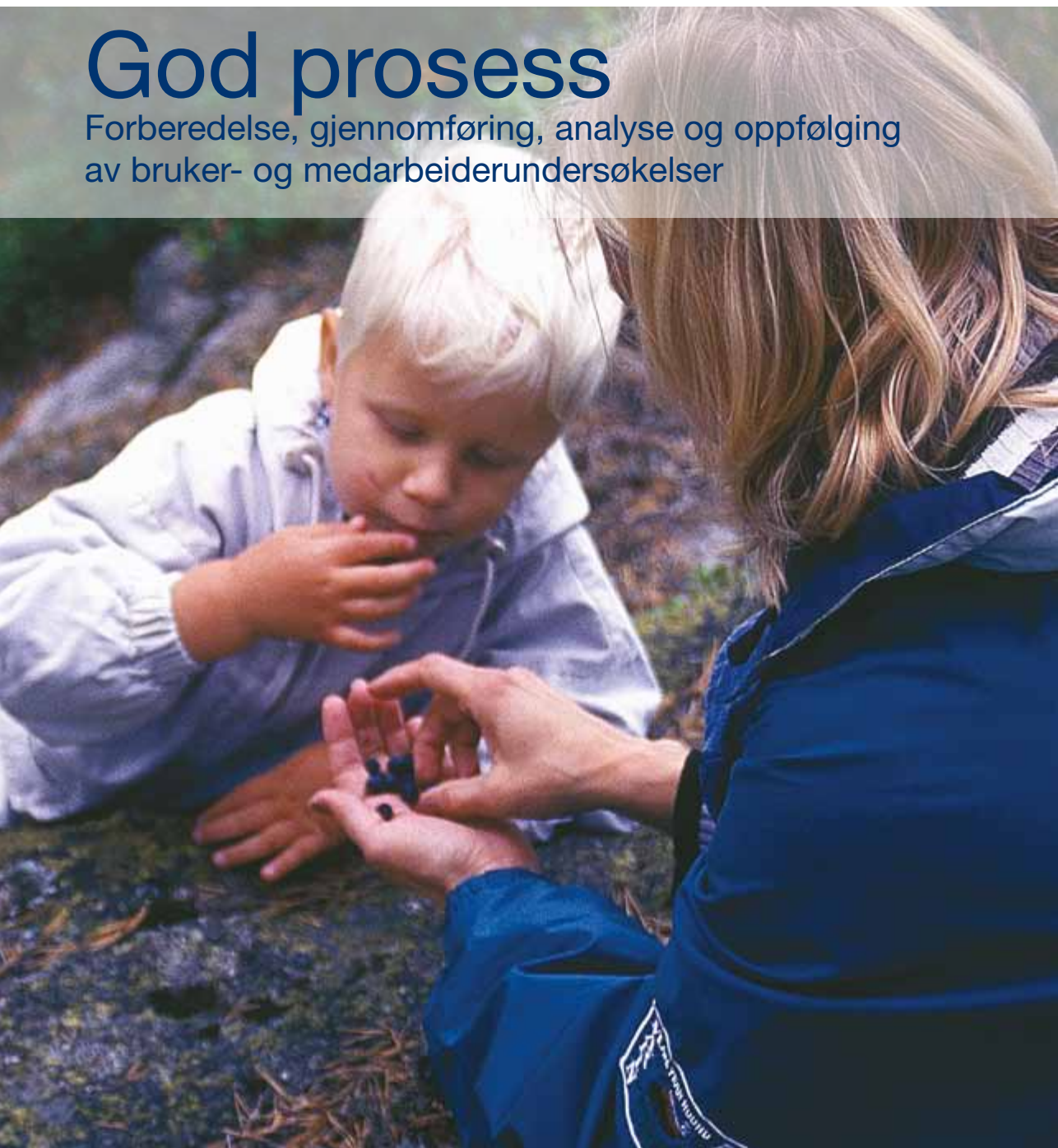




# God prosess

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



## Innledning

Brukerundersøkelsene i KS har vært web-baserte på [bedrekommune.no](http://bedrekommune.no) siden 2004. I dette heftet gir KS noen gode råd og tips for planlegging, gjennomføring og oppfølging av brukerundersøkelser. Hensikten er å bruke de erfaringer som kommunene og KS har på området for å bidra til at flest mulig av kommunene oppnår vellykkete prosesser og resultater.

Sentralstyret i KS har 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 de som er ansvarlige 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 veilederen. Slike kommentarer kan sendes til [bedrekommune@ks.no](mailto:bedrekommune@ks.no)

Den trykte versjonen av «God prosess» kan fås ved henvendelse til KS.

Kommuneforlaget bistår kommunene i den tekniske gjennomføringen av undersøkelser. Dersom det er behov for bistand, ta kontakt med [bedrekommune@kommuneforlaget.no](mailto:bedrekommune@kommuneforlaget.no)

# Sjekkliste

Nedenfor har vi satt opp en sjekkliste til hjelp både i forberedende arbeid, gjennomføringen og oppfølgingen av bruker- og medarbeiderundersøkelser.

Hvert av temaene på sjekklisten har en utdypende beskrivelse i denne veiledningen.

Tema	Merknad/status
<b>Forberedelse av undersøkelsene:</b>	
Forankring, forankring, forankring	
Det er avklart hva undersøkelsen skal brukes til	
Det er avklart hvem som setter opp/administrerer undersøkelsen	
Informasjon til brukere/ansatte før undersøkelser igangsettes er sendt ut	
Det er vurdert og valgt web-basert svar/og eller papirsvaer	
Hensynet til brukernes anonymitet er ivaretatt	
Medarbeiderundersøkelsen og sikring av anonymitet ved få ansatte er ivaretatt	
Snublesteiner: Viktig å passe på når undersøkelsen settes opp	
Lokal beredskap ved medarbeiderundersøkelsen 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	
Hele gjennomførings- og oppfølgingsprosessen er avklart	
<b>Gjennomføring:</b>	
Prosedyrer for å få opp svarprosent er avklart	
Datahåndtering av svar er avklart	
<b>Tolkning og analyse av resultater:</b>	
Statistisk signifikans av resultatene er vurdert	
Både prosentfordeling og gjennomsnittlig tilfredshet er vurdert	
Sammenlikne seg med snitt kommuner eller egne, tidligere undersøkelser	
Ansvar og innhold i dypere analyser av resultater er avklart	
<b>Informasjon og oppfølging av resultater:</b>	
Rekkefølge i formidling/offentliggjøring av resultater er avklart	
Det er avklart hvem i kommunen som skal ta ut og formidle ulike resultater	
Tilgang til ulike detaljer og offentliggjøring fra medarbeiderundersøkelsen er avklart	
Hva er god praksis når det gjelder åpenhet og forholdet til media?	
Det er avklart hva ledere skal gjøre i etterkant av undersøkelsen	
Ansvar for og innhold i brukermedvirkning og brukerdialoeg er avklart	
Evalueriing av arbeidet som er utført	
Integrer resultatmålinger inn i styringssystemet og resultatdialogen	

# 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 mv. 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 undersøkelsen 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 mv. En virksomhetsleder og en kommunaldirektør kan ha ulike behov for hvilke resultater de trenger i etterkant av undersøkelsen.

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

## Det er avklart hvem som setter opp/ administrerer undersøkelsen

Av hensyn til personvern og anonymitet bør færrest mulig gis tilgang til å administrere undersøkelsen på [bedrekommune.no](http://www.bedrekommune.no). Det bør være en administrator som er hovedansvarlig for undersøkelser som gjennomføres i kommunen. Administrator tildeler tilgang til andre medarbeidere ut fra hva de trenger av rettigheter i verktøyet.

## Informasjon til brukere/ansatte før undersøkelser igangsettes er sendt ut

På [www.bedrekommune.no](http://www.bedrekommune.no) ligger utkast til informasjonsbrev som den enkelte kommune

kan 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 mv.

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. Det kan f.eks. vurderes å gi premie til den virksomheten med høyest svarprosent. Videre bør det vurderes om lokalpresse og andre sentrale instanser bør informeres i forkant.

Informasjon må også gis til ansatte før en medarbeiderundersøkelse settes i gang.

## Det er vurdert og valgt web-basert svar og/eller papirsvaer

For at resultatene av undersøkelsen skal 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 mellom å svare på web eller på papir. For noen brukergrupper vil det ikke være aktuelt med web-svar. Kommunen må da selv registrere svar på [bedrekommune.no](http://bedrekommune.no) ut fra papirsvaer fra den enkelte bruker.

For hver enkelt tjeneste finnes faglige veiledere på nettet som angir anbefalte metoder for innhenting av svar.

Metoden man velger for innhenting av svar, må komme klart frem i informasjonsskrivet som kommunen sender ut.

Punching av papirbesvarelser bør ikke skje på enheten/-e som har direkte brukerkontakt. Den som puncher bør underskrive egen taushetserklæring.

Ferdig frankert svarkonvolutt sendes med spørreskjema når man velger postal undersøkelse. Avtale om frankerte svarkonvolutter gjøres med Posten.

## **Hensynet til brukernes anonymitet er ivaretatt**

For brukere som svarer via web er anonymiteten godt ivaretatt.

For noen brukergrupper kan det være utfordrende å fylle ut et spørreskjema på egenhånd. Det bør derfor legges til rette for at disse brukerne enten blir intervjuet eller får veiledning til å fylle ut skjemaet. Intervjuet eller veiledningen bør ikke foretas av ansatte som utfører tjenesten for vedkommende. Kommunen bør i tillegg beskrive håndteringen av papirsvar for å sikre at brukerne er anonyme.

Det bør være et skille mellom de som setter opp/administrerer undersøkelsen og de som har direkte kontakt med/kjennskap til brukere/medarbeidere.

Bakgrunnsvariabler (alder, kjønn m.m.) er valgfrie alternativer for kommunen på bruker- og medarbeiderundersøkelser (unntatt innbyggerundersøkelsen hvor dette er obligatorisk). Kommunen velger selv om disse feltene skal være med i den enkelte undersøkelse.

Kommentarfeltet er også valgfritt og kommuneadministrator kan koble det av på den enkelte undersøkelse. I tillegg krever bruk av kommentarfeltet et samtykke fra respondenten for at kommentarer skal kunne skrives. Dersom det er gjennomført en undersøkelse på papir og svarene skal punches av administrator, er det viktig å sjekke om respondenten har krysset av for «nei» for samtykke til bruk av kommentarene. Dersom det er skrevet en kommentar og samtidig krysset av for «nei», skal ikke kommentaren registreres.

## **Medarbeiderundersøkelsen og sikring av anonymitet ved få ansatte er ivaretatt**

Når det er få ansatte i en enhet, eller få brukere i en tjeneste, må kommunen ta spesielle hensyn.

Kommuneadministrator kan før undersøkelsen settes i gang, sette en sperre for hvor mange svar som må foreligge før det er mulig å ta ut rapporter. KS anbefaler en nedre grense på 7 svar, men kommunene kan selv sette et lavere eller høyere antall svar basert på faglige vurderinger og lokale

forhold. Dersom det er færre enn 7 svar fra en enhet, bør man vurdere å slå sammen avdelinger/enheter og presentere resultatene på et høyere/aggregert nivå.

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.

Det bør også være kommuneadministratoren som tar ut og sammenstiller resultater for så å viderefordre disse til enhetsledere der undersøkelsen er gjennomført.

## **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 oppe til vurdering.

Bakgrunns spørsmålene kommer automatisk opp på alle undersøkelser. Kommuner som ikke ønsker å benytte seg av disse, må selv aktivt velge å fjerne spørsmålene. Det er også mulig å velge hvilke bakgrunns spørsmål man vil benytte. Dersom det er få respondenter i en enhet, må kommunen vurdere om det i det hele tatt skal brukes bakgrunns spørsmål, eller om man skal sette en minimumsgrense for antall besvarelser ved bruk av bakgrunns spørsmål.

Bruk av engangspassord bidrar til å sikre respondentenes anonymitet. Skjemaet og passordet er knyttet til riktig enhet og undersøkelse på [bedrekommune.no](http://bedrekommune.no).

*Kommunen bør ved gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen legge ved en personvernerklæring.*

*Denne vil automatisk komme opp på skjermen ved elektronisk utfylling av spørreskjemaet. Et eksempel på en slik erklæring finnes også i faglig veileder til undersøkelsen.*

Det må videre avklares om resultater skal slås sammen til ulike ansvarsnivåer, for eksempel et samlet ansvar 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, i barnehager mv.

### **Lokal beredskap ved medarbeiderundersøkelsen 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 at ledere ikke fungerer tilfredsstillende.

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

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

Større og mellomstore kommuner har mange enkeltvirksomheter som gjennomfører bruker- og/eller medarbeiderundersøkelser. I tjenester med mange virksomheter er det nødvendig å kunne sammenstille resultater for å få frem likheter og forskjeller. Slike rapporter bør også ha med snittet for kommuner som har gjennomført tilsvarende undersøkelser, resultater fra forrige undersøkelse og ønsket resultat.

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

Det bør på forhånd avklares hvem det er som skal sette sammen resultatene slik at både rådmann, kommunaldirektør, virksomhetsledere mv. lett kan få oversikt over sine 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. Dette for å sikre at rett person har tilgang til rett detaljnivå og resultat. Dette angår både personvern, sikring av anonymitet og hensynet til virksomhetsledere.

Administrator har tilgang til alle resultater og alle rapporter og kan i tillegg be om å få ut rådata (alle svar fra alle brukere/medarbeidere) fra Kommuneforlaget. Administrator skal ha formell taushetsplikt.

Det er spesielt viktig at det før gjennomføring av medarbeiderundersøkelser avklares hvem som skal ha tilgang til ulike detaljer. Dette gjelder for alle ledernivåer og tillitsvalgte. Et generelt råd er at resultater fra medarbeiderundersøkelsene ikke offentliggjøres ned på virksomhetsnivå. Dette formidles også i forkant til medarbeiderne.

Det finnes mange muligheter for å gi tilgang til resultater og til 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 på slike resultater i årsmeldingen. Det er da viktig å huske på at offentliggjøring ikke bør 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 forslaget til informasjonsbrev til brukerne er følgende setning tatt med; *Dersom du har noen spørsmål om undersøkelsen må du gjerne ringe til xxxxxxxx, tlf xxxxx*. Kommunen bør sørge for at navngitte personer som skal gi svar er tilgjengelige og kan gi relevante svar.

### **Hele gjennomførings- og oppfølgingsprosessen er avklart**

Det er viktig å lage en samlet plan for alle stegene fra informasjon om undersøkelser, offentliggjøring, dialog i etterkant mv.

## **Gjennomføring**

I denne veilederen er gjennomføring definert som det som skjer fra informasjon til brukere/medarbeidere er sendt ut til undersøkelsen er sluttført og svar foreligger. Datoer for gjennomføringen må avklares og kommuneadministrator kan selv sette start og stoppdato for undersøkelsen. KS anbefaler ca. 2 uker svarfrist for å svare på en undersøkelse.

### **Prosedyrer for å få opp svarprosent er avklart**

Det er vanskelig å vurdere hva som er tilfredsstillende svarprosent for den enkelte undersøkelse. Dette må vurderes ut fra aktuell brukergruppe og andre relevante forhold.

Forhåndsomtale i lokalpresse, informasjonsbrev underskrevet av ordfører/rådmann og påminnelse fra ledere og medarbeidere i gjennomføringsperioden er viktige virkemidler for å oppnå høyere svarprosent.

KS har erfaring med at en purring på svar overfor brukere/medarbeidere rett før eller 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 svarfristen bør også vurderes.

### **Datahåndtering av svar er avklart**

Selv om det er ønskelig at flest mulig svar skjer via web, må en regne med at i flere tjenester vil det kunne komme svar på papir. For store kommuner med mange svar vil punching av svarene være arbeidskrevende og kunne gi mange feil. Disse kommunene bør gjøre en avtale med Kommuneforlaget om hvordan de eventuelt kan få hjelp til dataregistreringen. Dette gjelder også data som er registrert hos eksterne institutter, men hvor spørsmålene er de samme som benyttes i [bedrekommune.no](http://bedrekommune.no).

## **Tolkning og analyse av resultater**

Når resultatene fra bruker- eller medarbeiderundersøkelser foreligger, er det viktig at ledere og medarbeidere går igjennom dette og tolker resultatene. Vi tar med noen generelle råd som kommunen og den enkelte leder bør ta hensyn til ved slik tolkning.

### **Statistisk signifikans av resultatene 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.

## Størrelsen på feilmargin i prosentpoeng

Antall svar	95 % fornøyd	90 % fornøyd	80 % fornøyd	70 % fornøyd	60 % fornøyd	50 % fornøyd
50	+/-6	+/-8,3	+/-11,0	+/-12,7	+/-13,6	+/-13,6
100	+/-4,3	+/-5,9	+/-7,9	+/-9,0	+/-9,6	+/-9,8
200	+/-3,0	+/-4,2	+/-5,5	+/-6,4	+/-6,8	+/-6,9
<b>400</b>	<b>+/-2,2</b>	<b>+/-3,0</b>	<b>+/-3,9</b>	<b>+/-4,5</b>	<b>+/-4,8</b>	<b>+/-4,9</b>
500	+/-1,9	+/-2,6	+/-3,5	+/-4,0	+/-4,3	+/-4,4
600	+/-1,7	+/-2,4	+/-3,2	+/-3,7	+/-3,9	+/-4,0
1000	+/-1,4	+/-1,9	+/-2,5	+/-2,8	+/-3,0	+/-3,1
1500	+/-1,1	+/-1,5	+/-2,0	+/-2,3	+/-2,4	+/-2,5
2500	+/-0,9	+/-1,2	+/-1,6	+/-1,8	+/-1,9	+/-2,0

Øverst i tabellen ser vi feilmarginen ved lavt antall svar. Ved 200 svar og 60 % fornøyde, er feilmarginen +/-6,8 %, dvs. at andelen fornøyde ligger mellom 53,2 % og 66,8 % med 95 % sannsynlighet.

Hvis det i en undersøkelse er 400 svar og 60 % er fornøyd på et eller flere spørsmål, gir dette en feilmargin på +/- 4,8 prosentpoeng. Det vil da være mellom 55,8 % og 64,8 % som er fornøyd, men det mest sannsynlige resultatet er 60 % med 95 % sannsynlighet.



## **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](http://bedrekommune.no) og elev-/foreldreundersøkelser hos Utdanningsdirektoratet ([skoleporten.no](http://skoleporten.no)) kan kommunene ta ut resultater både som gjennomsnittlig tilfredshet og som prosentandel pr. svaralternativ, slik som 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 bare behøver et tall.

Gjennomsnittlig tilfredshet bør vurderes i lys av svarfordelingen pr. svaralternativ. På en 6-delt skala 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 misfornøyd og fornøyd og liten andel som er middels fornøyd. Svarfordelinger er viktige å se på i oppfølgingsarbeidet, i dialog med medarbeidere og brukere, og ved valg av tiltak i etterkant.

## **Sammenligne seg med snitt kommuner eller egne, tidligere undersøkelser?**

Kommunen bør på forhånd avklare hvilke sammenligninger som skal foretas og hvem skal en sammenligne seg med. Ved gjennomføring av brukerundersøkelser på [bedrekommune.no](http://bedrekommune.no) får kommunentilgang til alle gjennomførte kartlegginger for navngitte kommuner, høyeste og laveste kommuneresultat, egne resultater for tidligere år, snitt landsdel/fylke. På medarbeiderundersøkelser er tilgangen begrenset til snitt kartlagte kommuner og resultater fra egen kommune tidligere år.

Den første gangen kommunen gjennomfører en undersøkelse på tjenesten, kan snitt kommuner i landet være en riktig referanse. Senere år kan det være aktuelt å sammenligne seg med tidligere års resultat og eventuelt planlagt/ønsket resultat og snitt land.

Vi gjør oppmerksom på at spørreundersøkelsene revideres med jevne mellomrom, sammenlikning med tidligere år kan noen ganger derfor bli vanskelig.

## **Ansvar og innhold i dypere analyse av resultater er avklart**

Rapportene på [bedrekommune.no](http://bedrekommune.no) gjør det mulig å vise likhet og forskjell mellom virksomheter og kommuner på andel som er fornøyd, mindre fornøyd, gjennomsnittlig tilfredshet mv. Mange kommuner har 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 analyser av resultater og hvilke analyser som skal foretas.

## **Eksempler på analyser kan være:**

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

For å gjøre slike mer inngående analyser kan f.eks. statistikkverktøyet SPSS benyttes. KS har inngått avtale på vegne av kommunene om tilgang på dette verktøyet. Mer informasjon om avtalen finnes på [www.bedrekommune.no](http://www.bedrekommune.no)

## Informasjon og oppfølging av resultater

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

- 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. Tidspunkt for dette bør være kjent for alle i organisasjonen.

Vi anbefaler at det før undersøkelser gjennomføres, avklares hvilken rekkefølge formidling, offentliggjøring og oppfølging skal skje. Her er et forslag til rekkefølge:

### **Brukerundersøkelser:**

- Ledere
- Medarbeidere i tjenesten
- Folkevalgte/brukerorganisasjoner/brukergrupper/tillitsvalgte AMU/HMS-utvalg/verneombud mv.
- Presse/offentliggjøring generelt
- Tilbakemelding til brukere
- Brukerdialog om forbedringstiltak

### **Medarbeiderundersøkelser:**

- Ledere
- AMU/Tillitsvalgte/HMS-utvalg/verneombud mv.
- 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 kommunestørrelse, 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 rådmann, kommunaldirektører, virksomhetsledere mv. kan bruke dem i eget oppfølgingsarbeid og til publisering/offentliggjøring.

Vi anbefaler at kommuner som velger at virksomhetsleder selv skal ta ut resultater og aktuelle rapporter, på forhånd har avklart hvilke rapporter lederen bør ta.

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

<b>Tilgang for</b>	<b>Detaljnivå</b>
Administrator	Resultater fra alle navngitte virksomheter, alle snitt, rådata, kommentarer fra medarbeidere
Rådmann	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 mv.	Snitt pr. tjenesteområde og kommune

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

Resultatene bør omfatte diagrammer/tabeller på følgende:

- Utvalgsprosent, svarprosent, antall svar, andel «vet ikke»
- Gjennomsnittlig tilfredshet pr. dimensjon og pr. enkeltspørsmål
- Resultater på samme område for valgt referanse (siste undersøkelse, snitt land mv.)
- Sammenstilling av likheter og variasjoner mellom virksomheter i tjenesten avhengig av hvordan kommunen vil bruke/offentliggjøre slike detaljer.

Resultatene bør legges inn i eget dokument og det bør lages en presentasjon som på en lettfattelig måte presenterer resultatene.

Resultater fra medarbeiderundersøkelsen 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. Det anbefales at resultatene presenteres som snitt tilfredshet 1 – 6. Da er det ikke mulig å identifisere antallet medarbeidere som er svært misfornøyd.

## **Tilgang til ulike detaljer og offentliggjøring fra medarbeiderundersøkelsen er avklart**

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

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

Det er ulike erfaringer på dette området. Noen kommuner har pressekonferanser hvor lokal-/regionpresse, lokalradio mv. innkalles og resultater presenteres. Andre kommuner sender ut presse-melding med resultater. Det viktigste her er at kommunen har en plan for hvordan de vil håndtere media.

På forhånd må kommunen ha avklart om pressen skal ha tilgang til resultater på navngitte virksomheter. Media vil normalt være opptatt av sammenligninger med andre kommuner og mellom tjenester i kommunen.

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.

Media er vanligvis åpen for å vise frem «gode resultater» for navngitte virksomheter, og KS har sett mange eksempler på presseoppslag hvor lokalaviser drar ut og lager positive reportasjer fra barnehager, sykehjem mv. Lokalpresse er tilsvarende ofte svært nysgjerrig og «på hugget» hvis de opplever at kommunen prøver «å skjule noe».

En god prosess er gjennomført når media ikke «forstyrrer» ønsket formidling og kommunen i etterkant kan evaluere at den stort sett gikk som planlagt.

Vi gjør oppmerksom på at pressen kan ha rett til innsyn i resultater fra enkeltvirksomheter hvis den ber om det.

## **Det er avklart hva ledere skal gjøre i etterkant av undersøkelsen**

Før undersøkelser igangsettes må det være avklart hva ledere skal gjøre for å følge opp når resultater foreligger. Her bør det være en avklart kommunal standard.

Slik oppfølging kan være:

- Dialog med ansatte om resultat, styrke, svakheter, nådde vi mål vi hadde satt oss?
- 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 beboere i sykehjem. Se på styrker og svakheter, hvilke forbedringer kan gjøres?
- Avklare mål på eventuelle forbedringer og valg av tiltak for å nå målene

### *Spesielt om medarbeiderundersøkelsen:*

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

Sentralt i oppfølgingen er møtet og dialogen mellom ledere og ansatte for å gå gjennom resultatene. Her bør man vurdere styrker og svakheter, sammenligne med f.eks snitt kommune. For eventuelt å forbedre arbeidsmiljøet bør det utarbeides en handlingsplan.

Medarbeidertilfredsheten kan synke i påfølgende undersøkelse hvis virksomheten har laget en omfattende handlingsplan med mange ulike tiltak som ikke følges opp. Da blir det for stor avstand 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 rådmanns-/kommunenivå, f.eks. spørsmål knyttet til lønnsvilkårene og måten lønn blir fastsatt på. Man kan regne med at medarbeidere vil ha forventninger på slike områder. Dette blir da en sak for rådmannsnivået/folkevalgte.

### **Ansvar for og innhold i brukermedvirkning og brukerdiallog er avklart**

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

Etter gjennomførte brukerundersøkelser er dialogen med brukere og brukergrupper helt sentral i arbeidet med å forbedre tjenestene og få mer fornøyde brukere. På hver tjeneste bør det avklares hva slags brukerdiallog som skal finne sted i kjølvannet av en brukerundersøkelse, dvs. hvem, når, innhold og oppfølging.

KS forventer at kommuner som gjennomfører brukerundersøkelser har dialog med brukerne om resultatene, og at resultatene benyttes til forbedringsarbeid i den aktuelle tjenesten.

Det er av avgjørende betydning at rådmannsnivået etterspør og har forventninger til hvordan undersøkelsene følges opp.

### **Evaluering av arbeidet som er utført**

Vi anbefaler at kommunen/tjenesten foretar en evaluering av prosessen rundt spørreundersøkelsene. Har det vært en «god prosess»? En slik evaluering bør ha som siktemål å få frem eventuelle forbedringspunkter som kan brukes når undersøkelsene skal gjennomføres på nytt eller andre undersøkelser skal gjennomføres på senere tidspunkt i kommunen. Temaene for evaluering kan bygge på sjekklisten i dette heftet. Ansvar for evalueringen bør avklares før undersøkelsen gjennomføres. Det bør være en felles arena hvor både erfaringer og evaluering diskuteres og forbedringer avklares.

Det bør også avklares hvor ofte kommunen skal gjennomføre bruker-, medarbeider- og innbyggerundersøkelser, dette kan med fordel legges inn i et årshjul.

### **Integrer resultatmålinger inn i styringssystemet og resultatdialogen**

Hensikten med brukerundersøkelser er bl.a. mer systematisk brukermedvirkning, brukerdiallog og å få mer fornøyde brukere, innbyggere og medarbeidere. KS anbefaler at resultater nyttes i brukerdiallogen 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 mv. 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.

KONTORADRESSE  
POSTADRESSE

Haakon VIIs gate 9, 0161 Oslo  
Postboks 1378, Vika, 0114 Oslo

[www.ks.no](http://www.ks.no)  
[bedrekommune@ks.no](mailto:bedrekommune@ks.no)

## God prosess

En effektiv kommunesektor handler om den gode balansen mellom ressursbruk og resultat (kvalitet) i det unike oppdraget vi har i samfunnet: Å levere gode tjenester til alle landets innbyggere, slik at vi kan leve gode, trygge og verdige liv. Men for å vite hvor vi skal, må vi vite hvor vi er. Derfor må vi måle. Tilfredshet blant brukere og ansatte er ett av flere viktige fokus.

Norske kommuner har blitt gode til å spørre brukerne: Hvordan opplever dere kvaliteten? KS' omfattende brukerundersøkelser viser at brukerne i all hovedsak er tilfredse.

Vi ønsker nå å sette mer fokus på prosessene rundt planlegging, gjennomføring og oppfølging av bruker- og medarbeiderundersøkelser. Det er ikke nok bare å spørre – brukerne og medarbeiderne må informeres og involveres hvis det skal være en god prosess. Anonymitet må sikres, media håndteres. Rådmannen må ha en strategi for hvordan dette skal gjøres.

Denne veilederen er ment som et praktisk hjelpemiddel for din kommune i den viktige prosessen på veien mot bedre kvalitet.

Lykke til!

KS EffektiviseringsNettverkene