

God prosess

**Forberedelse,
gjennomføring, analyse og
oppfølging av bruker- og
medarbeiderundersøkelser**

**Råd og sjekkliste for gode prosesser og
metodiske vurderinger.**

**KS Effektiviseringsnettverkene
februar 2008**

Sjekkliste

Forberedelse, gjennomføring, analyse og oppfølging av bruker- og medarbeiderundersøkelser. Sjekkliste for gode prosesser og metodiske vurderinger.

Innledning

Brukerundersøkelsene i KS har vært web-basert på bedrekommune.no siden 2004. Mange kommuner har etterlyst gode råd og tips for planlegging, gjennomføring og oppfølging.

Hensikten med disse retningslinjene er å bruke de erfaringer som kommunene og KS har på området for å bidra til at flest mulig av kommunene får vellykkete prosesser og resultater. KS står ansvarlig for retningslinjene.

Sentralstyret i KS har for 2008 vedtatt at "Alle medlemmer i KS skal ha systemer for kvalitetsmåling". Det er imidlertid viktig for oss å understreke at et slikt system har begrenset verdi, dersom resultatene ikke anvendes til styring, forbedring og bruker- og medarbeidermedvirkning. Først da er det en "god prosess"!

Målgruppen for denne veilederen er både ansvarlig i kommunene for å gjennomføre undersøkelser, og ledere som skal planlegge, gjennomføre og følge opp arbeidet.

Vi tar gjerne imot kommentarer og forslag til forbedringer og suppleringer av retningslinjene. Slike kommentarer sendes til trude.andresen@ks.no eller geir.halstensen@ks.no

Dette er en nettversjon av veilederen, og det er tatt inn linker til flere gode eksempler på prosesser fra kommunene.

Den trykte versjonen av "God prosess" kan du få ved henvendelse til KS.

Det er Kommuneforlaget som bistår kommunene i den tekniske gjennomføringen av undersøkelser. Ta kontakt med kfkunderservice@kommuneforlaget.no.

Bruk sjekklisten

Vi anbefaler at alle kommuner og tjenester bruker sjekklisten for å kvalitetssikre at nødvendige prosedyrer og ansvar er avklart og gjennomført, både i forberedende arbeid, gjennomføringen og oppfølgingen av bruker- og medarbeiderundersøkelser. Hvert av temaene på sjekklisten under har en utdypende beskrivelse. Trykk på linken og du får en bredere beskrivelse av hvert tema.

Tema	Merknad/status
Forberedelse av undersøkelsene:	
Forankring, forankring, forankring	
Det er avklart hva undersøkelsen skal brukes til	
Informasjon til brukere/ansatte før undersøkelser er sendt ut	
Det er vurdert/valgt web-basert svar/og eller papirsvar	
Sikring av anonymitet fra brukere er gjennomført	
Sikring av anonymitet ved få ansatte i ulike tjenester og avdelinger er ivarettatt	
Snublesteiner: Viktig å passe på når undersøkelsen settes opp	
Lokal beredskap ved medarbeiderundersøkelser er etablert	
Det er avklart hvem som skal ta ut/sammenstille resultater og rapporter	
Det er avklart hvem i kommunen som skal ha tilgang til ulike detaljer fra undersøkelsene	
Det er avklart ansvar for å svare på henvendelser fra brukere og medarbeidere	
Gjennomføring:	
Prosedyrer for å få opp svarprosent er avklart	
Datahåndtering av svar er avklart	
Oppfølging og analyse av resultater:	
Rekkefølge i formidling/offentliggjøring av resultater er avklart.	
Avklart hvem i kommunen som skal ta ut og formidle ulike resultater	
Tilgang til ulike detaljer og offentliggjøring fra medarbeiderundersøkelser er avklart	
Tolkning og analyse:	
Statistisk signifikans av resultatene er vurdert	
Prosentfordeling og gjennomsnittlig tilfredshet er vurdert	
Sammenlikne seg med snitt kommuner eller egne, tidligere undersøkelser?	
Ansvar og innhold i dypere analyse av resultater er avklart	
Hvilke analyser kan foretas for å få bedre innsikt og kunnskap?	
Åpenhet og forholdet til media	
Hele gjennomføringsprosessen er avklart	
Avklart hva ledere skal gjøre i etterkant av undersøkelsen	
Ansvar for og innhold i brukermedvirkning og - dialog er avklart	
Evaluering av arbeidet som er utført	
Integrer resultatmålinger i styringssystemet og resultatdialogen	

God prosess: Forberedelse, gjennomføring, analyse og oppfølging av bruker- og medarbeiderundersøkelser.

Forberedelse av undersøkelsene

Forankring, forankring, forankring

Det er helt sentralt at kommunen før arbeidet starter opp har hatt dialog med berørte instanser om at det skal gjennomføres brukerundersøkelse og hensikten med undersøkelsen. Dette kan være politisk administrativ ledelse, tillitsvalgte, brukere og brukerorganisasjoner, ansatte m.v. Hensikten er å forbedre brukerdialogen, øke motivasjonen for å svare og skape legitimitet. Forberedelsene må også avklare hvordan undersøkelsene skal følges opp, hva som er forventet av dialog med brukere og ansatte i etterkant og hvordan resultater skal offentliggjøres.

Det er avklart hva undersøkelsen skal brukes til

Det er viktig at kommunen/tjenesten reflekterer over og avklarer hva undersøkelsene skal brukes til før planleggingsarbeidet starter opp.

Slike avklaringer er både viktige for hvilke forventninger som skapes blant brukere og ansatte, og for hvordan undersøkelsen teknisk settes opp, hvilke resultater som skal slås sammen til ulike snitt/ledernivåer m.v. Det er forskjell på å få frem resultater for enkeltvirksomheter og hele ansvarsområdet for kommunaldirektører på tvers av ulike tjenester – både teknisk sett og med tanke på oppfølging og forbedringsarbeid i ettertid.

Videre må det på forhånd avklares om kommunen skal legge inn egne spørsmål som supplerer til fellesspørsmålene for hver undersøkelse.

Informasjon til brukere/ansatte før undersøkelser igangsettes er sendt ut

På www.bedrekommune.no ligger utkast til informasjonsbrev som den enkelte kommune skal tilpasse til egne forhold. Kommunen må selv supplere informasjonsbrevet i lys av eget opplegg, hva undersøkelsen skal brukes til og hvordan resultatene vil bli brukt og publisert. Det anbefales også eget informasjonsbrev til ansatte i tjenestene, bruk av plakater, informasjon på nettet m.v.

Hensikten med denne informasjonen er å få opp deltakelsen og å skape legitimitet hos brukere/ansatte.

Medarbeidere i tjenesten bør også bidra til at flest mulig brukere svarer på undersøkelsene. Premie til den virksomheten med høyest svarprosent?.

Informasjon må også gis til ansatte før medarbeiderundersøkelse settes i gang. På <http://www.ks.no/PageFiles/1799/Grimstadinfobrevet.doc> finner du eksempel på hvordan slik informasjon er utformet i Grimstad.

Videre bør det vurderes om lokalpresse og andre sentrale instanser bør informeres i forkant. På <http://www.ks.no/PageFiles/1799/Grimstadpressemeldingjan07.doc> finner du eksempel på hvordan slik informasjon er gitt i Grimstad.

Det er vurdert og valgt web-basert svar/og eller papirsva

For at resultatene av undersøkelsen skal være pålitelige og kunne brukes som grunnlag for forbedring, er det ønskelig med høyest mulig svarprosent fra brukere og medarbeidere. Erfaringer viser at muligheten for høy svarprosent øker hvis brukere eller medarbeidere kan velge om besvarelse på undersøkelsen kan foretas på web eller leveres på papir. For noen brukergrupper vil det ikke være aktuelt med web-svar. Kommunen må da selv registrere svar på bedrekommune.no basert på papirsva fra den enkelte bruker. Det vises til veilederne på nettet for hvilke tjenester det kan være aktuelt for brukere å velge svarform.

For noen tjenester har KS anbefalt at det gjennomføres telefonintervju. Noen kommuner har også positive erfaringer med at brukere svarer på undersøkelsen i forbindelse med at de "kommer innom" tjenesten.

Mulighetene for å velge og prosedyrer for dette, må komme klart frem i informasjonsskrivet som kommunen sender ut.

Sikring av anonymitet fra brukere er gjennomført.

For de brukere som er i stand til å svare via web er anonymiteten i hovedsak godt ivaretatt. Datatilsynet har på forespørsel svart at utsending av passord til for eksempel pårørende for beboere på institusjon bør skje fra den aktuelle institusjonen, og ikke fra sentral administrator.

En må være klar over at en del brukere ikke er i stand til å fylle ut skjemaet med spørsmål. Det bør derfor legges til grunn at disse brukerne enten blir intervjuet eller får veiledning for å fylle ut skjemaet. Intervjuet eller veiledningen skal ikke foretas av ansatte som utfører tjenesten for vedkommende. Kommunene bør beskrive håndteringen av papirsva for å sikre at brukere er anonyme.

Sikring av anonymitet ved få ansatte i ulike tjenester og avdelinger er ivaretatt

Når det er få ansatte i en enhet, eller brukere i en tjeneste, må kommunen ta spesielle hensyn. Det ligger ingen tekniske sperrer for dette i bedrekommune, og dette betyr at hver enkelt kommune må ta ansvar for dette selv.

Vi anbefaler de samme publiseringsgrenser i den enkelte kommune som Utdanningsdirektoratet opererer med i tilknytning til spørreundersøkelser overfor elever; det bør være minst 7 svar fra brukere/medarbeidere fra den enkelte enhet før resultater publiseres som rapport. På bakgrunn av dette skal det ikke defineres enheter/deler av tjenester som har færre enn 8-10 brukere/ansatte og at resultater slås sammen til en gruppe.

Dette gjøres når undersøkelsen settes opp. Vi bruker et konkret eksempel. I Andeby kommune er det 4 ansatte i barnverntjenesten og 6 ansatte i sosialtjenesten. Hvis alle medarbeiderne i disse tjenestene svarer på undersøkelsen, vil antallet svar være under publiseringsgrensen og ingen i kommunen har tilgang til resultatene. Andeby må da sette opp undersøkelsen slik at barnevernet og sosialtjenesten *rapporteres sammen*.

Valg av hvilke tjenester som rapporteres sammen når det er få ansatte må være kommunens egen vurdering. Oppsettet av undersøkelsen bør tilpasses hvilke tjenester og resultater som skal rapporteres innenfor ansvaret til ulike ledere.

I mindre og mellomstore kommuner kan det være en rekke tjenester som har få ansatte og som derfor må rapportere sammen med andre tjenester.

Snublesteiner: Viktig å passe på når undersøkelsen settes opp

Det er ulike oppfatninger både blant forskere og kommuner når det gjelder anonymitet knyttet til medarbeiderundersøkelser. Enkelte tar til orde for full åpenhet og personidentifiserbarhet, og mener at det først da vil være reelle resultater som en leder kan iverksette et forbedringsarbeid ut i fra. Dette bør være gjenstand for refleksjon hos hver enkelt kommune: hva ønsker vi hos oss? KS anbefaler anonyme undersøkelser, men vil stadig ha dette synet oppe til vurdering.

Det bør som tidligere sagt ikke publiseres resultater som omfatter færre enn 7 svar av hensyn til personvern. Hvis vi legger til grunn en forventet svarprosent på 50%, betyr dette at virksomheter med færre brukere/ansatte enn 15 personer ikke bør defineres som egen virksomhet, men settes opp sammen med andre virksomheter. Ledere bør likevel kunne få resultater internt.

Det er spesielt viktig å ta hensyn til anonymitet i medarbeiderundersøkelser. I dette verktøyet må man være svært varsom med opplysninger om den enkeltes alder, kjønn eller utdanningsbakgrunn. Slike opplysninger kan gjøre det mulig å identifisere hvem som har svart på undersøkelsen, hvis det er få ansatte i en enhet. Uansett om dette er tilfelle, kan krav om å fylle ut flere bakgrunnsopplysninger gjøre den enkelte ansatte utrygg på en måte som påvirker svarene. Fra 2008, når medarbeiderundersøkelsen er revidert, er slike bakgrunnsvariable en del av undersøkelsen. Bakgrunnsvariablene kommer imidlertid ikke automatisk opp. Den enkelte kommune som ønsker å benytte seg av disse, må selv aktivt velge å legge til spørsmålene (kobles på).

Ut fra samme hensyn er det på spørreskjemaet eget engangspassord. Skjemaet og passordet er knyttet til riktig enhet og undersøkelse på bedrekommune.no. Det er også viktig at svarkonvoluttet merkes før utlevering. I begge tilfelle vil det da ikke være mulig å kjenne igjen håndskriften til medarbeidere. Innleverte skjema må også bli håndtert på en sikker måte.

Fordi det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner via medarbeider-kartleggingen er det ikke nødvendig å sende melding til/søke konsesjon av Datatilsynet for å gjennomføre undersøkelsen. Imidlertid bør kommunen ved gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen legge ved en personvernerklæring. Dette vil automatisk komme opp på skjermen ved elektronisk utfylling av spørreskjemaet.

Det må videre avklares om resultater skal slås sammen til ulike ansvarsnivåer, for eksempel et samlet av svar for kommunaldirektører på tvers av tjenesteområder. Noen kommuner ønsker også å få frem resultater på lavere nivå enn den enkelte virksomhet. Dette kan være avdelinger på sykehjem, barnehager m.v.

Lokal beredskap ved medarbeiderundersøkelser er etablert

Rådmannen bør ha en overordnet strategi for planlegging, gjennomføring og oppfølging av bruker- og medarbeiderundersøkelser i kommunen. Det er imidlertid særlig viktig med oppfølging av enkeltledere som har fått et svakt resultat på medarbeiderundersøkelsen. Det er generelt høy tilfredshet med nærmeste leder i flertallet av kommunene. Det kan imidlertid være unntak fra dette i virksomheter hvor det er problemer i arbeidsmiljøet, eller ledere rett og slett ikke fungerer tilfredsstillende.

Det anbefales derfor at det blir etablert beredskap med kollegastøtte eller støtte fra personalfunksjonen for eventuelle spesielt svake resultater for enkeltledere. Ledere må på forhånd være informert om dette, og det gjøres tydelig om det er enkeltledere eller kollegastøtten som tar initiativ til kontakt. Slik beredskap er også aktuelt ved brukerundersøkelser. Bruk gjerne eksisterende ledergrupper eller team.

Det er avklart hvem som skal ta ut/sammenstille resultater og rapporter

Større og mellomstore kommuner har mange enkeltvirksomheter som gjennomfører bruker- eller medarbeiderundersøkelser. I tjenester med mange virksomheter er det nødvendig å kunne sammenstille resultater slik at likhet og variasjoner mellom virksomhetene kommer frem. Slike rapporter bør også ha med snittet for kommuner som har gjennomført tilsvarende undersøkelser, resultater fra forrige undersøkelse, ønsket og planlagt resultat.

Det viktigste med slike sammenstillinger er at de er gode redskaper for læring og utvikling, og at de fungerer som pedagogiske verktøy for å vise bildet av situasjonen.

Det bør på forhånd avklares om det er stabspersoner som skal sette sammen slike resultater slik at rådmannen, kommunaldirektør m.v. og ledere for virksomheter lett kan få oversikt over egne resultater på tvers av virksomhetene. Det bør også avklares hvilke detaljer som skal sammenstilles.

Det er avklart hvem i kommunen som skal ha tilgang til ulike detaljer fra undersøkelsene

Når undersøkelser settes opp er det svært viktig at det er avklart hvem i kommunen som skal ha tilgang til ulike detaljer fra undersøkelsene, slik at rett person har tilgang til rett detaljnivå og resultat. Dette berører både personvern, sikring av anonymitet og hensynet til virksomhetsledere.

Administrator har tilgang til alle resultater og alle rapporter og kan ta ut rådata (alle svar fra alle brukere/medarbeider inkl. kommentarer). Administrator skal ha formell taushetsplikt.

Særlig når det gjelder medarbeiderundersøkelser, skal det på forhånd avklares hvem som skal ha ulike detaljer, før undersøkelsene gjennomføres. Spesielt er intern tilgang til resultater for navngitte virksomheter, (enkeltskoler, den enkelte barnehage m.v.) mer sårbart når resultater fra medarbeiderne foreligger. Et generelt råd er at resultater fra medarbeiderundersøkelsene ikke offentliggjøres ned på virksomhetsnivå.

Det kan være mange ulike valg for tilgang til resultater og offentliggjøring. Mange kommuner velger å gi tilgang til resultatene for alle navngitte virksomheter til hele kommunen, folkevalgte og presse. Dette er ofte kommuner hvor den enkelte virksomhet har mål på medarbeidertilfredshet i budsjett/økonomiplan og rapporterer slike resultater i årsmelding. Husk at offentliggjøring ikke skal finne sted hvis det er færre enn 7 svar. Resultater bør da slås sammen med andre, "likeverdige" tjenester.

Det er avklart ansvar for å svare på henvendelser fra brukere og medarbeidere
I standardbrevet for informasjon til brukerne fra KS er det tatt med; *Dersom du har noen spørsmål om undersøkelsen må du gjerne ringe til xxxxxxxx, tlf xxxxx*. Sørg for at berørte personer som skal gi svar er tilgjengelige og er gjort i stand til å gi relevante svar.

Gjennomføring

I denne veilederen er gjennomføring det som skjer fra informasjon til brukere/medarbeidere er sendt ut til undersøkelsen er slutført og svar foreligger.

Prosedyrer for å få opp svarprosent er avklart

Det er svært viktig å få tilfredsstillende svarprosent for at undersøkelsene skal få tiltenkt bruksverdi og legitimitet. På bedrekommune.no var svarprosenten i 2006 slik for de ulike tjenestene:

Undersøkelse	Svarprosent 2006
Barnehage	52%
Barnevern, barn	41%
Barnevern, foresatte	35%
Byggesak	37%
PLO, hjemmetjeneste	47%
PLO, institusjon, beboere	60%
PLO, institusjon, pårørende	43%
Sosialtjeneste	28%
Medarbeider	66%

Forhåndsomtale i lokalpresse, informasjonsbrev underskrevet av ordfører/rådmann og påminning fra ledere og medarbeider i gjennomføringstiden er viktige instrumenter. For medarbeiderundersøkelsen kan oppmerksomhet fra ledere i forkant være sentralt for svarprosent.

KS har erfaring for at en purring på svar overfor brukere/medarbeidere før/når fristen er ute kan hjelpe på svarprosenten. Undersøkelsen er anonym og dette betyr at slik påminning i brev form derfor også sendes ut til de som allerede har svart. Det er viktig å ta forbehold om dette når påminning sendes ut. Forlengelse av svarfrist bør også vurderes.

Et annet forslag for å få høy svarprosent kan være at når spørreskjemaer sendes ut til brukere så bør det legges ved svarkonvolutt hvor porto blir betalt ved innsending.

Dette gjøres ved å avtale med Posten slik at en kun betaler for svarene som kommer inn fra brukerne.

Datahåndtering er avklart

Selv om det er ønskelig at flest mulig svar skjer via web, må en regne med at i flere tjenester vil det ennå komme mange manuelle svar på papir. For store kommuner med mange svar vil innpunching av svarene være for arbeidskrevende og kunne gi mange feilkilder. Disse kommunene bør avtale med Kommuneforlaget hvordan dataregistreringen skal foregå. Dette gjelder også data som er registrert hos eksterne institutter, men hvor spørsmålene er de som benyttes i bedrekommune.

Oppfølging av resultater

Det er når resultatene foreligger at det viktige arbeidet begynner; analyse av resultatene og bruken av dem. Oppfølging av spørreundersøkelser er i denne veilederen prosesser og prosedyrer som finner sted etter at undersøkelsen er gjennomført/lukket. En vellykket prosess vil være avhengig av at:

- det er avklart rekkefølgen i formidling/offentliggjøring av resultater er avklart
- det er avklart hvem i kommunen som skal ta ut og formidle ulike resultater

Rekkefølge i formidling/offentliggjøring av resultater er avklart

Formidling av resultater bør skje så raskt som mulig etter at undersøkelsen er avsluttet, helst samme uke.

Vi anbefaler at det før undersøkelser gjennomføres avklares hvilken rekkefølge formidling, offentliggjøring og oppfølging skal skje. Det er ikke "regelverk" for dette, men følgende rekkefølge av prosedyrer kan legges til grunn i lys av erfaringer fra en rekke kommuner:

Brukerundersøkelser:

Ledere

Medarbeidere i tjenesten

Folkevalgte/brukerorganisasjoner/brukergrupper/tillitsvalgte AMU/HMS-utvalg/verneombud m.v.

Presse/offentliggjøring generelt

Tilbakemelding til brukere

Brukerdialog om forbedringstiltak

Medarbeiderundersøkelse:

Ledere

AMU/Tillitsvalgte/HMS-utvalg/verneombud m.v.

Medarbeidere i tjenesten

Folkevalgte

Presse/offentliggjøring generelt

Medarbeiderdialog om forbedringstiltak

Mange kommuner offentliggjør resultater til flere av disse instansene samtidig, og vi anbefaler at rekkefølge velges i lys av størrelse på kommunen, tidligere erfaringer og valg av informasjonsstrategi for øvrig.

Husk at det er et lederansvar å informere brukere!

Det er avklart hvem i kommunen som skal ta ut og formidle ulike resultater

Tidligere i veilederen er det anbefalt at det på forhånd bør avklares hvem som setter sammen resultatene, og hvilke detaljer som skal sammenstilles. Sammenstillingene bør være utformet slik at rådmannen, kommunaldirektører, virksomhetsledere m.v. kan bruke dem i eget oppfølgingsarbeid og publisering/offentliggjøring.

Vi anbefaler at kommuner som velger at virksomhetsleder selv skal ta ut resultater og aktuelle rapporter har avklart på forhånd hvilke rapporter lederen bør ta ut og eventuell bistand til å få til dette.

Resultatene bør omfatte diagrammer/tabeller på følgende:

- utvalgsprosent, svarprosent, antall svar, andel "vet ikke"
- gjennomsnittlig tilfredshet pr. dimensjon og enkeltspørsmål
- resultater på samme område for valgt referanse (siste undersøkelse, snitt land m.v.)
- sammenstilling av likhet og variasjoner mellom virksomheter i tjenesten avhengig av hvordan kommunen vil bruke/offentliggjøre slike detaljer.

Resultatene bør legges inn i eget word-notat og det bør lages en presentasjon som på en pedagogisk måte presenterer resultatene.

Resultater fra medarbeiderundersøkelsene bør ikke offentliggjøres internt i den enkelte virksomhet med prosentfordeling fornøyd/ikke fornøyd. Bakgrunnen for dette er at slike prosenter gjør det mulig å "finne ut" hvor mange i virksomheten som har vært misfornøyd. Dette er en uheldig vinkling.

Tilgang til detaljer og offentliggjøring fra medarbeiderundersøkelser er avklart

Vi har anbefalt at det på forhånd er avklart hvem i kommunen og utenfor kommunen som skal få informasjon om resultatene, detaljeringsnivået for slik informasjon, samt hvilken rekkefølge som slik informasjon skal gis. For medarbeiderundersøkelsene er det spesielt viktig at det er foretatt en slik avklaring.

Her er et eksempel på en slik avklaring på hvem som skal ha tilgang til ulike detaljer fra medarbeiderundersøkelsen:

Tilgang for	Detaljnivå
Administrator	Resultater fra alle navngitte virksomheter, alle snitt, rådata, kommentarer fra medarbeidere
Rådmannen	Resultater fra alle navngitte virksomheter, alle snitt, anonymiserte kommentarer fra medarbeidere
Kommunaldirektør	Resultater fra alle navngitte, "egne" virksomheter, snitt tjenester/kommune for øvrig, anonymiserte kommentarer fra medarbeidere
Virksomhetsleder	Resultater fra egen virksomhet, snitt tjeneste og tjenester i kommunen og snitt kommune, anonymiserte kommentarer fra medarbeidere
Ansatte i virksomheten	Resultater fra egen virksomhet, snitt tjeneste og tjenester i kommunen og snitt kommune, anonymiserte kommentarer fra medarbeidere
Folkevalgte/tillitsvalgte	Snitt pr. tjenesteområde og kommune, eksempler på kommentarer fra medarbeidere
Presse	Snitt pr. tjenesteområde og kommune
Informasjon på nettet m.v.	Snitt pr. tjenesteområde og kommune

Med snitt menes her både resultater pr. dimensjon og alle enkeltspørsmål.

Tolkning og analyse av resultater

Når resultatene fra bruker- eller medarbeiderundersøkelser foreligger, er et viktig at ledere og medarbeidere går igjennom dette og tolker resultatene. Vi tar med noen generelle råd som kommunen og den enkelte leder må ta hensyn til ved slik tolkning. Vil peke på følgende sentrale områder:

Statistisk signifikans er vurdert

Statistisk vil holdbarheten til en bruker- eller medarbeiderundersøkelse synke med antallet svar og utvalgsprosent. For virksomheter med få svar fra brukere eller medarbeidere må resultater tolkes med varsomhet. En rettesnor er at på en 4-delt svarskala vil forskjeller mellom virksomheter som er under 0,3 i snitt tilfredshet ikke kunne tillegges vekt. Det er først når antall svar er betydelig, for eksempel alle brukere i ett fylke, at forskjeller på 0,15 kan tillegges vekt.

Både prosentfordeling og gjennomsnittlig tilfredshet er vurdert

Hver kommune må vurdere om det er prosentfordeling eller gjennomsnitt de ønsker å vise resultatene i forhold til. I bedrekommune.no og elev/foreldreundersøkelser hos Utdanningsdirektoratet kan kommunene ta ut resultater både som gjennomsnittlig tilfredshet og som prosentandel pr. svaralternativ, f.eks andel svært fornøyd/fornøyd.

Fordelen med å bruke gjennomsnittlig tilfredshet i en presentasjon av resultater, er at en lett får oversikt over resultatene og behøver bare ett tall.

Gjennomsnittlig tilfredshet bør vurderes i lys av svarfordelingen pr. svaralternativ. På en 6-delt undersøkelse hvor 1 er svakest resultat og 6 er best resultat kan

gjennomsnittlig tilfredshet "skjule" om svarfordelingen er jevnt fordelt, eller om det er stor andel misfornøyde og fornøyde og liten andel som er middels fornøyd. Slike fordelinger er viktige i oppfølgingsarbeidet, dialog med medarbeider og brukere, og valg av tiltak i etterkant.

Sammenligne seg med land eller tidligere undersøkelse?

Det er viktig å ha en avklart referanse når resultatene foreligger, og kommunene bør på forhånd derfor avklare hvilke sammenligninger som skal foretas; hvem skal en sammenligne seg med? På brukerundersøkelser får kommunen tilgang til alle gjennomførte kartlegginger for navngitte kommuner, høyest og lavest kommune, egne resultater tidligere år, snitt landsdel/fylke. På medarbeiderundersøkelser er tilgangen begrenset til snitt kartlagte kommuner og resultater fra egen kommune tidligere år.

Første gangen kommunen gjennomfører en undersøkelse på tjenesten, kan snitt kommuner i landet være landet være en riktig referanse. Senere år kan det være sentralt å sammenligne seg med tidligere års resultat og eventuelt planlagt/ønsket resultat fra mål på tjenesten og snitt land. Vær oppmerksom på at flere spørreundersøkelser er revidert. Enkeltspørsmål er endret, og nye lagt til, som endrer snitt dimensjon.

På bedrekommune ligger i dag ikke landsnitt per tjenesteområde for medarbeiderundersøkelsen.

Ansvar og innhold i dypere analyse av resultater er avklart

Rapportene på portalen gjør det mulig å vise likhet og forskjell mellom virksomheter og kommuner på andel som er fornøyd, mindre fornøyd, gjennomsnittlig tilfredshet m.v.

Mange kommuner setter fokus på og ønsker å få bedre resultater på spørsmål hvor det er lav tilfredshet eller hvor kommunen har lavere resultat enn andre.

Vi anbefaler at det på forhånd er avklart hvem i kommunen som skal ha ansvar for dypere analyser av resultater og hvilke analyser som skal foretas.

Hvilke analyser kan foretas for å få bedre innsikt og kunnskap?

Det er 3 typer av analyser som er aktuelle for å komme dypere ned i resultatene med sikte på å avklare formålstjenlige tiltak:

- Krysskoblinger/krysstabell mellom 2 spørsmål
- Krysskoblinger/krysstabell mellom bakgrunnsspørsmål og resultater
- Regresjonsanalyser for å få frem hvilke spørsmål som f.eks. sterkest påvirker helhetlig tilfredshet

For å foreta slike analyser fordrer det at alle svar fra alle brukere/medarbeider på alle spørsmål lastes inn i et statistikkprogram. KS har inngått avtale på vegne av kommunene med et statistikkleverandørfirma som heter SPSS. Med det statistikkverktøyet SPSS tilbyr, kan kommunene gjøre egne dypere analyser, og de kan få veiledning fra SPSS. Informasjon om avtalen finnes på forsiden til

www.bedrekommune.no eller kontakt KS Effektiviseringsnettverkene for å få mer informasjon om avtalen.

KS anbefaler at det i mindre og mellomstore kommuner blir iverksatt kompetanseoppbygging/kursing av medarbeider(e) som ha ansvar for utvalg, sikre anonymitet, tolkning og analyse av resultater slik at kommunen får grunnlag for forsvarlig bruk av resultater. KS, SPSS og andre fagmiljøer kan bidra med kurs og kompetanseoppbygging. Egen sertifisering av nøkkelmedarbeider kan vurderes.

Hva er god praksis når det gjelder åpenhet og forholdet til media?

Det foreligger ulike erfaringer på dette området. Noen kommuner har pressekonferanser hvor lokal/regionpresse, regionradio m.v. innkalles og resultater gjennomgås. Andre kommuner sender ut pressemelding med resultater. Det er viktig at kommunen går igjennom hva som skal skje i etterkant, dialog med brukere, handlingsplan for forbedringer m.v.

På forhånd må kommunen ha avklart om presse/offentliggjøring på nett skal ha tilgang til resultater på navngitte virksomheter. I så fall er det viktig å supplere slik offentliggjøring med varsomhet i tolkninger, få svar, signifikans m.v. Media vil likevel normalt være opptatt av sammenligninger med andre kommuner og mellom tjenester.

Eventuelle svake resultater bør ikke "fortolkes vekk". Erkjenn det dårlige resultatet, og vis handlekraft i forhold til hva kommunen skal gjøre for å bli bedre. La både rådmannen og virksomhetsleder redegjøre for resultater og oppfølging. Erfaringsmessig er media åpen for å vise frem "gode resultater" for navngitte virksomheter, og KS har svært mange presseopplag hvor lokalaviser drar ut og lager positive reportasjer fra barnehager, sykehjem m.v. Lokalpresse er tilsvarende ofte svært nysgjerrig og "på hugget" hvis de opplever at kommunen prøver å "skjule noe".

En god praksis er gjennomført når media ikke "forstyrrer" ønsket formidling og kommunen i etterkant kan evaluere at prosessen gikk stort sett som planlagt.

Vi gjør oppmerksom på at pressen har rett til innsyn i resultater fra enkeltvirksomheter hvis de ber om det.

Hele gjennomføringsprosessen er avklart

Det er viktig å lage en samlet **plan** for alle stegene fra informasjon om undersøkelser, offentliggjøring, dialog i etterkant m.v. Her kan dere se planen til en kommune for gjennomføring av brukerundersøkelse og resultatsløyfe. Du finner eksempel på gjennomføringsprosess i en kommune her:

<http://www.ks.no/PageFiles/1799/Planforgjennomforing.doc>. Vurder hvor planlagt prosessen i egen kommune bør være.

Det er avklart hva ledere skal gjøre i etterkant av undersøkelsene

Før undersøkelser igangsettes må det være avklart hva ledere/tjenester skal gjøre og følge opp når resultater foreligger. Her må det være en avklart kommunal standard.

Slik oppfølging kan være:

- Dialog med ansatte om resultat, styrke, svakhet, nådde vi mål? Hva kan vi forbedre, tiltak.
- Starte arbeidet med eventuell tiltaksplan for forbedringer på arbeidsmiljø i kjølvannet av medarbeiderundersøkelser. Her bør kommunen ha avklart frist og det bør være dialog med rådmannsnivået når slik plan foreligger
- Dialog med brukergrupper/elever, foreldre til elever/barn i barnehage/SFO, pårørende til beboer i sykehjem. Styrke/svakhet, forbedringer og tolke sammen i videre forstand
- Avklare mål på eventuelle forbedringer og valg av tiltak for å nå slike mål

Spesielt om medarbeiderundersøkelsen:

Kommuner som har hatt en vellykket prosess har på forhånd avklart hva ledere skal gjøre når resultater fra undersøkelsene foreligger. Dette er spesielt viktig hvis det første gangen kommunen har gjennomført slik undersøkelse.

Sentralt i slik oppfølging er møtet og dialogen mellom ledere og ansatte for å gå gjennom resultatene, vurdere styrke og svakhet sammenlignet med f.eks snitt kommune og eventuell handlingsplan med tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet.

Erfaringer viser at medarbeidertilfredsheten faktisk kan synke påfølgende undersøkelse hvis virksomheten har laget en omfattende handlingsplan med mange ulike tiltak som ikke følges opp gjennom året. Da blir avstanden for stor mellom forventninger og faktisk oppfølging.

Det er viktig i dialogen med medarbeider å skille mellom hva virksomheten/lederen selv kan gjøre noe med, og temaer som ligger på rådmannsnivå/kommunenivå, f.eks spørsmål knyttet til lønnsvilkårene og måten lønn blir fastsatt på. Det er påregnelig at medarbeidere vil ha forventninger på slike områder. Dette blir da en sak for rådmannsnivået/folkevalgte.

Ansvar for og innhold i brukervedvirkning og brukerdiallog er avklart

På de fleste brukervedvirkningene er det på *brukervedvirkning* hvor tjenestene har lavest tilfredshet. Etter brukervedvirkning er derfor dialogen med brukere og brukergrupper og avklart innhold i individuell brukervedvirkning helt sentral i arbeidet med å forbedre tjenestene og få mer fornøyde brukere.

Vi vil si det så sterkt at å gjennomføre brukervedvirkning uten å gå i dialog med brukerne om resultatene, og uten å bruke resultatene til forbedringsarbeid etterpå, er meningsløst.

Med brukervedvirkning menes her gjennomføring av brukervedvirkning blant brukere og berørte, dialog om forbedringstiltak og bruk av resultater og tilbakemeldinger til å tilpasse og utvikle kommunenes tjenestetilbud. Brukervedvirkning på individnivå (trekantsamtalen elev/foreldre/lærer, ansvarsgrupper i barnevernet, dialogen i forkant av individuell plan m.v) er et annet tema.

KS gjennomførte i 2007 FoU prosjektet *"Brukermedvirkning i norske kommuner Resultater og erfaringer 2002–2007"*. Her er tatt inn erfaringer og gode eksempler fra kommunene. Rapporten finner du på ks.no.

På hver tjeneste skal det avklares hva slags brukerdiallog som skal finne sted i kjølvannet av brukerundersøkelsene, dvs. hvem, når, innhold og oppfølging.

Våre erfaringer er at det er av avgjørende betydning for oppfølging av undersøkelser at rådmannsnivået etterspør og har forventninger; *"Hva skjedde når du hadde dialogen med brukerne dine, fikk du noen tips om viktige tiltak"*? Ledere blir opptatt av det som sjefen til lederne har oppmerksomhet på.

Evaluering av arbeidet som er utført

Vi anbefaler at kommunen/tjenesten foretar en evaluering av prosessen rundt spørreundersøkelsene. Har det vært en "god prosess"? Slik evaluering bør ha som siktemål å få frem eventuelle forbedringspunkter som kan brukes når undersøkelser skal gjennomføres på nytt eller andre undersøkelser skal gjennomføres på senere tidspunkt i kommunen. Temaene for evaluering kan knyttes til alle sjekkpunkt for spørreundersøkelser som er tatt med i disse retningslinjene. Ansvar for slik evaluering bør avklares før undersøkelsen gjennomføres. Det bør være en fellesarena hvor erfaringer og evaluering diskuteres og forbedringer avklares.

Det bør også avklares hvor ofte kommunene skal gjennomføre bruker og medarbeiderundersøkelser.

Integrer resultatmålinger inn i styringssystemet og resultatdialogen

Hensikten med brukerundersøkelser er bl.a. mer systematisk brukermedvirkning, brukerdiallog og å få mer fornøyde brukere og medarbeidere. KS anbefaler at resultater nyttes i brukerdiallog og at kommunen setter mål på ønsket bruker- og medarbeidertilfredshet både for kommunen samlet, det enkelte tjenesteområde og den enkelte virksomhet.

Slik integrering gjennomføres nå i et stort antall kommuner, og mål på opplevd kvalitet fra bruker- og medarbeiderundersøkelser knyttes sammen med andre indikatorer på økonomi, målt kvalitet, sykefravær m.v. til et helhetlig styringssystem. Vi anbefaler også at resultater på opplevd kvalitet blir en sentral del av den løpende resultatdialogen mellom rådmannsnivået og den enkelte virksomhet og i medarbeiderdialogen mellom virksomhetsleder og medarbeidere. Mange kommuner har dessuten innarbeidet planlagte resultater i lederavtaler både mellom folkevalgte og rådmannen og mellom rådmannsnivået og den enkelte leder.

KS utga i 2006 egen veileder; "Fra mål til resultat" hvor bl.a. bruk av resultater fra bruker- og medarbeiderundersøkelser er omhandlet som del av arbeidet med å forbedre styringssystemet. Veilederen kan bestilles hos Kommuneforlaget her: <http://www.kommuneforlaget.no/>

KS tilbyr nettverksarbeid og individuell konsulentbistand på styringssystem, valg av styringsindikatorer, mål m.v.