuslän har 14 398 invånare. Lysekil befolkning har minskat med cirka 400 personer den senaste tioårsperioden. Under 2011 minskade invånarantalet med 123 personer. Beroende på befolkningsstrukturen har kommunen haft ett negativt födelsenetto under 2000-talet. Flyttnettot som varit tidigare varit positivt har minskat de senaste åren och var negativt, -34 personer under 2011.

## Befolkningsutveckling Munkedal



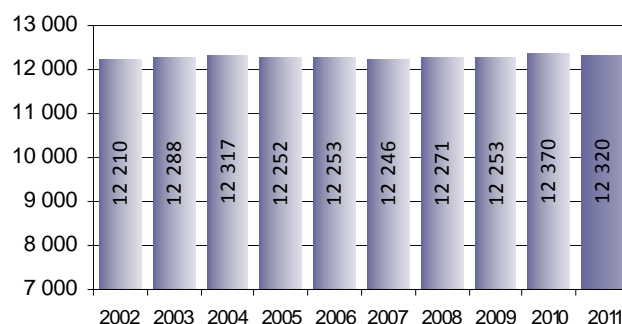
Munkedal har tappat drygt 200 invånare sedan 2002 och hade vid det senaste årsskiftet 10 223 invånare. Munkedal som i början på 2000-talet en förhållandevis stor befolkningsminskning varje år har nu stabiliserat sitt invånarantal och ökade med 42 personer under 2011. Befolkningsökningen under 2011 berodde på ett flyttnetto. Munkedals födelsetal är tillsammans med Strömstads födelsetal de högsta i regionen.

### Befolkningsutveckling Sotenäs



Sotenäs som är den minsta av de fem kommunerna i norra Bohuslän har 9 007 invånare. Sotenäs har den sämsta befolkningsutvecklingen i norra Bohuslän. Kommunens befolkning har sedan 2002 minskat med 460 personer. Minskningen beror främst på att kommunen med en befolkningsstruktur med en stor andel äldre har ett negativt födelsetal. Däremot har Sotenäs i likhet med de andra kustkommunerna i norra Bohuslän en förhållandevis hög inflyttning.

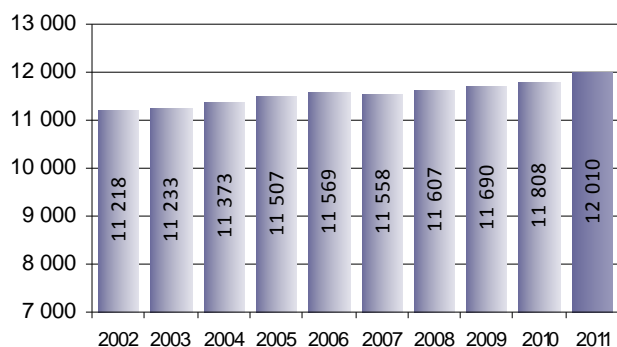
### Befolkningsutveckling Tanum



Tanums befolkning minskade med 50 personer under 2011 och uppgick den 31 december 2011 till 12 320 personer. Tanums invånarantal har i stort varit oförändrat den senaste 20-årsperioden.

Kommunen har haft inflyttningsöverskott varje år de senaste tio åren. Födelsenettet har däremot varit negativt varje år sedan 1993. Födelsehalten fortsätter att ligga kvar på en låg nivå. Kommunen har en relativt hög in- och utflyttning i relation till befolkningens mängd.

### Befolkningsutveckling Strömstad



Strömstad som har haft den mest positiva befolkningsutvecklingen av kommunerna i norra Bohuslän hade vid senaste årsskiftet 12 010 invånare, en ökning med 200 personer sedan 2010. Sedan 2002 har kommunens befolkning ökat med nästan 800 personer. Ökningen beror framförallt på en stor inflyttning under den senaste tioårsperioden. Strömstad har också de senaste åren haft något högre födelsetal än övriga kommuner i norra Bohuslän.

## Finansiell jämförande analys

KFI (Kommunforskning i Västsverige) gör varje år en finansiell analys över hur de 49 kommunerna i Västra Götaland befinner sig finansiellt och har utvecklats i förhållande till varandra under en treårsperiod. Analysen är ett komplement till den traditionella finansiella analysen som återfinns i årsredovisningen.

Analysens olika jämförelser görs dels på traditionellt vis, dels i form av en så kallad finansiell profil, vars uppgift är att jämföra finansiella nyckeltal och sammanfattande finansiella perspektiv mellan kommunerna i länet och riket. Profilen är konstruerad som ett polärddiagram. Den innehåller dels fyra perspektiv, dels åtta finansiella nyckeltal, som är viktiga ur en kommuns finansiella horisont. De fyra perspektiven är långsiktig handlingsberedskap, kortsiktig handlingsberedskap, riskförhållande samt kontroll över den finansiella utvecklingen. De finansiella nyckeltalen är sådana nyckeltal som är vanligt förekommande inom kommunsektorn.

Analysrapporten med de 49 kommunernas finansiella profiler utkommer under hösten. Som en försmak görs under våren en mindre jämförelse, enbart mellan kommunerna i norra Bohuslän. Det är i huvudsak den jämförelsen som ligger till grund för de kommunvisa analyserna nedan.

### Resultat

En grundläggande förutsättning för en god ekonomi på lång sikt är att de löpande intäkterna överstiger de löpande kostnaderna. Detta mäts bäst med måttet "resultat före extraordinära poster".

Många kommuner i Västra Götaland försämrade sina resultat 2011 jämfört med 2010, bland annat till följd av räntesänkning av diskonteringsräntan för beräkning av pensionsskuld. Munkedal, Tanum och Strömstad försämrade resultaten, medan Lysekil och Sotenäs höjde sina resultat. Sotenäs hade starkast resultat i norra Bohuslän. Endast 19 av 49 kommuner i länet nådde upp till en resultatnivå som enligt gängse praxis är att betrakta som god ekonomisk hushållning.

Vid analys av genomsnittligt resultat tre år bakåt redovisar något fler, 24 kommuner, motsvarande resultatnivå. Sett över den senaste treårsperioden har Tanum haft de bästa resultaten i norra Bohuslän.

### Finansiell ställning

Soliditet är ett mått på kommunens långsiktiga finansiella handlingsutrymme. Det visar hur stor del av kommunens tillgångar som har finansierats med skatteintäkter. Ju högre soliditet, desto mindre skuldsättning. Här används soliditet inklusive samtliga pensionsförpliktelser. Många kommuner i Västra Götaland försämrade sin soliditet under perioden 2004 till 2009 trots starka resultat och förhållandevis måttliga investeringar. Under 2010 förstärkte många kommuner soliditeten tack vare förbättrad resultatnivå bland annat till följd av att pensionsförpliktelserna minskade.

Under 2011 sjönk återigen soliditeten för flertalet kommuner. Det gäller även de fem nordbohusländska kommunerna, vars genomsnittliga soliditet ligger något lägre än genomsnittet för länet. Soliditeten varierar dock kraftigt mellan kommunerna både inom Västra Götaland och norra Bohuslän. Sotenäs och Strömstad har en betydligt starkare finansiell ställning än länsgenomsnittet. Munkedal och Lysekil har en avsevärt svagare finansiell ställning jämfört med länet medan Tanum ligger genomsnittligt.

### Finansiella profiler 2008-2011

Det har skett en rejäl omsvängning i den inbördes ordningen i norra Bohuslän från 2010 till 2011. Strömstad och Tanum som tidigare år har tävlat om förstaplatsen, har fått ge plats åt nya krafter. Sotenäs har klättrat upp från en genomsnittlig placering till topposition, tätt följt av Lysekil som skjutit upp som en raket från sin fleråriga jumboplats. Tanums profil har drabbats av något som liknar en kollaps och kommunen rasar längst ner på skalan, medan Strömstad får nöja sig med en medelmåttig tredjeplats. Munkedal har tappat något i poäng och placering, men är annars den av kommunerna som förändrats minst sedan föregående år.

## Lysekil

Lysekil redovisar en kraftig förbättring 2011 och klättrar i rankingen.

Genomförda kostnadsbesparingar och minskade investeringsutgifter bidrog till att resultatet blev högre än budgeterat och att kassan förstärktes till årets slut.

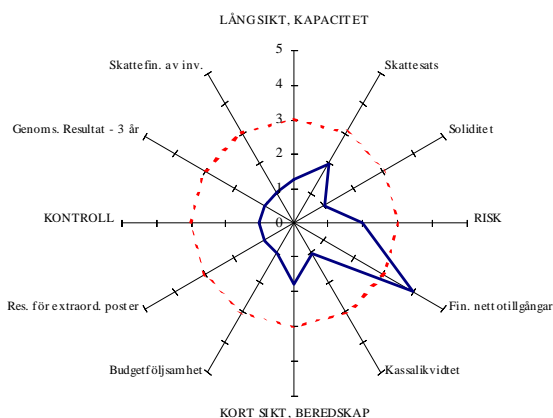
Lysekil har kraftigt negativ soliditet och behöver goda ekonomiska resultat under många år för att bygga upp en långsiktig ekonomisk styrka. Utfallet för ett enskilt år som 2011 visar hur bilden av kommunen kan förändras men speglar inte förutsättningarna för framtiden.

Fortsatt återhållsamhet med planerade investeringar är nödvändigt men det gäller också att se möjligheter och skapa utrymme för värdeskapande insatser. Detta kräver noggrant prioriteringsarbete och mesta möjliga helhetsyn. Självfinansieringsgraden bör vara extremt hög.

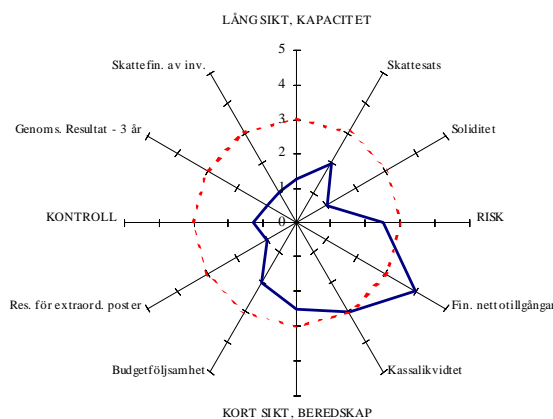
Jämförelsen visar också på att styrning, uppföljning och kontroll av ekonomin är väl så bra som i grannkommunerna i norra Bohuslän.

Kommunen har ambitionen att förbättra styrning och kontroll genom utvecklad målstyrning i kombination med en planering som snabbt kan möta ändrade förutsättningar i verksamheten. Även beslutsprocesserna ses över för att ge full handlingskraft.

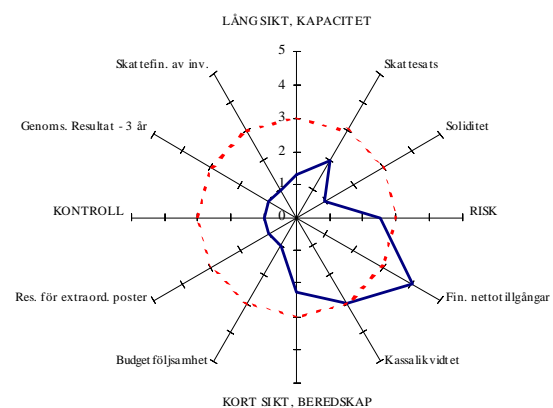
### Lysekils kommun 2008



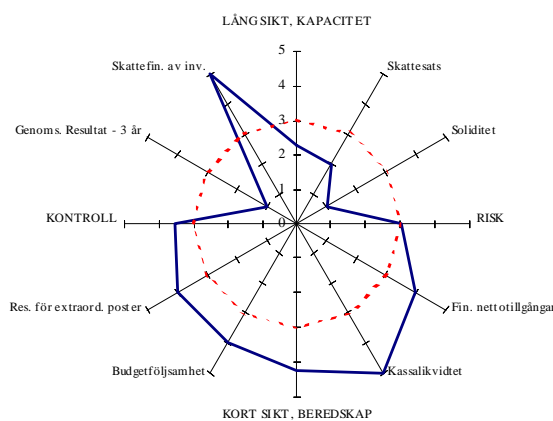
### Lysekils kommun 2009



### Lysekils kommun 2010



### Lysekils kommun 2011





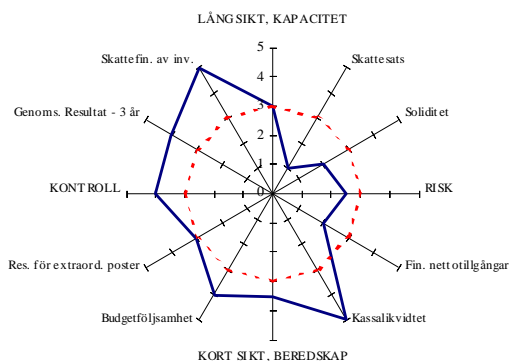
## Munkedal

Munkedal försämrar vissa delar i den finansiella profilen för 2011. Lägre resultat än övriga kommuner och lånefinansierade investeringar ger en försämrad profil på kontrollsidan (den vänstra) jämfört med tidigare år. Denna försämring gör att kommunens ekonomiska ställning är fortsatt något svag relativt de övriga kommunerna i norra Bohuslän. Det är bara på profilens värden för budgetföljsamhet och skattefinansiering av investeringar som kommunen är bättre än medel i jämförelse med de övriga kommunerna i Norra Bohuslän.

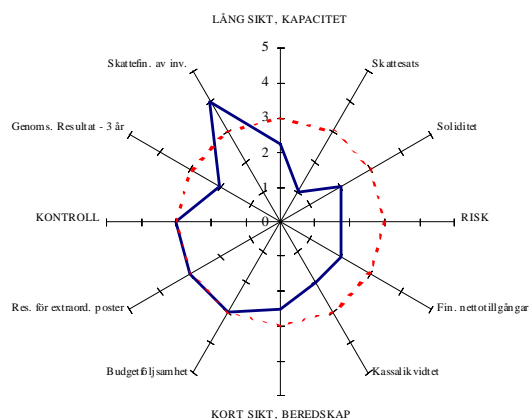
Kommunen har behov av att förbättra den långsiktiga kapaciteten och minska den risk som profilens högra sida visar. För att uppnå detta krävs ett antal års positiva resultat för Munkedals kommun. Resultatet för de tre senaste åren och årets resultat har tidigare varit starka områden för Munkedals kommun.

Den finansiella profilen för Munkedals kommun visar alltjämt att kommunens finansiella styrka är undermålig. Detta är framförallt beroende på att kommunen har en hög skattesats och en svag soliditet. För en kommun med en svag ekonomi är det viktigt att budgetföljsamheten är god och relativt stora positiva resultat kan redovisas. För 2011 försämrades flera av värdena och profilen krympte något jämfört med föregående år.

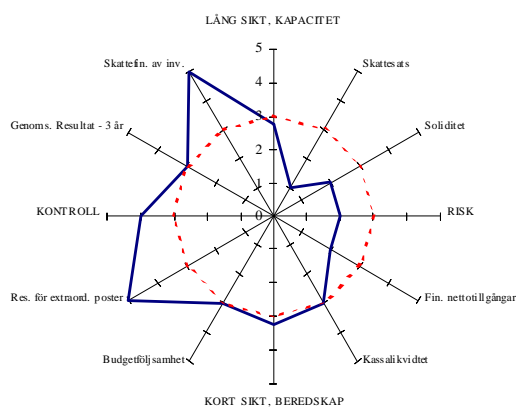
### Munkedals kommun 2008



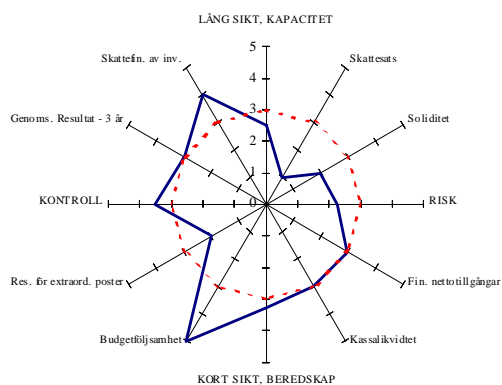
### Munkedals kommun 2009



### Munkedals kommun 2010



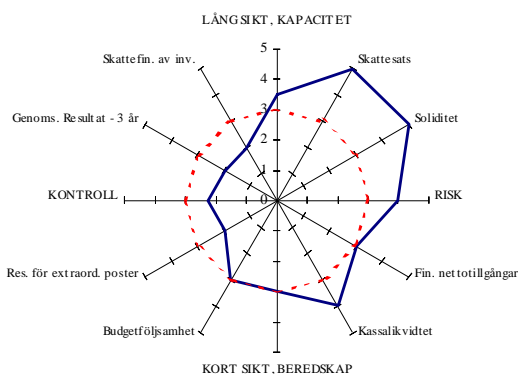
### Munkedals kommun 2011



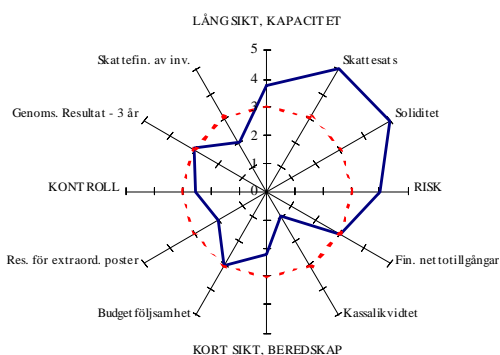
## Sotenäs

Sotenäs har en ekonomisk situation som i grunden skiljer sig åt från övriga kommuner i norra Bohuslän genom att ha kommungruppens lägsta skattesats och starkaste soliditet vilket innebär god långsiktig ekonomisk beredskap. På grund av relativt svaga resultat försämrades kommunens position i förhållande till de övriga kommunerna under perioden 2008-2010. Sotenäs uppvisar 2011 det starkaste resultatet före extraordinära poster vilket innebär en förbättrad position utifrån perspektiven kontroll och risk. Ökad upplåning 2011 innebär ett trendbrott för kommunen vilket medfört att de finansiella nettotillgångarna minskat och soliditeten försämrats. Tack vare en hög ingående soliditet har kommunen ändå den starkaste soliditeten i jämförelsen. Upplåningen, som är föranledd av en hög investeringsvolym, innebär att kassalikviditeten tillfälligt förstärkts som medför att den kortsiktiga betalningsberedskapen påverkats positivt. Stora investeringarna påverkar även den långsiktiga kapaciteten genom att nyckeltalet skattefinansiering av investeringar blir lågt. Den egentliga nämndsverksamheten visar 2011 en negativ budgetavvikelse vilket till största delen är hänförligt till omsorgsnämndens verksamheter. Tack vare överskott inom gemensam verksamhet (pensions- och personalomkostnader), fastighetsförsäljning och skatteintäkter uppnås en positiv budgetavvikelse. Skall Sotenäs ytterligare förbättra sin position i kommunjämförelsen krävs att resultatet före extraordinära poster ligger kvar på en stark nivå och att investeringarna egenfinansieras i högre grad.

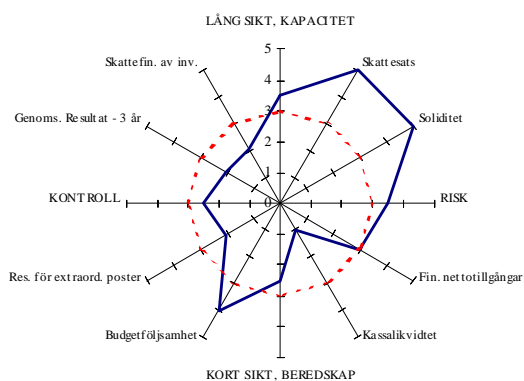
### Sotenäs kommun 2008



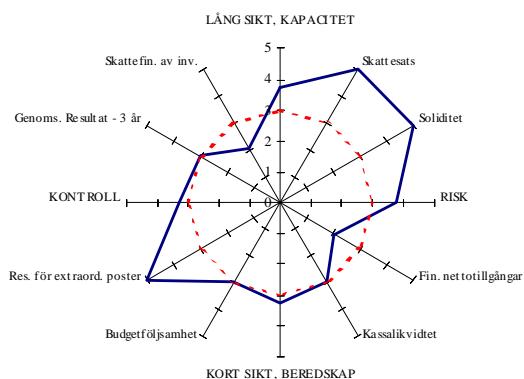
### Sotenäs kommun 2009



### Sotenäs kommun 2010



### Sotenäs kommun 2011



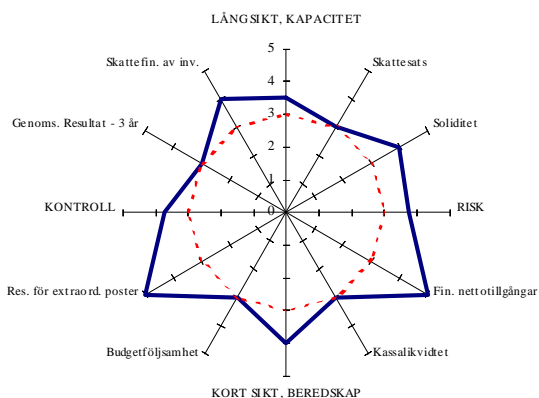
## Strömstad

Strömstad har en god ekonomi och bra ekonomiska förutsättningar. Färjetrafiken ger intäkter motsvarande en skattekrona, men turismen innebär också merkostnader, särskilt inom infrastruktur. Två år i rad har obudgeterade beslut tagits om större infrastruktursatsningar, vilket har försämrat både nyckeltal och perspektiv. Följden har blivit en snabbt krympande profil, till medelmåttig, jämfört med att Strömstad tidigare haft den starkaste eller näst starkaste profilen.

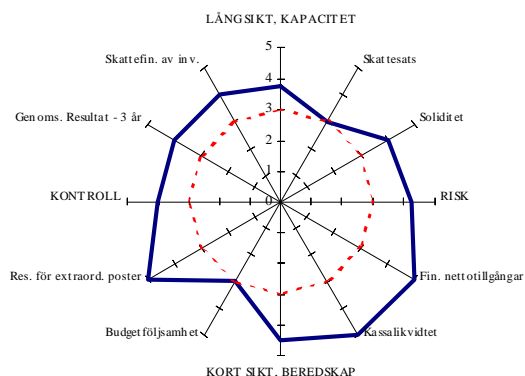
Samtliga perspektiv har försämrats, vilket främst påverkar kontrollsidan, som nu är sämre än genomsnittet. Risksidan kvarstår starkare än genomsnittet. Endast finansiella nettotillgångar, är nu klart bättre än i övriga kommuner, främst till följd av att kommunen har avsatt medel för framtida pensioner, vilket inte övriga har. Kassalikviditet ligger fortsatt relativt högt bland annat till följd av fördröjningar inom investeringsverksamheten. Kommunen har inga lån, vilket är främsta orsaken till den goda soliditeten. Ett annat skäl är att fastigheterna ägs och har finansierats av ett kommunalt bolag. Det påverkar inte den relativa placeringen och även justerat för detta har kommunen en soliditet som är bättre än genomsnittet. Långsiktig kapacitet har försämrats på grund av lägre genomsnittsresultat.

Beslutet att sänka resultatet två år i rad, hade inte varit möjligt utan en i grunden god ekonomi, men det går inte att göra så varje år. Trots bilden av försvagad kontroll, så är kontrollen tillfredsställande god, både på kort och lång sikt.

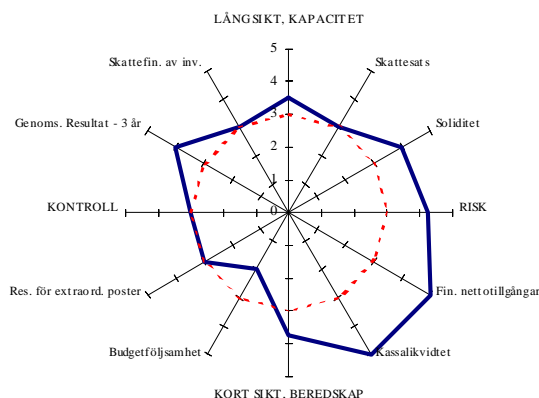
### Strömstads kommun 2008



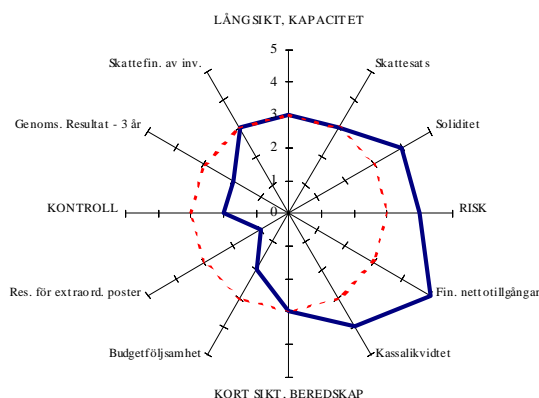
### Strömstads kommun 2009



### Strömstads kommun 2010



### Strömstads kommun 2011



## Tanum

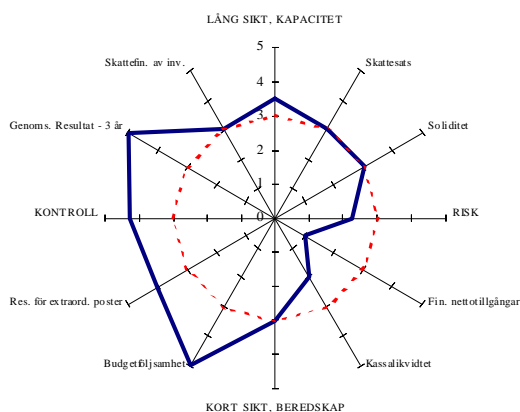
Tanums kommun har jämfört med övriga kommuner i norra Bohuslän försämrat sin ekonomiska ställning under 2011. Främsta orsaken är kommunens höga investeringsvolym vilket påverkar flera av nyckeltalen. Resultatet är fortsatt starkt men har försämrats jämfört med tidigare år och räcker inte för att i tillräcklig grad finansiera investeringsverksamheten vilket har resulterat i en ökning av låneskulden. Tanum har en genomsnittlig långsiktig kapacitet och kontroll. Den kortsiktiga kapaciteten och utsattheten för risk är sämre än genomsnittet för kommungruppen.

Resultatförsämringen beror på ökade verksamhetskostnader och måttlig ökning av skatteintäkter. De ökade verksamhetskostnaderna beror delvis på att nämnderna använt tidigare års överskott under 2011 vilket också påverkat nyckeltalet för budgetföljsamhet.

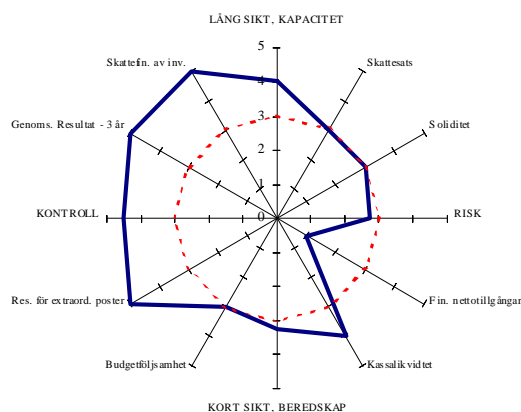
För att förstärka den långsiktiga kapaciteten och minska kommunens risk krävs många år med bra resultat och egenfinansiering av investeringarna. Sedan 2008 ligger kommunens investeringsvolym återigen på en hög nivå vilket det även kommer att göra de kommande åren. Tanum har för kommungruppen en genomsnittlig soliditet och de finansiella nettotillgångar och kassalikviditet är lägst bland kommunerna.

Tanum har en svagare ekonomisk situation än kommungruppen, hög investeringsvolym har påverkat nyckeltalen och försvagat den ekonomiska ställningen både på kort och på lång sikt.

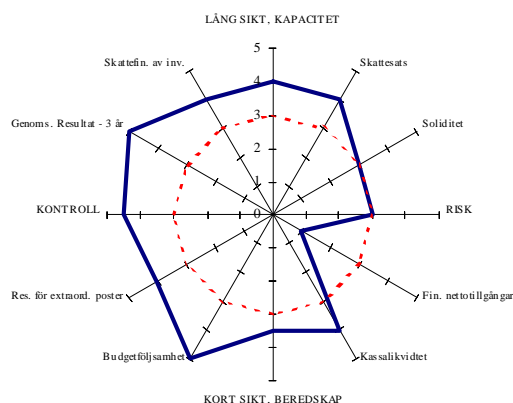
### Tanums kommun 2008



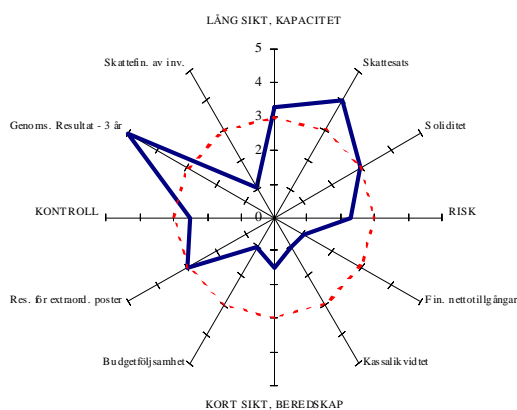
### Tanums kommun 2009



### Tanums kommun 2010



### Tanums kommun 2011



## Ekonomisk analys

Utöver den jämförande profilanalysen ovan görs jämförelser av ett antal viktiga finansiella indikatorer.

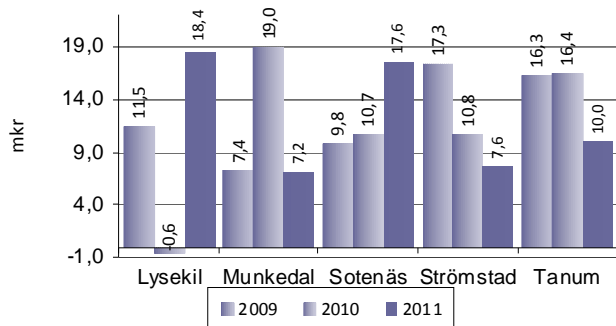
### Utdebitering

Samtliga kommuner i Norra Bohuslän har en hög utdebitering jämfört med genomsnittet i länet och riket. Denna har inte förändrats mellan 2010 och 2011 i någon av kommunerna.

	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
Utdebitering, kr	22,49	22,76	21,74	22,34	21,99

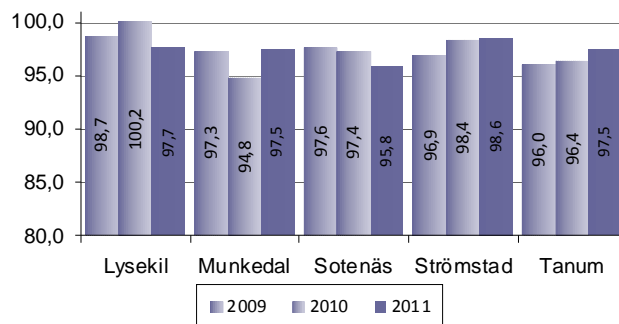
### Resultat

Alla fem kommunerna har redovisat positiva resultat de senaste åren förutom Lysekil som 2010 redovisade ett negativt resultat om -0,6 mkr. Sett över den senaste treårsperioden har Tanum det genomsnittligt bästa resultatet medan Lysekil har det genomsnittligt lägsta resultatet.



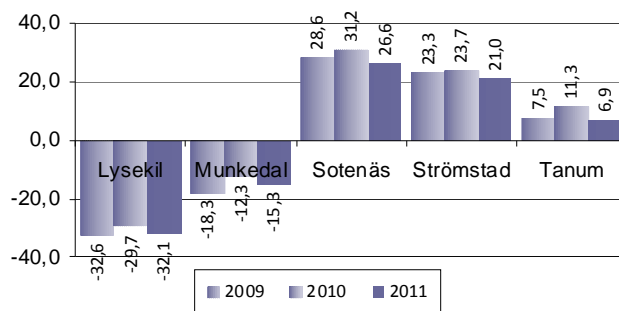
### Kostnadsutveckling

För att långsiktigt nå och bibehålla en ekonomisk balans krävs att ha kontroll över kostnadsutvecklingen så att inte kostnaderna ökar snabbare än intäkterna. Lysekil och Sotenäs har en kostnadsutveckling som är lägre än skatteintäkterna. I övriga kommuner ökar kostnaderna mer än skatteintäkterna vilket inte är långsiktigt hållbart. Diagrammet visar respektive kommuns nettokostnader i förhållande till skatteintäkter och statsbidrag.



### Soliditet

Kommunernas långsiktiga finansiella styrka, soliditeten, skiljer sig väsentligt åt mellan kommunerna. Munkedal och Lysekil har inklusive samtliga pensionsåtaganden, en negativ soliditet och därmed ett negativt eget kapital. Strömstad och Sotenäs är de kommuner som har högst soliditet.



## Skola och barnomsorg

### Inledning

Barn- och utbildningsgruppen har utökat sitt arbete genom ett fastare samarbete mellan kommunerna. Utöver de fem ursprungskommunerna har även Dals-Ed, Färgelanda och Orust anslutits till gruppen. Samarbete utgår ifrån benchmarkingarbetet och har vidgats till att även omfatta kvalitetsfrågor och nätverksträffar. Samtidigt deltar kommunerna i projekt och samverkansgrupperingar i andra konstellationer. Detta sker till exempel genom:

- Kommunförbundet Fyrbodal
- Gymnasieförbundet Fyrbodal
- Skolverkets nätverk
- Förvaltningschefsnätverk
- Benchmarkingarbete inom ekonomi
- Olika projekt, t ex Genväg och Entreprenörskap i skolan
- Oktoberdagar (Kompetensutvecklingsdagar där alla 8 kommuner deltar)

Intentionen med samverkan är att ge ökad kunskap och driva utveckling inom framför allt följande områden:

- Kvalitetsutvecklingsfrågor – kollegial utvärdering, kvalitetsredovisning
- Kompetensutveckling
- Betyg och bedömning – kvalitetssäkring
- Benchmarking – nyckeltal, enkäter, analys
- Nätverk – på lednings- och verksamhetsnivå

En förutsättning för denna samverkan är att vissa moment i de åtta kommunernas årskalendrar synkroniseras. Detta gäller till exempel tid för gemensam kompetensutveckling och nätverksarbete, där måndag i vecka 44 skall avsättas, samt tidpunkter för inmatning av data i benchmarkingarbetet. Oktoberdagarna är ett nav i samverkan, med utvärdering, planering och kompetensutveckling.

Utifrån målsättningen i de övergripande statliga måldokument som gäller, kopplat till de redovisningar som kommunerna skall lämna in till bland annat Skolverket, det vill säga betygsstatistik, nationella prov med mera menar förvaltningschefsggruppen att det fortsatta arbetet skall kompletteras med följande inriktning:

- Ekonomgruppen ska ta fram förslag på nyckeltal som kan mäta måluppfyllelse avseende betyg och resultat på nationella prov i förhållande till använda resurser. Resurser kan som nämnts ovan bestå av lokaler, personal, arbetstid/arbetstidens förläggning och pengar.
- Nyckeltalen ska spegla hur en skola har använt dessa resurser kopplat till de behov som föreligger för att nå en god måluppfyllelse och skapa en grund för en analys dels för den egna skolan, dels för en övergripande analys av uppnådda resultat på förvaltningsnivån.
- Ekonomgruppen ska ta fram mätdatum för det underlag som ligger till grund för nyckeltalen.
- Perioden som avses och som skall ligga till grund för nyckeltalen är budgetår.
- Analysgruppen ska om möjligt ta fram nyckeltal på de mjuka värdena, dvs. hur skolan/förvaltningen fångar upp hur eleverna upplever/bedömer undervisningen med mera. Underlaget skall ligga till grund för en analys om huruvida elever som är nöjda med undervisningen och/eller sin situation i skolan, når målen i högre grad. Elevernas frånvaro bör mätas.

Inför verksamhetsåret 2012 har förvaltningscheferna initierat en översyn av framtagna nyckeltal och förändring kommer att ske där nyckeltalen i fortsättningen ska bygga på de nyckeltal som användes i Jämförelseprojektet för förskola och grundskola. Under våren 2012 kommer därför förvaltningscheferna och ekonomerna att tillsammans diskutera vilka nyckeltal som skall ligga till grund för det fortsatta jämförelsearbetet.

Nedan har vissa nyckeltal tagits bort jämfört med tidigare år och dessa är avseende produktivitet inom grundskolans högstadieskolor samt den egna beräkningen av bruttokostnaderna för

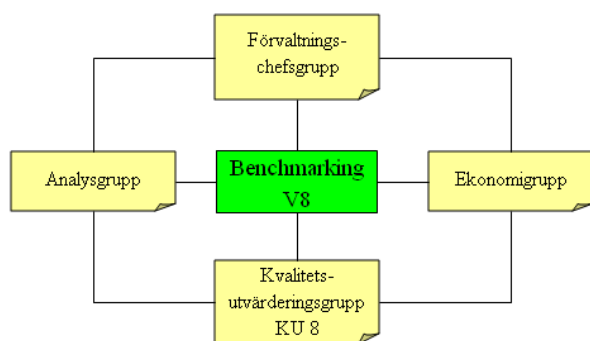
grundskolan. Årets redovisning är därför något avgränsad jämfört med tidigare år.

Kvalitetsutvärderingsgruppen KU 8 har under året fokuserat sin verksamhet på ett mindre antal områden varför rapporten för året är mindre omfattande än tidigare år.

### **Presentation av arbetsgrupperna**

Fyra operativa individuella arbetsgrupper arbetar nu inom barn- och utbildning:

- Förvaltningschefsgrupp
- Ekonomigrupp
- Analysgrupp
- Kvalitetsutvärderingsgrupp KU8



*Förvaltningschefsgruppen* består av förvaltningschefer för barn- och utbildningsförvaltningarna. Förvaltningscheferna har det övergripande ansvaret för projektet; mål, resultat och uppnående.

*Ekonomgruppen* har fått i uppdrag att ta fram mätbara nyckeltal inom områden ekonomi och kvalitet. Nyckeltalen skall spegla hur en skola har använt de ekonomiska resurserna kopplat till de behov som föreligger för att nå en god målpuppfyllelse och skapa en grund för en analys dels för den egna skolan, dels för en övergripande analys för förvaltningsnivån avseende uppnådda resultat.

*Analysgruppen* skall om möjligt ta fram nyckeltal på de mjuka värdena, dvs hur skall skolan/förvaltningen fånga upp hur eleverna upplever/bedömer undervisningen. Underlaget skall ligga till grund för en analys om huruvida elever

som är nöjda med undervisningen och/eller sin situation i skolan, når målen i högre grad.

Genom *Kvalitetsutvärderingsgruppen* sker samverkan mellan kommunerna för ökad kvalitetsutveckling i verksamheten. Ett av målen är att genom kollegial utvärdering/lärande besök skapa ett tydligt och konkret verktyg för förbättringsarbete för förskolan/skolan/arbetslaget/läraren.

### **Förvaltningschefsgruppen**

Denna grupp träffas ungefär en gång i månaden för att diskutera gemensamma utvecklingsområden inom framförallt kvalitetsarbete och kompetensutveckling. Viktiga utgångspunkter i detta samarbete är de nyckeltal som tas fram av ekonomigruppen samt analyser och enkäter som görs av analysgruppen. Under andra halvan av 2011 har en stor del av arbetet handlat om projektet LiA, Lärande i Arbetslivet. Detta projekt som ägs av Ljungskile folkhögskola kommer för V 8-kommunernas del att möjliggöra en fördjupad satsning på det arbete som inleddes 2010 i varje kommun med att skapa en utvecklingsorganisation. Framförallt innehåller projektet en större satsning på att genom olika insatser stödja rektorerna och förskolecheferna i att leda lärande organisationer. Även arbetet i KU 8 kommer att förstärkas av projektet, då utbildning av observatörer kommer att äga rum inom projektets ramar.

Ett annat viktigt område som gruppen arbetat med är planering av oktoberdagarna, en gemensam träffpunkt kring utvecklingsfrågor för samtliga skolledare i V8-kommunerna samt ekonomer och politiker. Vidare har den gemensamma kompetensutvecklingsdagen i vecka 44 planerats av förvaltningscheferna.

## Ekonomigruppen

Sedan mitten av 90-talet har ekonomerna sammanträtt för att diskutera gemensamma frågor samt för att skapa ett nätverk för gemensamt informations- och kunskapsutbyte.

Dagordningen för ett sådant möte är att i första hand att ta fram gemensamma nyckeltalen för att sedan diskutera ett eller flera aktuella ämnen inom skolan. Vi passar också på att "dela med oss" när det gäller arbetsinsatser som vi för närvarande arbetar med eller nyss har slutfört. Exempel kan vara:

- Intern kontroll av administrativa rutiner
- Redovisningssystem
- Resursfördelningssystem
- Ekonomirapporter

Nätverket har fungerat mycket väl och bland annat varit ett stöd för nya medarbetare när de har börjat sina arbeten.

När kommunstyrelsen i respektive kommun fattade beslutet att vi skulle arbeta med projektet "Benchmarking i norra Bohuslän" blev detta en naturlig fortsättning på det arbete som sedan tidigare hade påbörjats.

### **Beskrivning av nyckeltalen**

I samverkan med analysgrupp tar ekonomigruppen fram nyckeltal inom följande områden

- Kostnader
- Kvalitet

Nyckeltalen redovisas inom barnomsorg och grundskola. Avgränsningar sker mellan olika verksamheter avseende antalet nyckeltal inom ovanstående kategori.

### **Kostnader**

Gruppen har försökt begränsa antalet ekonomiska nyckeltal till ett fåtal per verksamhetsområde. Kvalitetssäkring av nyckeltalen har varit en viktig uppgift och mycket tid har därför lagts på detta för att ge en korrekt jämförelse mellan kommunerna

Nyckeltalen gäller för verksamheterna barnomsorg och grundskola och har tagits fram genom

- Personaltäthet samt kostnad för personaltäthet
- Kostnad per vistelsetid och genomsnittlig placeringstid
- Bruttokostnad (avser endast grundskolan) totalt för verksamheten varav lokal- och undervisning har särredovisats

### **Kvalitet**

Skolverket presenterar varje år resultatmått i sin databas för nyckeltal. Arbetsgruppen har därför bestämt att utnyttja denna databas och valt ut följande nyckeltal:

- Elever, andel som efter första året på gymnasiet bytt studieväg.
- Elever, andel som ej uppnått målen i ett, flera eller alla ämnen.
- Elever, andel som ej uppnått målen i ett ämne.
- Elever, andel elever som har betyg i samtliga ämnen
- Antal elever som fullföljde utbildningen inom 4 år, nybörjare totalt.
- Lärare (heltidstjänst), andel med tillsvidareanställning
- Lärare, (heltidstjänst.), andel med pedagogisk utbildning
- Invånare, andel lågutbildade<sup>2</sup>

Nyckeltalen sammanställs och presenteras i analysgruppen som redogör för relationen mellan insatta medel och redovisat resultat. Nyckeltalen tas fram under hösten och kommer därför inte att presenteras i redovisningen nedan.

---

<sup>2</sup> Andel av kommunens invånare i åldern 20-64 år (31 dec) med folkskola eller grundskola som högsta utbildning.



## Nyckeltalsdefinition

### Kostnader

Nedan presenteras vilka kostnadsnyckeltal som arbetsgruppen har tagit fram.

För verksamheterna förskola, skolbarnsomsorg och pedagogisk omsorg:

- Helårsarbetare per 100 heltidsbarn och helårsarbetare per 100 barn. All personal beräknas ingå, förutom personal för lokalvård, skolmåltider, ledning, administration, elevassistenter och vaktmästare. Ett heltidsbarn beräknas ha en vistelsetid på 30 timmar i förskolan och 15 timmar inom skolbarnsomsorgen
- Kostnad per placeringstimme
- Genomsnittlig placeringstid per barn

Grundskola inklusive förskoleklass:

- Pedagogisk personal/100 elever. Här redovisas endast schemalagd personal med pedagogisk uppgift d.v.s. lärare, speciallärare, förskollärare, fritidspedagoger och personal för flyktingundervisning.
- Pedagogisk personal inkl elevassistenter/100 elever. Pedagogisk personal se definition ovan samt elevassistenter.
- Kostnader per elev inom grundskolan. Arbetsgruppen har valt att presentera bruttokostnaden per elev för grundskolan. Nyckeltalen särredovisar lokalkostnaderna och kostnaderna för den pedagogiska personalen (undervisning).

### Framtagna nyckeltal för 2011

I presentationen nedan redovisas nyckeltalen för verksamhetsåret 2011 och avser alla kommuner inom V8 gruppen. Presentationsmaterial kommer att presenteras på Tanum kommuns hemsida samt på [www.fronter.com/tanum](http://www.fronter.com/tanum). (inloggningsuppgifter är tanum och 1435).

## Barnomsorg

### Personaltäthet

#### Täthet per 100 heltidsbarn:

Kommun	Förskola	Fritidshem	Familjedaghem
Lysekil	17,0	6,2	25,6
Munkedal			
Sotenäs	18,7	5,2	21,1
Strömstad	18,1	6,5	20,2
Tanum	18,1	6,7	21,8
Dals-Ed	22,6	4,5	22,7
Färgelanda	17,0	5,3	16,7
Orust	16,9		18,3

#### Täthet per 100 barn:

Kommun	Förskola	Fritidshem	Familjedaghem
Lysekil	16,8	5,3	26,1
Munkedal	16,8	4,8	24,3
Sotenäs	17,3	5,6	19,9
Strömstad	18,8	6,1	20,5
Tanum	18,0	7,0	16,0
Dals-Ed	19,2	4,3	16,8
Färgelanda	17,4	5,4	20,0
Orust	17,9	3,7	16,7

### Kostnad/placeringstimme

Kommun	Förskola	Fritidshem	Familjedaghem
Lysekil	196,8	143,6	246,3
Munkedal			
Sotenäs	230,4	132,9	234,9
Strömstad	210,9	152,4	214,4
Tanum	219,7	161,5	212,8
Dals-Ed	227,3	113,1	276,5
Färgelanda	194,2	151,2	189,8
Orust	210,2		145,8

### Produktivitet, barnomsorg

#### Genomsnittlig placeringstid:

Kommun	Förskola	Fritidshem	Familjedaghem
Lysekil	29,7	12,8	30,7
Munkedal			
Sotenäs	27,7	16,0	28,2
Strömstad	31,1	14,2	30,5
Tanum	29,9	15,5	22,0
Dals-Ed	25,4	14,1	22,1
Färgelanda	30,8	15,2	36,0
Orust	31,8		27,3

## Grundskola och förskoleklass

### Personaltäthet pedagogisk personal/ 100 elever

Kommun	exkl assistenter	inkl assistenter
Lysekil	7,8	9,1
Munkedal	8,1	9,3
Sotenäs	8,8	9,1
Strömstad	8,8	9,6
Tanum	8,7	9,6
Dals-Ed	8,4	9,4
Färgelanda	7,8	8,8
Orust	8,9	9,4

### Kostnad per elev/kr

Kommun	Bruttokostnad/e			
	lev	undervisn.	lokaler	övrigt
Lysekil	82 012	37 846	16 000	28 166
Munkedal	85 720	40 360	14 515	30 845
Sotenäs	91 691	38 781	19 135	33 775
Strömstad	92 371	40 749	25 886	25 736
Tanum	91 652	41 723	17 408	32 521
Dals-Ed	90 958	39 193	20 357	31 408
Färgelanda	86 063	35 196	14 597	36 270
Orust	85 501	37 781	15 010	32 710

## Analysgruppen

Enkät år 7-9

Under arbetets gång inom benchmarkingsarbetet har det framkommit ett behov av att komplettera de ekonomiska siffrorna och betygsstatistiken med andra "mjukare" värden för att fördjupa jämförelsen av våra verksamheter. Därför beslutades att hösten 2006 genomföra en "mjuk enkät" med frågeställningar kring trygghet, trivsel, arbetsro, arbetsmiljö och liknande områden.

Under v 40, 2011, genomfördes därför åter enkäten i årskurs 9 inom ramen för benchmarkingsarbetet. Det är sjätte året som enkäten används och tredje året den utökade versionen används. Enkäten är utformad utifrån påståenden som eleven kunnat ta ställning till från "Instämmer inte alls" (1) till "Instämmer helt" (10). 1 är således lägsta möjliga medelvärde medan 10 är det högsta. För årets enkät förändrades arbetssättet vad gäller besvarande av frågorna. Tidigare har detta hanterats genom en pappersenkät men i år genom Webb. Svarefrekvensen för detta år avviker därför mot tidigare år och arbete måste göras för att öka denna.

Eftersom enkäten genomförs i årskurs 9 är det inte samma elevgrupp som följs. Det är därför vanskligt att jämföra resultaten. Gruppen som helhet redovisar goda resultat i enkäten. Färgelanda och Sotenäs visar mycket höga värden på alla tre frågorna som redovisas här medan Tanums kommun tillsammans med Dals-Ed har det lägsta värdet på frågorna:

*"Eleverna vet i stor utsträckning vad som krävs för ett visst betyg, jag upplever att jag blir rättvist behandlad i skolan och eleverna upplever att de trivs på skolan".*

Kommun	Jag vet vad som krävs för att få ett visst betyg		Jag upplever att jag blir rättvist behandlad i skolan	
	Jag trivs i skolan			
Lysekil	7,45	7,23		7,37
Munkedal	7,00	8,15		7,07
Sotenäs	7,91	7,80		7,88
Strömstad	6,63	7,32		6,78
Tanum	6,59	6,73		6,72
Dals-Ed	5,84	6,89		5,89
Färgelanda	8,15	8,92		8,31
Orust	7,90	7,46		7,27

## Kollegial utvärdering, KU8

Kollegial utvärdering, KU8, innebär att pedagoger från en kommun besöker kollegor i en grannkommun för att spegla, uppmuntra och utmana pedagogerna i deras utvecklingsarbete. KU8 har ett verksamhetsperspektiv och utgår ifrån pedagogernas egna frågeställningar och behov. Arbetet leds av två samordnare som utbildar och stödjer observatörerna att planera och genomföra de lärande besöken och återkoppling.

En grundläggande utbildning erbjuds de rekryterade observatörerna t ex i lärande samtal, observationsmetoder och lösningsfokuserat förhållningssätt. Målsättningen är att ha åtta observatörer per kommun. Uppdraget som observatör innebär att på ett positivt och framsynt sätt observera, stödja och uppmuntra, men också utmana berörda kollegor utifrån det uppdrag som arbetslaget lämnat. Det finns även ett övergripande uppdrag som innebär att alltid belysa hur läroplanens värdegrund kommer till uttryck i förhållningssätt och samspel mellan alla som finns i verksamheten. Uppdraget som observatör omfattar 10-15 dagar per läsår, utbildning inkluderad.

Observatörerna arbetar i team utsedda för respektive uppdrag i annan kommun.

Utbytet med kollegor ger en belysning av den egna verksamheten och möjlighet till vidareutveckling vilket ökar förutsättningarna för målluppfyllelse och kvalitet.

Det lösningsfokuserade förhållningssättet bidrar till att besöken upplevs positivt. Observatörerna får en kvalificerad kompetensutveckling vilket bidrar till de egna arbetsplatsernas utveckling.

De första observatörerna utbildades 2007 med uppdrag våren 2008. Sedan dess har ytterligare en utbildning ägt rum och i teorin ska varje kommun ha tillgång till 8 observatörer. Genom avhopp av olika skäl har kommunerna tappat observatörer. Det kan vara svårt, även med full bemanning, att få tillräckligt många observatörer till två uppdrag per kommun och läsår. Därför planeras ytterligare en observatörsutbildning 2012.

#### **Utvecklingsorganisation och lärledarutbildningar**

Efter två år såg KU-8 samordnarna att organisationen i kommunerna behövde utvecklas för att kunna ta tillvara och sprida lärandet från KU-8. I ett samarbete med Hans-Åke Sherp startades ett genomgripande arbetet för att åstadkomma en utvecklingsorganisation. Förvaltningscheferna gav KU-8 samordnarna i uppdrag att hålla i utbildningsinsatserna. Under 2010/2011 genomfördes omfattande utbildningar av rektorer och pedagoger till lärledare. Lärgrupper har satts igång i skolor och förskolor under 2011.

Många pedagoger deltog i lärledarutbildningar våren 2011 bl.a. med stöd av en grupp av 8 stycken extra utbildade observatörer. Eftersom så många, inte minst KU-8 samordnarna var involverade i utbildningarna beslutade förvaltningscheferna att göra ett uppehåll för lärande besök under våren 2011.

Hösten 2011 har arbetet återupptagits. Upphållet gjorde dock att KU-8 tappade styrfart, det var svårare än tidigare att få in uppdrag och matcha dessa med tillgängliga observatörer. Eftersom det finns ett behov av att rekrytera fler observatörer kommer som ovan sagts en observatörsutbild-

ning att äga rum våren 2011 inom ramen för LIA (Lärande i arbetslivet) där V8 kommunerna deltar. Målet är att varje kommun ska tillgång till 12 observatörer som kan genomföra uppdrag en gång per läsår.

Utvärderingar från de lärande besöken visar överlag att arbetslagen är mycket nöjda med observatörernas insats. Observatörernas skattar sitt eget lärande genom utbildningar och uppdrag mycket högt. I och med att utvecklingsorganisationen är i gång är förutsättningarna goda för ett större genomslag för att använda och sprida lärdomar från KU-8 uppdragen.

## Omsorgsverksamhet

### Bakgrund

Vi är fem kommuner i norra Bohuslän –

Lysekil, Munkedal, Sotenäs, Strömstad och Tanum – som sedan flera år tillbaka årligen gör jämförelser av nyckeltal. Jämförelser syftar till att stimulera till utveckling och förbättring. Genom att jämföra kommuner med varandra kan man upptäcka möjligheter att använda resurser på ett mera effektivt sätt. Det ger ökade kunskaper om samband och kostnadsstrukturer. Dessutom ger samarbetet ett lärande av varandra. Tanken är att genom jämförelser lära oss att analysera de faktorer som kan orsaka skillnader. Det har visat sig att ingen enskild faktor förklarar kostnadsnivån.

Målsättningen är alltså att forma ett verktyg som kan användas för att göra jämförelser och analyser. Det är viktigt att man hittar en metod som inte är alltför komplicerad. Den måste vara överskådlig och lätt att förstå. Jämförelser bör ske både över tid i den egna kommunen och mellan kommuner.

Tanken är att jämförelser ska integreras som ett utvecklingsverktyg för verksamheten. Det är när man upprepar en uppföljning som frågor dyker upp och en process startar. Det är viktigt att man använder sig av enhetliga definitioner. Inför det framtida arbetet krävs att styrgruppens ansvar tydliggörs och att samordning sker när det gäller analysen av det materialet som ekonomerna tar fram.

Det är först när studien genomförs under ett antal år som man får ett bra underlag för att diskutera den framtida inriktningen av verksamheten. Genom upprepning av jämförelsen är det möjligt att utvärdera hur vidtagna förändringar av verksamheten slår igenom.

I denna sammanställning finns främst siffermaterial som arbetats fram av ekonomer i respektive kommun. Det fortsatta arbetet inriktas på att kombinera detta material med ett analysmaterial från omsorgsförvaltningarnas olika verksamheter. Analysmaterialet inriktas på att ge förklaringar till

skillnader mellan kommunerna med koppling till kvalitetsaspekter.

### Arbetet under 2011

Ekonomigruppens arbete under 2010 ägnades till viss del åt kommunernas utredningar om LOV – lagen om valfrihetssystem. Under 2011 har en fortsättning på detta arbete lett till en planerad fördjupning av jämförelse avseende hemtjänsten.

Viss tid har också ägnats åt att öka jämförbarheten i det ekonomiska siffermaterial som tas fram till Räkenskapsammandraget.

### Framtiden

Inför det framtida arbetet krävs att styrgruppens ansvar tydliggörs och att samordning sker när det gäller analysen av det materialet som ekonomerna tar fram. Det är viktigt att analysen görs av verksamheten. Gruppen kommer att fortsätta arbetet med att öka jämförbarheten med siffermaterialet till räkenskapsammandraget.

### Invånarjämförelse 2010

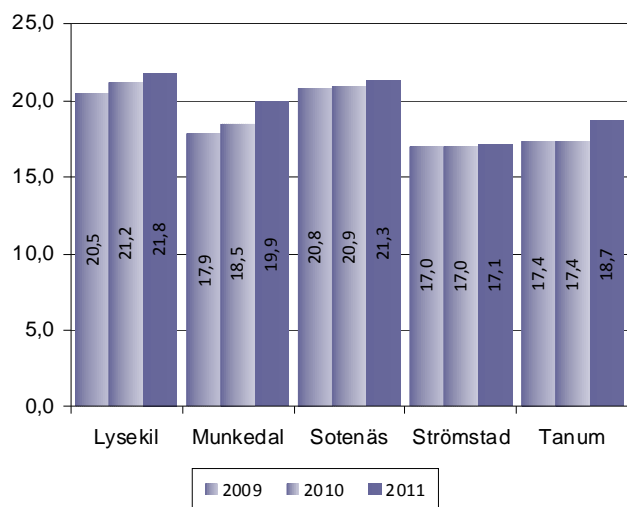
Invånare 1 nov 2011	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
0-w	14 398	10 218	9 019	11 964	12 320
0-20 år	3 098	2 415	1 781	2 671	2 514
21-w	11 300	7 803	7 349	9 293	9 806
0-65 år	10 689	7 844	6 497	9 344	9 232
65-w	3 709	2 374	2 522	2 620	3 088
80-w	1 031	663	794	757	851
85-w	479	317	404	376	410
80-w % av inv antal	7,2%	6,5%	8,8%	6,3%	6,9%
85-w % av inv antal	3,3%	3,1%	4,5%	3,1%	3,3%

**Kommentar:** Andelen invånare som är 80 år eller äldre är högre än riksgenomsnittet (5,4 %) för alla kommunerna. Strömstad har lägst andel 80 år och äldre medan Sotenäs har högst andel. I de flesta av nyckeltalen används invånarantalet för att kunna göra en jämförelse mellan kommunerna.

### Övergripande nyckeltal

Nyckeltalet visar den totala kostnaden för förvaltningen. Här ingår samtliga bokförda kostnader exkl. semesterlöneskuld. Kostnaden delas sen med det totala antalet invånare i kommunen per den 1 nov 2011. Munkedal, Sotenäs och Strömstad har kostnader för arbetslivsenheten inom verksamhetsområdet.

### Omsorgsförvaltningens totala verksamhet, netto/invånare, tkr



#### Lysekils kommentar:

Under 2011 har Socialnämnden i Lysekil bestämt att avveckla ett av kommunens särskilda boende från halvårsskifte p.g.a. för många tomma platser, detta för att komma tillrätta med budgetavvikelser. Förvaltningen har även sett över grundbemanningen på alla boenden och vakanstjänster i kommunen.

#### Munkedals kommentar:

Äldreomsorgens kostnader har ökat totalt, särskilt höga ökade kostnader för korttidsboende. Under 2011 har man även haft inköpsstopp under period av året, vilket gör det svårt att se tydliga trender inom verksamheten. Övriga kostnader har ökat proportionerligt med löneökningar.

#### Sotenäs kommentar:

Under 2009-11 har förvaltningen medverkat i projektet Kostnad per brukare (KPB) på SKL:s initiativ. Analysen har visat höga kostnader inom särskilt boende för äldre, daglig verksamhet LSS och placeringar av barn inom IFO. Samtidigt utmärks kommunen av låga kostnader för försörjningsstöd.

Under 2011 var det utbildningsstopp och en särskild anställningsprövning infördes under hösten i syfte att få ökad kostnadskontroll.

För Sotenäs del har den totala nettokostnaden ökat med 2,7 Mkr, vilket är något lägre än budge-

terade löneökningar under året. Samtidigt har antalet invånare minskat med 37 personer jmf med 2010. Sotenäs har även störst andel 80-W (8,8 %) att jämföra med riket som ligger på 5,4 %. För Sotenäs del ingår även Arbetstlivsenheten som utgör 588 kr per invånare.

#### Strömstads kommentar:

Strömstad har lägst kostnad för vård och omsorgsverksamheten som helhet utslaget per invånare.

I Strömstad har det funnits en uppdelning när det gäller socialtjänst och LASS/LSS där vuxna 21 år och uppåt fått stöd inom omsorgsförvaltningen och de under 21 år genom barn och utbildningsförvaltningens försorg. Under år 2011 har all socialtjänst-verksamhet överflyttats till Omsorgsförvaltningen och de kostnader som under del av året har bokförts inom Barn- och utbildningsförvaltningen har medräknats i resultatet. Måltidsorganisationen ligger kvar inom BUN men den del av kostnaden som hör till Omsorgsförvaltningen ingår i jämförelsen.

I Strömstad, Sotenäs och Munkedal ingår verksamhet för Arbetstlivsenheter, vilket inte ingår i övriga jämförelsekommuner.

#### Tanums kommentar:

Under 2011 har Omsorgsnämndens ansvarsområde i Tanum utökats med integrationsverksamhet och mottagande av ensamkommande barn och ungdomar.

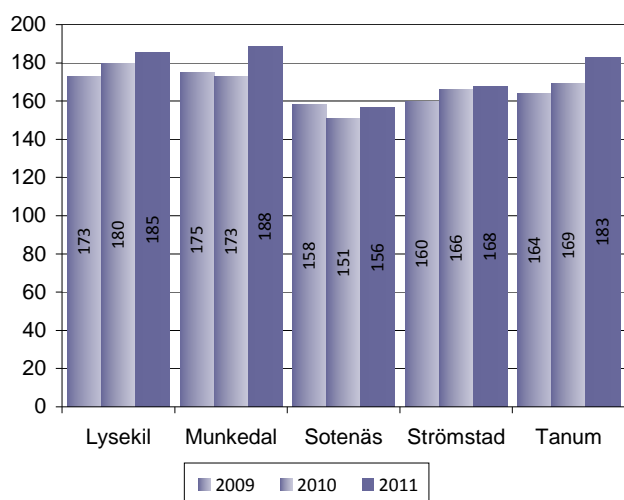
Det ökade behovet av vård- och omsorgsinsatser inom individ- och familjeomsorgen och äldreomsorgen har medfört en höjning i nettokostnaderna för vård och omsorg totalt. Samtidigt har kommunens antal invånare, inklusive personer över 80 år, minskat något. Detta resulterade i att kommunens nettokostnad för vård och omsorg per invånare har ökat med 9 procent från 2010 till 2011.

## Nyckeltal för äldreomsorg

### Nettokostnad äldreomsorg per invånare 80-W år

Nyckeltalet visar den totala nettokostnaden för äldre- och handikappomsorg. Här ingår bokförda kostnader för äldreomsorg; SoL och HSL. Kostnaden divideras med antal invånare 80 år eller äldre. Munkedal har den högsta nettokostnaden och Sotenäs den lägsta för 2011.

Nettokostnad äldreomsorg/invånare 80-W år, tkr



#### Lysekils kommentar:

Kostnader för verksamheten har ökat då fler personer med stora omsorgs- och omvårdningsbehov haft ökat behov av insatser. Även för bostadsanpassning har kostnaderna ökat då allt fler väljer att bo kvar i egna hemmet.

#### Munkedals kommentar:

Personer över 80 år har fler insatser över dygnet. Kommunen är vidsträckt geografiskt sett, vilket innebär högre kringkostnader i form av resor, restid samt personal tid. Trots minskat antal personer i kategorin har kostnaderna ökat. Trenden går mot ökande antal äldre personer inom kommunen så behovet inom kategorin bör ses över.

#### Sotenäs kommentar:

Under budgetarbetet inför kommande år antogs som inriktningsmål att Bankeberg skall avvecklas som särskilt boende för äldre under hösten 2012. Nettokostnaden ökade mellan 2010 och 2011 och var i paritet med dem budgeterade löneökning-

arna under året. Hemtjänsten minskade kostnaderna under året inkl. löneökningar och kom ner i det uppsatta målet för timpriset som var satt till 371 kr. Kostnaden för bostadsanpassning ökade kraftigt under året och hamnade på 1,9 Mkr (2010 0,8 Mkr)

#### Strömstads kommentar:

Strömstad har ökat sin nettokostnad äldreomsorg per invånare 80 år - w från 166 489 kr år 2010 till 167 790 kr år 2011, vilket motsvarar knappt ca 1 %. Denna ökning är lägre än löneökningarna för samma period.

Tendensen är att ökade personalinsatser krävs för extra insatser för brukare med stora omvårdningsbehov. Det gäller såväl demenssjukdom som somatiskt sjuka. Dessa insatser är nödvändiga för att upprätthålla en god och säker omsorgskvalité med medicinsk säkerhet för brukarna men även för att säkerställa en acceptabel arbetsmiljö för personalen.

Personalresurser har i stor utsträckning fått inrikta på ett mindre antal brukare med mycket stora omvårdningsbehov. Nedläggning av avdelning 2 på sjukhuset har resulterat i en kännbart ökad vårdtyngd inom särskilt boende och korttidsvård.

#### Tanums kommentar:

Äldreomsorgen har målmedvetet arbetat med att enskilda individers behov av hjälp och stöd skulle utgå främst ifrån det ordinära boendet. Som en följd av det har vi under 2011 uppmärksammat en tendens inom särskilda boenden att omsättning av personer (in och utflyttning) har ökat kraftigt. Samtidigt har hemtjänstens insatser också ökat inte bara i volym, utan också vad gäller serviceutbud (hemsändning av varor och leverans av varm mat har inkluderats och dessutom utökats under 2011).

Kostnaderna för hemtjänsten såväl som för särskilda boenden ökade. Inom särskilda boenden blev det dyrare p.g.a. tillfälligt lägre belägningsgrad samt en viss ökad vårdtyngd. Kostnaderna för förstärkningsinsatser på särskilda boenden och i korttidsvård uppgick till ca 1 mkr 2011. Arbetet pågår med att omfördela personal från särskilt boende och korttidsboende till hemtjänsten.

## Strukturkostnadsindex äldreomsorg

Strukturkostnadsindex är en indikator på om kommunen har högre eller lägre kostnader än de som motiveras av den egna strukturen enligt det statliga utjämningsystemet.

Kommunens kostnader per invånare varierar bland annat beroende på strukturella skillnader som gör att behovet av kommunala verksamheter, eller kostnaderna för dessa, är högre eller lägre än riksgenomsnittet.

Strukturella skillnader utgörs av faktorer som kommunerna själva inte i nämnvärd grad kan påverka, till exempel:

- Åldersstruktur
- Invånarnas sociala bakgrund
- Den geografiska strukturen

Avvikelse mot riksgenomsnittet kan förklaras av ambitionsnivå eller andra strukturella faktorer som inte beaktas i utjämnningen.

### Strukturkostnadsindex äldreomsorg

År	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
2007	98,6	118,0	113,0	108,8	108,0
2008	99,4	120,6	114,6	101,7	106,5
2009	106,5	117,2	111,4	108,7	107,3
2010	110,3	117,5	103,2	110,6	107,9

## NKI äldreomsorg

Nyckeltalen är hämtat från socialstyrelsens mätningar.

### Äldreomsorg, NKI hemtjänst

År	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
2009	70	76	72	77	81
2010	78	76	77	82	79
2011	70	80	77	77	73

### Äldreomsorg, NKI Särskilt boende

År	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
2009	61	73	71	82	71
2010	66	77	77	75	78
2011	65	75	80	73	78

## Lysekils kommentar:

NKI har minskat jämfört med 2010 för hemtjänsten, men står på samma nivå vad gäller särskilt boende. Verksamhetens arbete med organisation och kvalitetsutveckling pågår kontinuerligt. Arbetet pågår för att utveckla och stärka kvaliteten i verksamheten.

## Munkedals kommentar:

Hemtjänsten och boendena håller ungefär samma nivå som året innan, inga större förändringar har skett mellan åren.

## Sotenäs kommentar:

NKI visar nöjdheten hos brukarna. 100 är max och för särskilda boenden i riket är medelvärdet 70. När det gäller hemtjänsten är genomsnittet i riket 75. I Socialstyrelsens Nöjd Kund Index (NKI) fick äldreboenden och hemtjänst i Sotenäs mycket goda omdömen av brukarna under 2011.

## Strömstads kommentar:

Strömstads kommun har en äldre- och funktionshinderomsorg med kostnader i nivå med genomsnittet jämfört med de flesta kommunerna. Nöjdheten hos brukarna är hög.

Nöjd kund Index på våra boende är 73 (på en 100 gradig skala) där genomsnittet är 70. Indexvärdet har sjunkit mellan åren 2010 och 2011 för såväl Strömstad som för genomsnittet. NKI för hemtjänsten är 77 medan genomsnittet är 75.

Utbudet av service i kommunens särskilda boenden, i hemtjänst är gott. Kontinuiteten, dvs. att så litet antal personal som möjligt ska besöka brukaren, är även hög.

## Tanums kommentar:

Nöjdheten hos brukarna i Tanum är hög. Nöjd kund Index i Tanums kommun på boende i äldreomsorgen har varit 78, oförändrat jämfört med förra året. Detta är den näst högsta värdet efter Sotenäs kommun i Norra Bohuslän. För hemtjänsten har värdet blivit 73 år 2011. Detta indexvärde har sjunkit från 79 2010 antagligen p.g.a. införandet av valfriheten inom hemtjänst som resul-

terade i förändringar i verksamheten vilka har verkat orsakat en viss oro hos brukarna.

## Öppna jämförelser, kvalitet i äldreomsorgen

Siffror inom parantes i tabellerna nedan avser år 2010.

### 1. Bemötande

*Procentandel nöjda med personalens bemötande*

Kommuner	Hemtjänst	Särskilt boende
	Total	Total
Riket	78 (80)	67 (72)
Lysekil	77 (75)	67 (61)
Munkedal	84 (86)	77 (80)
Sotenäs	81 (78)	75 (78)
Strömstad	85 (90)	74 (82)
Tanum	79 (84)	75 (84)

### 2. Inflytande

*Procentandel nöjda med hur personalen tar hänsyn till åsikter/önskemål*

Kommuner	Hemtjänst	Särskilt boende
	Total	Total
Riket	78 (67)	51 (55)
Lysekil	61 (64)	36 (54)
Munkedal	74 (67)	53 (67)
Sotenäs	65 (61)	63 (55)
Strömstad	67 (79)	43 (67)
Tanum	53 (65)	64 (56)

### 3. Maten

*Procentandel nöjda med hur maten smakar*

Kommuner	Hemtjänst	Särskilt boende
	Total	Total
Riket		50 (53)
Lysekil		45 (47)
Munkedal		58 (55)
Sotenäs		72 (64)
Strömstad		46 (43)
Tanum		54 (57)

### 4. Social samvaro och aktivitet

*Procentandel nöjda med möjligheten att få komma ut när du vill*

Kommuner	Hemtjänst	Särskilt boende
	Total	Total
Riket		31 (29)
Lysekil		20 (20)
Munkedal		29 (20)
Sotenäs		33 (22)
Strömstad		29 (40)
Tanum		47 (29)

### Avgiftsjämförelse

2011	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
Trygghetslarm kr/mån	200	188	200	176	190
Hemsjukvård kr/tim	200	250	250	258	325
Matdistribution kr/port	56	49	49	46	56
Matavg särskilt boende kr/mån	2 654	2 975	2 800	2 689	2 982

2012	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
Trygghetslarm kr/mån	200	193	205	182	192
Hemsjukvård kr/tim	200	250	256	267	354
Matdistribution kr/port	57	53	59	48	57
Matavg särskilt boende kr/mån	2 728	3 058	3 300	2 778	3 016

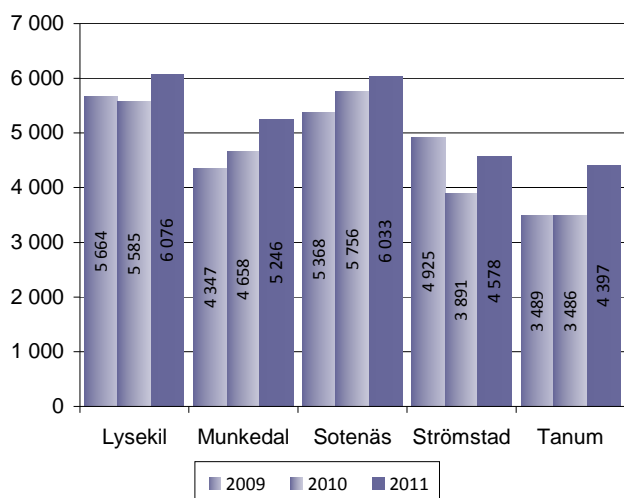


## Handikappomsorg

### Nettokostnad LSS LASS Psykiatri per invånare 0-64 år

Nyckeltalet visar den totala nettokostnaden för LSS, LASS och psykiatri. Kostnaden divideras med antal invånare 0-64 år. För 2011 har Sotenäs tillsammans med Lysekil den högsta nettokostnaden per invånare 0-64 år och Tanum har den lägsta.

#### Nettokostnad LSS LASS Psykiatri/ invånare 0-64 år, kr



#### Lysekils kommentar:

Lysekil har höga kostnader/invånare i jämförelse med de andra kommunerna och får därmed ersättning från utjämningsbidraget. Verksamheten har utökats de senaste åren då många familjer och unga vuxna har behov av insatser. Det gäller främst för insatserna avlösarservice, korttidsboende, korttidsstillsyn och gruppboende.

#### Munkedals kommentar:

Inga specifika trender kan ses, dock finns engångsposter på några miljoner i kostnader som ger en effekt just detta år. Omfördelningar av kostnader har dock skett inom området.

#### Sotenäs kommentar:

Sotenäs kommun har tillsammans med Lysekil den högsta nettokostnaden och den har fortsatt att öka mellan åren 2009-2011. Mellan 2010-2011 minskade antal invånare mellan 0-64 år med 103 personer samtidigt som nettokostnaden ökade med ca 1,2 Mkr. Resultatet för projektet Kostnad per brukare (KPB) visar höga kostnader för daglig verksamhet LSS.

#### Strömstads kommentar:

Strömstad har näst lägst nettokostnad i denna jämförelse med närliggande kommuner.

Enstaka ärenden kan medföra stora variationer i kostnader mellan åren.

I Strömstad har det funnits en uppdelning där vuxna 21 år och uppåt fått stöd inom omsorgsförvaltningens ramar och de under 21 år genom barn och utbildningsförvaltningens försorg. Från 2011 övertogs all LSS-verksamhet av omsorgsnämnden och samtliga kostnader ingår i denna jämförelse.

#### Tanums kommentar:

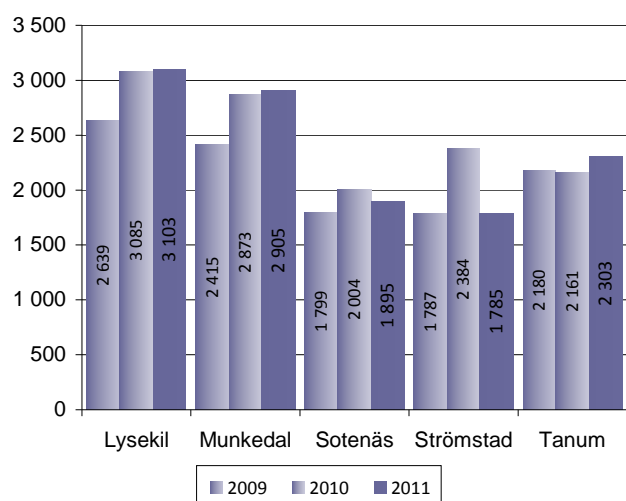
Handikappomsorgens kostnader per invånare har minskat p.g.a. en minskad volym, ca 1000 timmar när det gäller personlig assistans. Antalet brukare har inte förändrats under 2011.

## Individ- och familjeomsorg

### Nettokostnad individ- och familjeomsorg per invånare 0-w år

Nyckeltalet visar den totala nettokostnaden för individ- och familjeomsorg. Kostnaden divideras med antal invånare 0-w år. Lysekil, och Munkedal sticker ut med höga kostnader för individ- och familjeomsorg. Strömstad har lägst kostnader per invånare. Orsaker som påverkar skillnader mellan kommunerna kan vara kostnader för institutionsplaceringar, försörjningsstöd och förebyggande verksamhet samt utvecklingen av invånarantalet.

### Nettokostnad individ- och familjeomsorg/ invånare 0-64 år, kr



#### Lysekils kommentar:

Lysekil har under 2011 ökat antalet vårddygn. Kostnadsmissigt har inga stora förändringar skett sedan 2010.

#### Munkedals kommentar:

Kostnaden för placering av unga och familjehemsplaceringar står för ökningen.

Kostnaden för försörjningsstöd har minskat.

#### Sotenäs kommentar:

Sotenäs kommun har den näst lägsta nettokostnaden i de fem kommunerna endast Strömstad har lägre nettokostnader. Enligt kostnader per brukare (KPB) har IFO höga kostnader för placeringar av barn. Samtidigt utmärks kommunen av låga kostnader för försörjningsstöd.

#### Strömstads kommentar:

Strömstad har lägst nettokostnad i denna jämförelse. Lågt försörjningsstöd är en förklaring (se tabell Försörjningsstöd kostnad per invånare).

I Strömstad har det funnits en uppdelning där vuxna 21 år och uppåt fått stöd inom omsorgsförvaltningens ramar och de under 21 år genom barn och utbildningsförvaltningens försorg. Från 1:a april 2011 övertogs verksamheten i sin helhet av omsorgsnämnden. I jämförelsen ingår även de kostnader som bokfördes inom barn- och utbildningsnämnden under första delen av året.

#### Tanums kommentar:

Den verksamhet som har bidragit mest till omsorgsnämndens underskott var institutionsvård barn och unga. Kostnadsökningen berodde framför allt på en ökning av institutionskostnader för barn-ungdom, där ökningen jämfört med 2010 är 1 689 tkr.

Antalet dygn på institution för barn/ungdomar har ökat med 80 procent från 563 dygn 2010 till 1011 dygn 2011. Familjehemsvård för barn har minskat från 5375 dygn 2010 till 4645 dygn 2011.

Antalet dygn på institution för vuxna har ökat från 575 dygn 2010 till 622 dygn 2011.

En minskning av familjehemsvård för vuxna har skett från 695 dygn 2010 till 40 dygn 2011. Detta berodde på att bistånd gavs till kontaktfamiljstöd.

#### Strukturkostnadsindex individ- och familjeomsorg

Strukturkostnadsindex är en indikator på om kommunen har högre eller lägre kostnader än de som motiveras av den egna strukturen enligt det statliga utjämningsystemet.

Kommunens kostnader per invånare varierar bland annat beroende på strukturella skillnader som gör att behovet av kommunala verksamheter, eller kostnaderna för dessa, är högre eller lägre än riksgenomsnittet.

Strukturella skillnader utgörs av faktorer som kommunerna själva inte i nämnvärd grad kan påverka, till exempel:

- Åldersstruktur
- Invånarnas sociala bakgrund
- Den geografiska strukturen

Avvikelse mot riksgenomsnittet kan förklaras av ambitionsnivå eller andra strukturella faktorer som inte beaktas i utjämnningen.

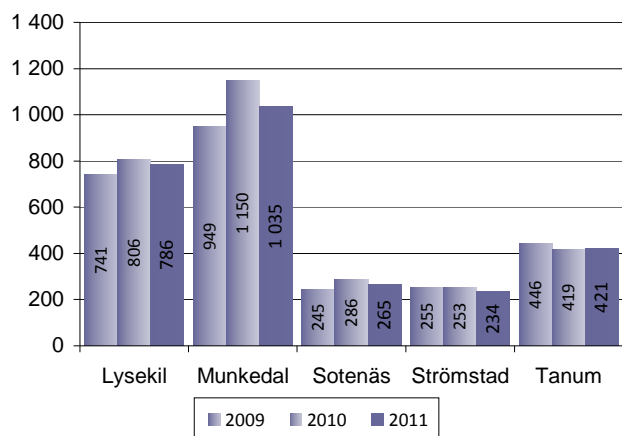
#### Strukturkostnadsindex, individ- och familjeomsorg

År	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
2007	136,4	118,5	102,5	92,7	120,0
2008	132,9	116,5	107,0	107,8	126,3
2009	125,7	129,5	127,1	113,1	134,5
2010	134,1	145,2	134,4	112,4	135,1

#### Försörjningsstöd kostnad per invånare

Nyckeltalet visar utbetalt försörjningsstöd per samtliga invånare i kommunerna. Munkedal ligger högst följt av Lysekil.

#### Försörjningsstöd kostnad/invånare 0-w, kr



#### Lysekils kommentar:

Antalet bidragshushåll har ökat något men samtidigt sjönk bidragskostnaden per hushåll under 2011. Detta gör att den totala kostnad för försörjningsstöd har minskat mot föregående år. Utredning om långvarigt bidragsberoende planeras för 2012.

#### Munkedals kommentar:

En översyn av hur försörjningsstöd hanterats har gjorts och arbetssätt har ändrats. Detta har gett resultat och kostnaderna har minskat.

#### Sotenäs kommentar:

Kostnaderna för ekonomiskt bistånd har minskat med 2,4 % jämfört med föregående år. Sotenäs utmärker sig som en kommun med mycket låga socialbidragskostnader. Sotenäs utmärker sig också som en kommun där det är få kommuninvånare som är långvarigt bidragsberoende. KPB-rapporten bekräftar detta.

#### Strömstads kommentar:

Strömstad har lägst bruttokostnad av jämförande kommuner. Bruttokostnad för försörjningsstöd uppgick för år 2011.

Andelen av befolkningen i Strömstad som får försörjningsstöd är mycket låg. Detta gäller även ungdomar.

Låg arbetslöshet, upparbetade samverkansformer och rutiner samt erfaren personal har stor betydelse. Samlokalisering med Arbetsförmedling, Försäkringskassan, skattemyndigheten samt Arbetslivsenheten ger alternativ till försörjningsstöd.

Utbetalt försörjningsstöd år 2011: 2 796 tkr/  
Budget 2011: 3 300 tkr

#### Tanums kommentar:

Nettokostnaden för försörjningsstöd har ökat från 4,9 mkr 2010 till 5,2 mkr 2011. Antalet bidragsmånader har också ökat från 773 2010 till 794 2011. Antalet hushåll har ökat från 185 till 186 hushåll, samtidigt som genomsnittstiden för försörjningsstöd har också ökat från 4,2 till 4,3 månader mellan 2010 och 2011. Försäkringskassan har skärpt sina regler när det gäller fortsatt tidsbegränsad sjukersättning. I Tanum har fler sökt bistånd för tandvård samt flyttkostnader 2011. Flera klienter har haft lägre inkomster samtidigt som ärenden med komplex social problematik har ökat.

## VA-verksamhet

Arbetet med att jämföra VA-verksamheter påbörjades 2002. En arbetsgrupp, bestående av en ekonom från varje kommun, samlar in och sammanställer uppgifter. Arbetsgruppen samarbetar med en referensgrupp, bestående av kommunernas VA-chefer.

Syftet med jämförelserna är i första hand att se om kommunerna kan lära av varandra men även att kunna finna förklaringsfaktorer till de stora skillnader som finns i avgiftsuttag mm.

Gemensamt för samtliga kommuner i benchmarkinggruppen är att VA-taxan ligger över genomsnittet i landet. Orsaker till detta är bl a olika geografiska och geologiska förutsättningar samt ojämn belastning över året.

Riksdagen har antagit en ny lag om allmänna vattentjänster som gäller från 1 januari 2007. Lagstiftningen ställer bland annat krav på att VA-verksamheten särredovisas från annan verksamhet. Huvudsyftet är att säkerställa att avgiftsuttaget inte blir för högt över tiden.

En ny modell togs fram 2008 med delvis nya nyckeltal. Årets arbete har bestått i att uppdatera nyckeltalen med aktuella värden.

### Nyckeltal

Nyckeltalen är delvis valda med tanke på att kunna göra jämförelser även på riksnivå. Jämförelsetal på riksnivå bygger på statistik från Svenskt Vatten och avser kommuner med ett invånarantal mellan 10 000 och 25 000. Tanken är att nyckeltalen skall belysa verksamheten ur olika perspektiv, som produktion, miljö, ekonomi samt kvalitet och störning.

### Produktion

*Tillskottsvatten, m<sup>3</sup>/km avloppsledning och dygn*

	2009	2010	2011
Lysekil	33,56	26,02	49,21
Munkedal	14,79	9,94	17,69
Sotenäs	23,53	22,63	21,19
Strömstad	8,92	9,80	6,97
Tanum	15,84	12,75	16,41
Riket	20,73	22,32	

Med tillskottsvatten avses hur mycket den rena volymen överstiger den sålda volymen. Denna

mängd har sedan ställts i relation till antalet km avloppsledning. Ett lågt värde indikerar ett bra avloppsledningsnät men värdena påverkas mycket av nederbördsmängden under året. I Sotenäs består ledningsnätet på många håll av kombinerade spillvatten- och dagvattenledningar vilket bidrar till ett högt värde.

*Utläckage dricksvatten, m<sup>3</sup>/ km vattenledning och dygn*

	2009	2010	2011
Lysekil	6,40	8,05	7,52
Munkedal	2,16	1,92	2,82
Sotenäs	8,11	6,59	6,60
Strömstad	4,87	5,87	5,24
Tanum	1,64	2,04	1,49
Riket	7,11	6,19	

Med utläckage dricksvatten avses hur mycket den producerade volymen överstiger den sålda volymen. Denna mängd har sedan ställts i relation till antalet km dricksvattenledning. Ett lågt värde indikerar ett bra ledningsnät för dricksvatten med lite utläckage. Tanum och Munkedal visar bättre värden jämfört med genomsnittet för riket.

### Miljö

*Elförbrukning kWh / m<sup>3</sup> producerad volym dricksvatten*

	2009	2010	2011
Lysekil	0,55	0,54	0,52
Munkedal	0,43	0,42	0,51
Sotenäs	0,57	0,61	0,58
Strömstad	0,55	0,57	0,73
Tanum	1,06	1,07	1,09
Riket	0,70	0,85	

Nyckeltalet visar elförbrukningen för vattenverk och tryckstegring förhållande till volym. Kommunens topografi påverkar nyckeltalet. Samtliga kommuner förutom Tanum hävdar sig väl i jämförelse med riket. Tanum har långa ledningar och stora höjdskillnader mellan vattentäkt och verk samt mellan verk och abonnent som ger hög elförbrukning.

*Elförbrukning kWh / m<sup>3</sup> renad volym avloppsvatten*

	2009	2010	2011
Lysekil	0,60	0,72	0,60
Munkedal	0,99	1,10	0,79
Sotenäs	0,54	0,56	0,58
Strömstad	0,83	0,70	0,93
Tanum	0,98	1,18	0,85
Riket	0,71	0,67	

Nyckeltalet visar den elförbrukningen för avloppsreningsverk i förhållande till renad volym.

Ett större antal små reningsverk påverkar nyckeltalet för Tanum och Munkedal negativt.

*Kemikaliekostnad kr/ m<sup>3</sup> renad volym avloppsvatten*

	2009	2010	2011
Lysekil	0,18	0,28	0,32
Munkedal	0,40	0,50	0,38
Sotenäs	0,52	0,45	0,53
Strömstad	0,27	0,33	0,38
Tanum	0,62	0,68	0,42
Riket	0,29	0,30	

Nyckeltalet visar kostnaden för tillsatser av kemikalier vid rening i förhållande till volym. Anledning till att mäta kostnad i stället för faktisk mängd beror på att kemikalierna levereras i olika form vilket försvårar jämförelser baserad på förbrukad kvantitet.

## Ekonomi

*Driftskostnader, exkl. kapital-kostnader kr / m<sup>3</sup> såld volym*

	2009	2010	2011
Lysekil	29,60	31,97	28,02
Munkedal	27,96	28,00	25,56
Sotenäs	22,20	20,63	24,84
Strömstad	24,87	31,47	31,39
Tanum	32,90	35,23	40,57
Riket	22,74	23,40	

Nyckeltalet visar totala driftskostnader exklusive kapitalkostnader i förhållande till såld volym. Samtliga kommuner ligger över jämförelsetalet för riket. Höga kostnader kan bero på många små anläggningar, förhållandevis låg volym och få abonnenter, höga kostnader för ledningsdragning etc. I Sotenäs beror den relativt låga kostnaden för såld volym delvis på stordriftsfördelar. Kommunen har en jämförelsevis stor vattenproduktion tack vare storförbrukare som fiskberedningsindustrin och på grund av att de flesta hushållen är anslutna till kommunalt vatten.

Tanums kommun har under 2011 sålt en något mindre mängd vatten än föregående år. Samtidigt har driftkostnaderna varit högre bland annat beroende på att personalstyrkan utökats och att konsultkostnaderna för bland annat kapacitetsutredningar och kartläggningar varit högre än tidigare.

*Årsavgift normalvilla, kr / år*

	2009	2010	2011
Lysekil	6 063	6 063	6 375
Munkedal	7 380	7 380	7 624
Sotenäs	7 140	7 140	7 728
Strömstad	6 853	6 853	6 855
Tanum	7 810	7 810	7 940
Riket	5 632	5 823	6 020

Årsavgifter för en villa med 150 m<sup>3</sup> årsförbrukning av vatten. Samtliga kommuner ligger betydligt över riksgenomsnittet och Munkedal, Sotenäs och Tanum befinner sig bland de 40 kommuner som har landets högsta VA-taxa. Lysekil och Sotenäs har genom relativt stora taxehöjningar försämrat sina positioner från 2010.

## Kvalitet och störning

*Antal läckor per km dricksvattenledning*

	2009	2010	2011
Lysekil	0,07	0,09	0,07
Munkedal	0,06	0,07	0,11
Sotenäs	0,04	0,13	0,09
Strömstad	0,04	0,07	0,04
Tanum	0,04	0,07	0,02
Riket	0,08	0,08	

*Antal stopp per km avloppsledning*

	2009	2010	2011
Lysekil	0,01	0,02	0,01
Munkedal	0,02	0,03	0,02
Sotenäs	0,07	0,13	0,19
Strömstad	0,04	0,03	0,01
Tanum	0,12	0,06	0,07
Riket	0,12	0,12	

Samtliga kommuner utom Sotenäs visar en jämnhet över åren.

## Sammanfattning

Baserat på 2010 års uppgifter ligger samtliga kommuner sammantaget för utvalda nyckeltal bättre än riket. Strömstad och Munkedal är de kommuner som har bäst värden. På en något lägre nivå följer Lysekil, Sotenäs och Tanum som en relativt samlad grupp.

## Framtid

En ökad dialog mellan referensgrupp och arbetsgrupp hade varit önskvärd. Tänkbara områden inom ett utökat samarbete kan vara framtagande av kvalitetsnyckeltal ur ett brukarperspektiv och förbättrad information till abonnenter och allmänhet.

## IT

Stora förändringar inom IT-verksamheten i norra Bohusläns kommuner inleddes under 2011 och fortsätter under 2012. Den största förändringen är sammanslagningen av IT-verksamheterna i Lysekils och Munkedals kommuner dit även Sotenäs kommun fattat ett principbeslut om anslutning.

Under 2011 avslutades en gemensam upphandling för samtliga fem kommuner om fast och mobil telefoni samt viss datakommunikation. Avtal tecknades med Telia. Totalt kommer kostnaden per enhet kommunikation att minska. Om totalkostnaden minskar beror av utvecklingen av totala trafikvolymen.

I samtliga fem kommuner har aktiviteterna kring fiberföreningar på landsbygden varit aktuella under 2011. I Munkedals kommun var vid utgången av året hela landsbygdsområdet intäkt av fiberföreningar. För att stödja fiberföreningar under uppstartstiden i de övriga fyra kommunerna anställdes inom ett Leaderprojekt från maj 2011 en "fiberlots". Resultatet blev att många nya föreningar kom igång.

Med hänvisning till de stora förändringarna i IT-verksamheterna, som igångsattes i samtliga kommuner under 2011, har beslutats att avstå från att genomföra den jämförande Benchmarking för 2011.

### Händelser av betydelse inom IT i Strömstads kommun 2011

- Valemyskolan, Bojarskolan, Ekoparken, Re-ningsverket och Avfallsverket har fått fiberförbindelse till sina verksamheter. Detta har skett i egen regi och kommunen äger denna fiber
- Påbörjad förstudie för att migrera från Novell till MSKD 4.2
- Arbete med att ta fram en Infrastrukturplan. Planen förväntas bli antagen politiskt under sommaren 2012
- Strömstads Kommun deltog i IT-Q enkäten 2011
- Tagit fram "Riktlinjer för Sociala medier"

### Händelser av betydelse inom IT i Tanums kommun 2011

- Påbörjat migrering till Windows 7 och MSKD 4.2
- Startat diskussioner med Telia om migrering av verksamhetsnätet till Telia-WAN samt fibrer av fler verksamheter
- Anmält intresse till fiberföreningar att fiberansluta kommunala verksamheter inom deras verksamhetsområden
- En ny IT-infrastrukturplan antogs av Kommunstyrelsen hösten 2011

### Händelser av betydelse inom IT i Lysekil, Munkedal och Sotenäs kommuner

2011 präglades av arbetet med att gå samman till en IT-organisation. Detta medförde att antal projekt hölls nere i respektive kommun till ett minimum, dock genomfördes redan påbörjade. Alla investeringar hölls på minimal nivå.

- I Lysekil fortsatte arbetet med nytt Intranät och portaldokumenthantering. En ny skolportal installerades och infördes i verksamheten
- I Munkedal togs resurser fram för att börja driva ett så kallat Privat Cloud, vilket innebär en molntjänst för ett begränsat antal aktörer. I detta moln installerades sedan ett nytt PA-system som skall serva c:a 4500 användare i Munkedal, Lysekil och Sotenäs. Det tidigare växel-samarbetet mellan nämnda kommuner lades också över i molnet
- I Sotenäs så infördes Single Sign On (SSO) med SITHS-kort (digitala id-kort) i Citrixmiljön. Startades översyn av IT-infrastruktur p.g.a. ombyggnation av kommunhuset

## Personal

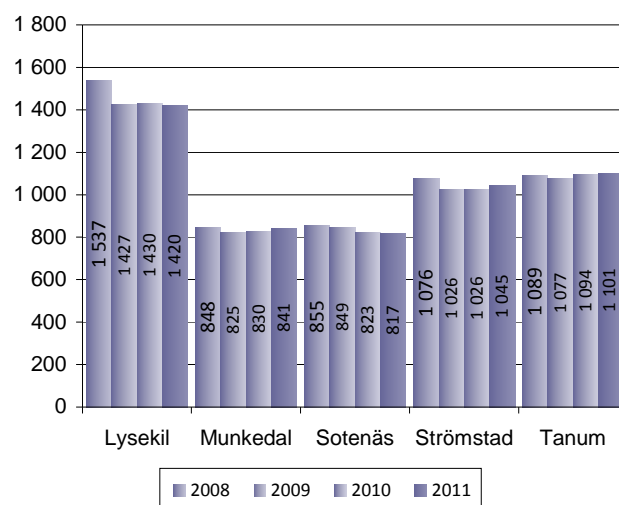
Personalcheferna har sedan länge haft ett nätverk där man regelbundet träffats för att diskutera gemensamma frågor. År 2002 startade personalchefgruppen upp sin del av det gemensamma benchmarkingprojektet, med huvudsaklig inriktning på två frågor, nämligen att

- utveckla personalboksleden i kommunerna och i det jobbet ta fram gemensamma nyckeltal för väsentliga personalförhållanden som underlättar jämförelser mellan kommunerna
- analysera kommunernas personalkostnader varvid bland annat kostnader för sjukfrånvaro, personalrörlighet och kompetensutveckling analyseras särskilt

Den första punkten har utvecklats enligt ursprungsplanen men den andra har man inte lyckats med fullt ut, främst på grund av att benchmarkingarbetet har varit vilande under några år. Från år 2009 har arbetet återigen aktualiserats och det finns nu en aktiv arbetsgrupp bestående av personalsekreterare från samtliga kommuner. Uppdraget är att fortsätta arbetet med nyckeltalsjämförelser och analyser.

Kommuner är personalintensiva och personalkostnaden svarar för mer än 50 procent av de totala kostnaderna i en kommun. Nyckeltalen nedan visar antal anställda, personalstruktur samt sjukfrånvaro i de fem kommunerna. De flesta nyckeltal redovisas i absoluta tal, någon justering för kommunstorlek eller andra strukturella skillnader har inte gjorts.

Totalt antal månadsanställda

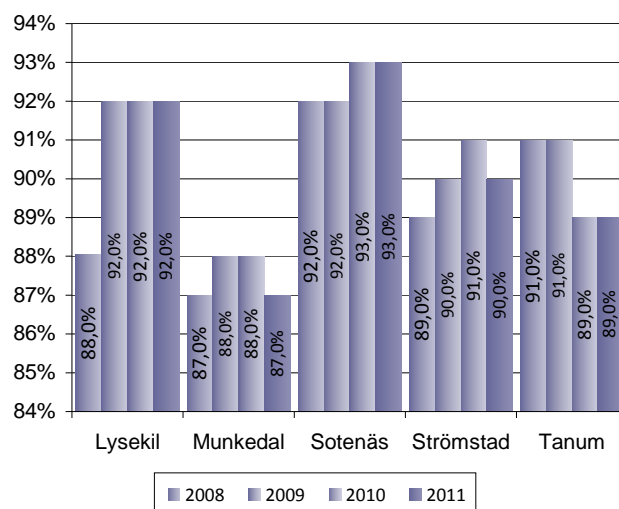


Förändring av totalt antal månadsanställda

	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
2008-2009	-7,2%	-2,7%	-0,7%	-4,6%	-1,1%
2009-2010	0,2%	0,6%	-3,1%	0,0%	1,6%
2010-2011	-0,7%	1,3%	-0,7%	1,9%	0,6%

Diagrammet visar totalt antal anställda (månadsanställda, tillsvidare- och visstidsanställda). Samtliga kommuner utom Sotenäs och Lysekil ökar totalt antal anställda. Sotenäs och Lysekil minskar det totala antalet anställda med nästan 1 procent. Den största ökningen står Strömstad för med en ökning om 1,9 procent.

Andel tillsvidareanställda av totalt antal månadsanställda

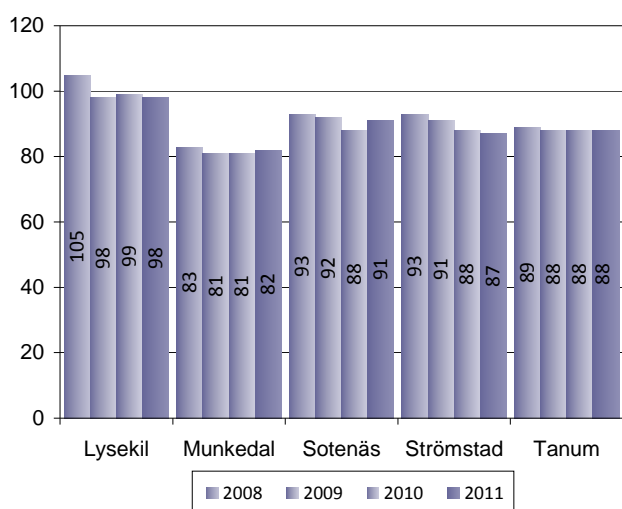


### Förändring andel tillsvidareanställda av totalt antal månadsanställda

	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
2008-2009	4,5%	1,1%	0,0%	1,1%	0,0%
2009-2010	0,0%	0,0%	1,1%	1,1%	-2,2%
2010-2011	0,0%	-1,1%	0,0%	-1,0%	0,0%

Andelen tillsvidareanställda har nu minskat i både Munkedal och Strömstad. Tanum, Sotenäs och Lysekil uppvisar samma siffror som året innan. Munkedal har fortfarande lägst andel tillsvidareanställda jämfört med övriga kommuner. Sotenäs har den största andelen tillsvidareanställda.

### Antal månadsanställda per 1 000 invånare



### Förändring antal månadsanställda per 1 000 invånare

	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
2008-2009	-6,5%	-2,4%	-1,3%	-2,2%	-1,1%
2009-2010	1,0%	0,0%	-4,3%	-3,3%	0,0%
2010-2011	-1,0%	1,2%	3,4%	-1,1%	0,0%

Munkedal och Sotenäs har ökat antalet anställda per 1000 invånare. Sotenäs har den största ökningen med 3,4 procent. Strömstad däremot har minskat med 1,1 procent. Lysekil ligger högst med 98 anställda per 1000 invånare.

### Sysselsättningsgrad hos kvinnor

	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
Heltid	52,7%	45,1%	50,6%	69,2%	47,6%
Deltid 75-99	27,4%	34,6%	37,8%	18,4%	30,7%
Deltid 0-74	19,9%	20,3%	11,6%	12,4%	21,7%

Tabellen visar hur kvinnors tjänstgöringsgrad fördelar sig i kommunerna (avser samtliga kvinnor). Att kunna erbjuda önskad tjänstgöringsgrad är en angelägen jämställdhetsfråga eftersom det främst är inom kvinnodominerade yrkesområden som ofrivilligt deltidsarbete förekommer. Inom kommunal verksamhet återfinns deltidsarbetslösheten främst inom vård- och omsorgssektorn. Att öka andelen heltidstjänster, eller den genomsnittliga tjänstgöringsgraden, leder till minskat bidragsberoende, bättre pensionsförmåner och ökade möjligheter till att vara självförsörjande.

Strömstad har högst andel heltidsanställda kvinnor med 69,2 procent och lägst ligger Munkedal med 45,1 procent. I Strömstad har andelen ökat sedan år 2007 framför allt till följd av införandet av den s.k. "Strömstadsmodellen", vilket innebär att man inom omsorgen får välja sysselsättningsgrad två gånger per år. Ett av skälen till att införa denna modell var att möta konkurrensen på arbetsmarknaden när det gäller omvårdnadspersonal. Åtgärden syftar också till att säkra vikariebehovet.

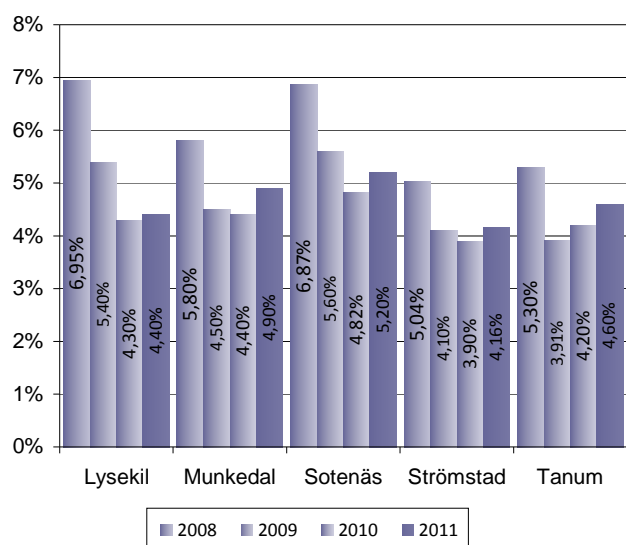
### Åldersfördelning i procent

	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
-29	8%	6%	5%	4%	8%
30-39	17%	18%	18%	19%	17%
40-49	28%	27%	28%	27%	23%
50-59	30%	32%	33%	32%	33%
60-w	17%	17%	16%	18%	19%

Åldersstrukturen ser ungefär likadan ut i samtliga kommuner. Omkring hälften av de anställda är fyllda 50 år, det vill säga har max femton år kvar till pension. Ungefär en tredjedel av dem har max fem år kvar till pension. Inför framtiden handlar det om att i möjligaste mån rekrytera unga personer vilket innebär att det ligger ett stort ansvar på kommunerna att bli mer attraktiva som arbetsgivare.



## Total sjukfrånvaro i procent, utveckling över tid



## Total sjukfrånvaro

	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
Korttid	1,2%	2,3%	2,9%	2,4%	1,6%
Långtid	3,2%	2,7%	2,3%	1,8%	3,0%
Total	4,4%	4,9%	5,2%	4,2%	4,6%

Sjukfrånvaron steg i samtliga kommuner under år 2011. Detta är en trend som gäller hela riket. Ökningarna i våra kommuner har varit ganska stora jämfört med föregående år. Vissa kommuner konstaterar att andelen längre sjukskrivningar ökar vilket torde var den i huvudsak bidragande orsaken till den ökande totala sjukfrånvaron. Tanum och Lysekil har högst andel långtidssjukfrånvaro medan Sotenäs har högst total sjukfrånvaro. Kommunerna jobbar mycket aktivt med hälsobefrämjande arbete för att minska sjukfrånvaron.

Liksom trenden i hela riket så stiger sjukfrånvaron i alla fem kommunerna. I Strömstad och Tanum har sjukfrånvaron minskat med en fjärdedel eller mer sedan år 2006. En förklaring till att sjukfrånvaron sjunkit rent generellt under de senaste åren är större fokus på hälsobefrämjande insatser för att höja hälsotalen. En annan bidragande orsak är Försäkringskassans striktare förhållningssätt gentemot långtidssjukskrivna. Ett fortsatt arbete med att sänka korttidsfrånvaron måste ske.

## Forskning och projekt

Benchmarking Norra Bohuslän har genom åren deltagit i olika forsknings- och utvecklingsprojekt. Dessa har beskrivits ingående i tidigare benchmarkingrapporter. Nedan följer ett sammandrag av genomförda och pågående projekt.

### Kommunforskning i Västsverige

Samtliga kommuner i Benchmarking Norra Bohuslän är medlemmar i Kommunforskning i Västsverige (KFi). KFi är en forskningsorganisation som bedriver och förmedlar forskning och utveckling inom ekonomi och organisation i kommuner och landsting. Alltsedan starten 1989 har verksamhetens syfte varit att bedriva och förmedla forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting. Kfi samarbetar med kommuner och landsting samt universitet och högskolor i Västsverige för att initiera forskning och utbildning och därigenom bidra till att skapa en långsiktigt stark forskningsmiljö.

Forskningen är starkt tillämpningsorienterad och forskarna är väl insatta i de redovisnings-, organisations-, och styrmodeller som tillämpas i offentlig sektor. Flera av forskningsresultaten har utgjort konkreta bidrag till hur olika frågor bäst kan hanteras. Forskningen har också inneburit teoriutveckling och en ökad förståelse för de omständigheter, möjligheter och problem som politiker och tjänstemän ställs inför.

Forskningen möjliggörs genom ett nära samarbete mellan forskare, politiker och tjänstemän. KFi beskriver sig som den självklara samarbetspartnern för kommuner och landsting när det gäller forskning och utveckling.

KFi har genomfört ett flertal studier av kommuner och landsting som syftat till att finna förklaringsfaktorer till de studerade organisationernas ekonomiska situation. Även själva företeelsen benchmarking har varit föremål för ett antal studier. Kommunerna i norra Bohuslän har varit fokus för forskningsstudier vid några tillfällen, vilka beskrivs i korthet nedan.

## **Organisationskulturens betydelse för framgång**

Under åren 2002-2004 genomfördes en studie av fyra av kommunerna i norra Bohuslän, inom ramen för forskningsprogrammet "Kommunal utveckling – institution och aktör". Syftet var att hitta förklaringar till varför till synes likartade organisationer med likartade förutsättningar utvecklas olika. Studien redovisades i en särskild rapport "Organisationskultur för framgångsrika kommuner - en studie av Munkedal, Sotenäs, Strömstad och Tanum".

Rapporten handlar om kommuner som borde vara lika men som inte är det. I centrum står organisationskulturen i fyra kommuner. Frågan är om utvecklingen i kommunerna i första hand formas av den egna organisationskulturen och de interna ansträngningarna eller om det är omgivningens påverkan som är avgörande.

Studien var och är ett viktigt komplement till benchmarkingarbetet. Den ger ytterligare kunskap om förklaringsfaktorer till den ekonomiska situationen i de olika kommunerna och är ett värdefullt bidrag till lärande, kvalitetsförbättringar samt kostnadsminskningar.

## **Erfarenheter från ett benchmarkingnätverk**

Kfi genomförde i mitten av 2000-talet en fallstudie av benchmarkingnätverket i norra Bohuslän i syfte att kartlägga hur det teoretiska ramverket om benchmarking utformas i praktiken och vilka effekter som uppnås.

Fallstudien bestod av tre delstudier: enkätstudie, dokumentstudie och intervjustudie. Enkätundersökningen som riktades till ekonomer, förvaltningschefer och verksamhetschefer syftade till att samla in en mångfald av åsikter om effekter av och problem förknippade med benchmarkingarbetet. Enkätundersökningen genomfördes i samband med att ekonomerna i benchmarkingnätverket träffades i augusti 2005 och i maj 2007. Vid det andra tillfället deltog även förvaltningschefer och verksamhetschefer. Vid båda mötena deltog merparten av ekonomerna och förvaltningscheferna men flera verksamhetschefer saknades.

Rapporten analyserar vilka önskade och oönskade effekter ett benchmarkingnätverk skapar. Bedömningen baseras på en sammanvägning av fördelar och nackdelar. Till fördelarna hör väntade och oväntade positiva effekter och till nackdelarna hör kostnaderna för arbetet och negativa sidoeffekter. Fördelar och nackdelar kan variera beroende på vilket utgångsläge den enskilda kommunen har. Viktigt att notera är också att effekterna inte kan kopplas samman med benchmarking generellt, utan med den speciella tolkning av modellen som har gjorts i detta nätverk, med fokus på kostnads- och aktivitetsnyckeltal. Benchmarkingarbetet har tveklöst i flera avseenden varit gynnsamt för de medverkande kommunerna. Det vittnar inte minst de generellt sett nöjda politikerna och förvaltningscheferna om.

Den dominerande effekten är ökade kunskaper, vilket innebär att förvaltningsledningens beslutsunderlag har förbättrats. Andra effekter är att sparmöjligheter har identifierats, att verksamhetens kvalitet har förbättrats och att resursfördelningen har justerats. En oväntad sidoeffekt är den nytta som nätverkanter i sig skapat. Framför allt ekonomer men även förvaltningschefer och verksamhetschefer från de fem kommunerna har träffats och vid sidan av arbetet med nyckeltalen utbytt erfarenheter och hjälpt varandra med vardagliga problem i yrkesutövandet. Detta kan betraktas som en informell form av processjämförelser som inte fångats i de genomförda datainsamlingarna. Utbytet är troligen också anledningen till att ekonomerna anser att arbetet är roligt, i sig en positiv sidoeffekt som inte bör underskattas. Ytterligare en effekt är att förvaltningar som kommer väl ut i jämförelserna ibland tycks använda dem som en intern form av marknadsföring.

För samtliga inblandade går det åt en hel del tid att arbeta med benchmarkingen. Framför allt ekonomerna, som lägger tid på att välja och kvalitetssäkra nyckeltal samt att sammanställa rapporter. Vissa förändringar genomförs varje år, vilket indikerar att det läggs en del tid på utveckling. Få övriga aktörer verkar på allvar vara tyng-

da av arbetet. Det som eventuellt skapar en belastning eller i alla fall uppfattas så är när kommunledningen ber förvaltningschefer och verksamhetschefer förklara vad skillnaderna beror på.

Kanske är det en större negativ effekt att ekonomerna upplever att deras ansträngningar inte leder till den användning och det resultat som de menar är befogat. Detta kan eventuellt vara en förklaring till att nära var femte ekonom faktisk betecknar arbetet som meningslöst.

Det finns signaler om att kommuner med lägre kostnader strävar efter att bli lika dem med högre kostnader och inte tvärt om, den högre kostnadsnivån blir norm. Låga kostnader eller låg personaltäthet framhålls i budgeteringssammanhang som argument för ökade anslag. Dessa signaler är dock långt ifrån entydiga då det även finns exempel på det omvända. Kommunledningen använder jämförelserna som argument för att förvaltningarna bör sänka kostnaderna och förvaltningsledningen använder dem som underlag för att göra besparingar inom sina verksamhetsområden. Framtida forskning bör söka klarhet i på vilket sätt benchmarking påverkar de genomsnittliga kostnaderna i nätverket.

Det finns minst två viktiga lärdomar att dra baserat på den genomförda studien. En är att benchmarking knappast ger eftersökta effekter om det införs som ett ekonomiprojekt. Att ekonomerna arbetar isolerat kan möjligen underlätta implementeringsarbetet, det vill säga val av nyckeltal och sammanställning av rapporter men det ökar risken för att jämförelsematerialet inte kommer till användning. Ekonomerna bör ta ett steg tillbaka och förvaltningschefer och verksamhetschefer ett steg framåt. Studien tyder på att det kan skapas en ökad användning av materialet. Kanske kan även politikerna i högre grad bli användare om de involveras i arbetet. Den andra är att resultatnyckeltal (eller kvalitetsindikatorer) måste hanteras varsamt. Å ena sidan är de efterfrågade av de flesta och skapar stort intresse om de går att ta fram. Å andra sidan kan de initiera "frånstöttningsprocesser", det vill säga generera omfattande kritik mot jämförelserna och medföra att hela benchmarkingarbetet tappar legitimitet.

## Jämförelse av ekonomifunktionen

KFi genomförde under åren 2008-2009 en jämförande analys av kommuners ekonomifunktioner. Deltagande kommuner under hela projekttiden var Marks kommun samt de nordbohuslänska kommunerna Lysekil, Munkedal, Sotenäs, Strömstad och Tanum. Utgångspunkten var, i enlighet med den grundläggande tanken som benchmarking vilar på, att de systematiska jämförelserna ska bidra till lärande om den egna verksamheten. Genom att relatera den egna verksamheten till andra verksamheter uppnåddes ett sådant lärande inom projektet.

Jämförelserna var uppdelade i olika delprojekt. I det första delprojektet sammanställdes statistiska uppgifter av olika slag för de deltagande kommunerna. Det var uppgifter om allt från olika kostnadsmått för ekonomifunktionerna till antal ekonomer. Därutöver genomfördes en enkätundersökning för att kartlägga ekonomernas arbetsätt och uppfattningar om arbetsprocessen. Därefter genomfördes ytterligare ett delprojekt. Den tillämpade metoden var återigen en enkät men den här gången var den riktad till användarna. Med användare avsågs politiker och budgetansvariga tjänstemän. Frågorna i enkäten handlade om hur dessa aktörer uppfattade ekonomifunktionens arbete och andra ekonomirelaterade frågor. Resultatet från de två första delprojekten visade att det förekommer skillnader av olika slag. Vidare bedömdes kvaliteten på de deltagande kommunernas årsredovisningar. Innan mätningarna var fullbordade uppdaterades uppgifterna från det första delprojektet och enkäten till ekonomerna genomfördes igen.

Projektet resulterade i två rapporter, Ekonomifunktioner i jämförelse 2008 samt Uppfattningar om ekonomifunktionen 2009. Bland slutsatserna som drogs var att det är svårt att hitta entydiga förklaringar till skillnaderna i utfallet. Att utfallet exempelvis skulle bero på satsade resurser, grad av decentralisering av ekonomifunktionen eller utbildningsnivå finner inget stöd i utfallet. Detta lämnar utrymme för en tentativ tolkning av resultatet att det är arbetsätt och förhållningssätt som får genomslag. Det gör i sin tur att ett rimligt näs-

ta steg för de deltagande kommunerna är att gå vidare med att försöka kartlägga hur de arbetar och på vilka sätt det går att förbättra arbetssättet för att utveckla verksamheten.

### **Nationellt kommunforskningsprogram**

I juni 2009 genomfördes en konferens med anledning av den samhällsekonomiska utvecklingen och konsekvenser för kommunsektorn. En grupp forskare och praktiker möttes för att resonera kring behovet av studier av det som av många beskrevs som krisen. Ett resultat av konferensen och diskussionerna blev att de fem universitetsanknutna forskningsinstitutionerna inom kommunal ekonomi och politik gör gemensam sak och tillsammans utvecklar och genomför ett forskningsprogram. Programmets innehåll har vuxit fram i samtal mellan forskare från de fem forskningsmiljöerna och företrädare för de kommuner som har uttalat intresse för att delta i programmet. Intresset har kommit till uttryck i samtal med kommunföreträdare som har berättat om erfarenheter från besvärliga situationer, erfarenheter som behöver analyseras och ställas i relation till andra kommuners erfarenheter och på så sätt rusta organisationen för framtiden.

Den övergripande frågan för forskningsprogrammet är hur kommuner anpassar sig till förändrade förutsättningar och handskas med besvärliga situationer. Genom olika studier är intentionen att systematiskt följa utvecklingen i kommunsektorn och söka förklaringar till situation och händelseutveckling.

Fyra övergripande avsikter präglar programmet och studierna:

- Programmet ska tillhandahålla möjligheter för erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling i kontinuerlig samverkan mellan medverkande kommuner och forskningsinstitutioner.
- Kunskaper ska genereras för framtida bruk. Det handlar om kunskaper som ökar kapaciteten att hantera besvärliga situationer.
- Kunskaper ska utvinnas och teori utvecklas om kommuners agerande vid förändrade förutsättningar och i besvärliga situationer.

- Vunna kunskaper och empiriska illustrationer ska få genomslag i undervisningssammanhang som programmets forskare är aktiva i.

Programmet genomförs i tre steg under åren 2010-2013:

- En inledande portalstudie genomfördes under 2010. I denna studie besöktes samtliga medverkande kommuner. Studien tog fasta på det ämne som står i centrum för programmet. Avsikten med studien var att insamla berättelser om kommuners agerande i besvärliga situationer. Intervjuerna genomfördes under vårsommaren och hösten och avrapporteringar skedde i slutet av 2010 vid en tvådagarskonferens där resultat redovisades och där också diskussioner fördes om vilka fördjupningsstudier som bör genomföras i nästa etapp i programmet.
- Temastudier genomförs under 2011 och 2012.
- En avslutande summerande studie genomförs under våren 2013.

Inom ramen för programmet publiceras löpande studier och framkomna resultat. Hittills har elva rapporter utgivits, vilka kan hämtas som pdf-filer på Kfi's webbsida [www.kfi.se](http://www.kfi.se).

Samtliga kommuner i norra Bohuslän utom Lysekil deltar i programmet.

### **Jämförelseprojektet**

En landsomfattande satsning på jämförelser av kostnader och kvalitet i lokala nätverk genomfördes under åren 2007-2010 under projektnamnet "Jämförelseprojektet". Projektet var ett samarbete mellan Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), Finansdepartementet och Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA). Ett av huvudsyftena var att utveckla kvalitetsmått som skulle kunna användas i det lokala förbättringsarbetet.

Deltagande kommuner i projektet arbetade tillsammans i 28 nätverk om 5-10 kommuner. Nätverket Bohuslän var ett av nätverken. Förutom kommunerna i norra Bohuslän deltog Dals-Ed, Färgelanda, Orust och Tjörn i detta nätverk. To-

talt var dryga 190 kommuner med i projektet. Projektets primära syfte var att ta fram effektiva arbetsmodeller där jämförelser i olika nätverk leder till praktiska förbättringar i verksamheterna. Inriktningen var att försöka finna sambandet mellan kostnader och kvalitet. Det var också en uttalad ambition att skapa en arbetskultur där kontinuerliga jämförelser är ett bestående inslag i kommunernas arbete med att förbättra sina verksamheter. För att lyckas med detta byggde projektets arbetsmetod på kommunernas egen kraft och uppfinningsrikedom.

Alla nätverk inom Jämförelseprojektet gjorde rapporter utifrån ett brukar- och medborgarperspektiv inom olika verksamhetsområden: arbetsmarknadsåtgärder, förskola, gator och belysning, grundskola, gymnasieskola, handikappomsorg, individ och familjeomsorg, informationsgivning, kommunal mat, kultur och fritid, näringsliv, plan och bygg, äldreomsorg samt ett antal övriga rapporter. Nätverk Bohuslän publicerade sex rapporter inom områdena förskola, grundskola, individ- och familjeomsorg, handikappomsorg, hemtjänst och särskilt boende.

Syftet med rapporterna var att ur ett brukar- och medborgarperspektiv ge underlag och tips för att förbättra kvaliteten i de deltagande kommunernas verksamheter. I samband med detta skulle man kunna bedöma kvaliteten på arbetet i den egna kommunen i förhållande till insatta medel och jämföra vad som görs i andra kommuner. Goda exempel lyftes fram som en inspirationskälla för andra kommuner.

Fortfarande arbetar kommunerna i sina nätverk och tar fram mått och jämförelser, men nu utan projektstöd från SKL. Samtliga rapporter finns publicerade på SKL's webbsida [http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/demos/styrning\\_och\\_ledning/kvalitet/jamforelse](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/demos/styrning_och_ledning/kvalitet/jamforelse). Resultat och mått finns även i Kommun- och landstingsdatabasen Kolada.

Av de deltagande kommunerna har ett stort antal anslutit sig till SKL's kvalitetsnätverk Kommunens Kvalitet i Korthet.

## ***Kommunens kvalitet i korthet***

SKL genomför varje år kvalitetsmätningen Kommunens kvalitet i korthet. Resultatet beskriver kommunens servicekvalitet på ett överskådligt sätt. Framförallt är syftet att ge kommuninvånarna kunskap om vad de får för sina skattepengar och möjlighet att diskutera detta med kommunens politiker. Dessutom kan kommunens verksamheter använda resultaten till att genomföra förbättringar.

Kvalitet i korthet består av ett fyrtital mått som handlar om tillgänglighet, trygghet, delaktighet och information, effektivitet samt kommunen som samhällsutvecklare. Första mätningen genomfördes år 2007 tillsammans med 41 kommuner. Antalet deltagande kommuner ökar ständigt och är nu uppe i cirka 185. Av kommunerna i norra Bohuslän medverkar hittills Tanum, Strömstad och Munkedal sedan ett par år.

Mätningarna sker på hösten och resultaten presenteras i januari. Flertalet mått hämtas från statistik i olika databaser, medan ett mindre antal tas fram genom egna mätningar i kommunerna. Kommunens resultat kan utvärderas i jämförelse med andra kommuner samt med egna resultat över tiden.

## Upphandling & inköp

Kommunerna Strömstad, Tanum, Sotenäs, Lysekil och Munkedal har ett mångårigt samarbete inom upphandlings- och inköpsfrågor. Under 2007 vidareutvecklades samarbetet genom att kommunerna anställde en gemensam upphandlingschef som organisatoriskt var placerade i Lysekil. Nuvarande upphandlingschef är placerad i Munkedal. I varje kommun finns det en upphandlare som förutom att ha hand om upphandlingar inom sin kommun deltar i det gemensamma upphandlingsarbetet.

Avsikten med det utökade samarbetet är bland annat att effektivisera upphandlingsfunktionen och höja den gemensamma kunskapsnivån vilket möjliggör bättre upphandlingar. Kommunerna blir tillsammans en större och intressantare part på marknaden vilket ökar möjligheten att få ekonomiskt fördelaktigare anbud.

För att samarbetet kring upphandling skall bli effektivt och rationellt är en viktig förutsättning att kommunerna arbetar med samma regelverk. Kommunerna har därför antagit en gemensam inköps- och upphandlingspolicy med riktlinjer.

Samarbetet baseras på en gemensam upphandlingsplan där de olika upphandlingarna fördelas mellan kommunernas upphandlare och upphandlingschefen. Gemensamt genomförs även vissa utbildningar för såväl upphandlare som verksamhetsansvariga. Under 2011 har bland annat utbildningar i entreprenadjuridik och avtalsrätt hållits.

### Statistiska uppgifter

Av nedanstående statistik framgår antalet genomförda upphandlingar samt antalet fakturor av olika slag under 2011. Upphandlingarna som redovisas är dels samordnade och dels kommunspecifika.

### Elektronisk handel

Kommunerna Strömstad, Tanum, Sotenäs, Lysekil och Munkedal har träffat avtal om samarbete kring elektronisk handel. Samarbetet mellan kommunerna syftar till att kommunerna ska han-

tera alla fakturor elektroniskt och att detta i första hand ska ske genom elektroniska beställningar och abonnemang som genererar elektroniska fakturor. För att uppnå 100 procent elektroniska fakturor har kommunerna ingått ett samarbete om upphandling, anskaffning, administration och drift av IT-stöd för e-handel, fakturahantering och upphandlingsadministration.

	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
e-handel (beställningar)	196	2 226	1 775	1 780	3 192
Scannade fakturor	18 720	12 229	9 499	18 138	17 785
E-fakturor	780	5 287	9 553	5 930	7 098
Pappersfakturor	20	626	1 233	0	1 514

Jämfört med 2010 har det totala antalet e-beställningar ökat med 27 procent. Scannade fakturor har ökat med 21 procent. E-fakturor har också ökat något.

Andel pappersfakturor har däremot minskat drastiskt. Främst är det Lysekil som minskat sina pappersfakturor men bortser man från Lysekil har även de andra kommunerna tillsammans mer än halverat sina pappersfakturor. År 2010 fick kommunerna tillsammans 28001 pappersfakturor. Ser man på 2011 är motsvarande siffra 3 393 stycken.

### E-handel och faktureringsätt

Strömstad, Tanum, Sotenäs, Lysekil och Munkedal har under 2008 etablerat drift av det upphandlade e-handelssystemet medan Lysekil har driftstartat 2010. Strömstad har valt att avbryta samarbetet med övriga kommuner avseende e-handel och träffat avtal med sin leverantör av ekonomisystem.

### Upphandlingar 2011

Upphandlingarna redovisade nedan har genomförts med olika inblandning av kommunens upphandlare, i vissa upphandlingar har upphandlaren endast annonserat upphandlingen med det i andra fall är upphandlaren som har genomfört hela upphandlingen. Det kan förekomma ett mörkertal av upphandlingar som genomförs av förvaltningar och bolag själva och som inte kommer till upphandlarens kännedom och således inte finns redovisade.

	Lysekil	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
Formaliserade direktupphandlingar	4	0	2	3	12
Antalet förenklade upphandlingar	42	20	22	20	35
Antalet öppna upphandlingar	22	17	2	1	18
Antalet gemensamma upphandlingar	17	17	18	16	18
-varav genomfört av resp kommun	3	3	6	1	5
Överprövningar	9	6	8	6	3
Aktiva ramavtal	63	76	50	54	74
Nya ramavtalsområden	2	5	9	7	8

### Jämförelse 2010 och 2011

	2010	2011
e-handel (beställningar)	7 216	9 169
Scannade fakturor	62 999	76 371
E-fakturor	24 278	28 648
Pappersfakturor	28 001	3 393
Formaliserade direktupphandlingar	32	21
Antalet förenklade upphandlingar	59	139
Antalet öppna upphandlingar	6	60
Antalet gemensamma upphandlingar	41	86
-varav genomfört av resp kommun	4	18
Överprövningar	-	32
Aktiva ramavtal	-	317
Nya ramavtalsområden	-	31

Antalet kända och formaliserade direktupphandlingar har sjunkit med nästan en tredjedel jämfört med 2010. De förenklade upphandlingar har däremot nästan fördubblats. Även de öppna upphandlingarna har ökat mycket kraftigt från totalt 6 stycken 2010 till 60 stycken 2011. Trenden går från direktupphandlingar till mer formaliserade upphandlingsförfaranden.

De gemensamma upphandlingarna har även de ökat kraftigt. Jämfört med 2010 har de mer än fördubblats till 2011. Ser man till vilka upphandlingar som är genomförts per kommun är de i år 27 stycken jämfört med 4 stycken 2010.

Nya nyckeltal för 2011 är överprövningar, antal aktiva ramavtal samt nya ramavtalsområden för 2011. Ser man till ramavtalsområden kan man se att cirka 10 procent fler ramavtalsområden finns idag upphandlade jämfört med 2010.

## Övrigt samarbete

Kommunerna i norra Bohuslän samverkar inom många områden. Inom vissa områden deltar samtliga kommuner, i samarbetet inom andra områden är samarbetet begränsat till två, tre eller fyra av kommunerna.

Några områden där samverkan utvecklats är IT, miljötillsyn samt räddningstjänst. Nedan följer en kort redovisning av några av de områden där det finns ett utvecklat samarbete/samverkan.

### Renhållning

Kommunerna Sotenäs, Lysekil, Munkedal och Tanum äger tillsammans renhållningsbolaget Rambo AB som svarar för avfallshantering med mera i dessa kommuner.

### Räddningstjänst

Inom räddningstjänsten finns ett utvecklat samarbete mellan två eller flera kommuner inom flera områden, exempelvis befälsberedskap och viss materialhantering. Från och med 2010 har Lysekil och Munkedal gemensamt bildat räddningstjänstförbundet Mitt Bohuslän som ansvarar och utför den räddningstjänst som åligger kommunerna. Tanum, Strömstad och Sotenäs samverkar bland annat kring befälsberedskap.

### Gymnasieskola och Vuxenutbildning

Sotenäs och Lysekils kommuner har sedan mitten på nittiotalet en gemensam nämnd för gymnasieskolan. Under 2010 kommer detta samarbete att utvidgas genom att även vuxenutbildningen kommer att ingå i den gemensamma nämnden.

### Miljöverksamhet

Lysekil, Munkedal och Sotenäs har en utvecklat samarbete kring miljötillsyn.

### VA

Munkedal planerar att tillsammans med Uddevala och Färgelanda bilda ett bolag för va-verksamhet.

### ***Biblioteksverksamhet***

Kommunerna har tillsammans bildat ett kommunförbund för att drift av ett bibliotekssystem som möjliggör medialån från alla bibliotek i kommunerna.

### ***Överförmyndare***

Från och med 2011 finns en gemensam förvaltningsorganisation stationerad i Uddevalla. Utöver kommunerna i norra Bohuslän deltar Uddevalla och Färgelanda i detta samarbete.

### ***Personal - och lönesystem***

Lysekil, Munkedals och Sotenäs kommuner har upphandlat ett gemensamt personalsystem.

### ***IT-verksamhet***

Lysekil, Munkedal och Sotenäs har bildat en gemensam organisation för IT-verksamheten.

### ***Besöksnäringen***

Inom ramen för samarbetet Norra Bohuskommunerna sker ett samarbete kring besöksnäring och turistfrågor.

### ***GIS- tjänster***

Munkedal, Tanum och Strömstads kommuner samverkar vid hanteringen av GIS-tjänster (geografiskt informationssystem) avseende kartering av gator, vägar, ledningsnät mm fysisk kartinformation.

### ***Växel- och telefonitjänster***

Lysekil, Munkedal och Sotenäs har gemensam central växelfunktion.

### ***Specialistkompetens***

För att kunna tillhandahålla specialistkompetens inom smala områden delar några av kommunerna på vissa tjänster, som exempel kan nämnas alkoholhandläggaren som delas mellan Tanum och Sotenäs respektive energirådgivare som köps av Uddevalla och en GIS-samordnare som delas mellan Munkedal, Strömstad och Tanum.

### ***Nätverksträffar***

Inom de flesta områden träffas personal från de olika kommunerna för utbyte av erfarenheter, gemensamma utbildningar etcetera.

### ***Näringslivsverksamhet***

Samtliga kommuner samverkar för att utveckla näringslivet i regionen.

### ***Kustzonprojektet***

Ett gemensamt arbete i kustkommunerna pågår för att finna arbetssätt och åtgärder för ett hållbart nyttjande av kustområdena och den marina miljön. Inriktningen ligger bl.a. på båtliv, vattenbruk, energiproduktion, fiske och övergödning.

### ***Bomässa***

Kommunerna anordnade under 2010 och 2011 bomässor för att öka antalet helårsboende i kommunerna.

Under 2012 ordnas ytterligare aktiviteter för att öka antalet helårsboende.

### ***Utvecklad samverkan***

Tanum och Strömstads kommuner har fattat beslut om en utveckla samverkan mellan kommunerna. Lysekil, Munkedal och Sotenäs utreder tillsammans med Uddevalla kommun möjligheter till en ökad samverkan.