

Handläggare
Hansen GroDatum
2010-11-11Diarienummer
KSN-2010-0280

Kommunstyrelsen

Kommunrevisionen: Granskning av medarbetarundersökningar

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen beslutar

att avge yttrande till kommunrevisionen i enlighet med **bilaga 1**.

Ärendet

Kommunrevisionen har granskat hur nämnderna arbetat med att använda resultaten av medarbetarundersökningar i kommunen och ger inför kommande medarbetarundersökning fyra rekommendationer:

- Att kommunen som beställare av medarbetarundersökningen bör tillförsäkra sig om att svarsfrekvensen blir tillfredsställande,
- Att information till kommunens medarbetare lämnas i god tid om att undersökningen är på gång,
- Att kommunen tillförsäkrar sig om att ha tillgång till grunddata från undersökningarna som underlag för framtida analyser och jämförelser, samt
- Att samtliga resultatrapporter bör finnas tillgängliga på ett ställe. Granskningen har visat att resultatrapporter på enhetsnivå kan försvinna i samband med t ex chefsbyte.

Kommunrevisionens rapport återges i helhet i **bilaga 2**.

Föredragning

Den granskning som genomförts visar att medarbetarundersökningar kan vara en katalysator för förändringar och förbättringsarbete. De granskade enheterna har framhållit att nyttan med medarbetarundersökningarna har varit ganska eller mycket stor. De rekommendationer som revisionen ger i granskningen ligger i linje med kommunstyrelsens arbetssätt när det gäller genomförandet av medarbetarundersökning.

Uppsala kommun genomför återkommande medarbetarundersökning som ett led i arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke. Syftet med undersökningarna är att få en bild av hur medarbetarna uppfattar kommunen som arbetsgivare, hur man ser på sitt arbete och sin arbetssituation. Uppsala kommun har tidigare genomfört medarbetarundersökning 2006 och 2008 och är nu mitt i processen med genomförandet av 2010 års undersökning. De första, kommunövergripande resultaten förväntas vara klara vid månadsskiftet oktober/november.

Arbetet med 2010 års medarbetarundersökning inleddes tidigt och har inneburit omfattande informations- och utbildningsinsatser. Ledarnas engagemang i arbetet att nå höga svarsfrekvenser har särskilt betonats.

Uppsala kommun har i år omarbetat stora delar av själva undersökningsformuläret. Skälen har varit flera. Det har funnits behov av att utveckla och förtydliga centrala begrepp och att förenkla och förtydliga för dem som ska besvara enkäten. Utifrån dessa aspekter har formuläret moderniserats och anpassats. Formuläret har också målgruppsanpassats utifrån att Uppsala kommun har en organisation med en uppdragsorganisation och en produktionsorganisation. Synpunkter som handlat om att formuläret bör ha mer fokus på ett aktivt medarbetarskap, med andra ord bättre spegla kommunens policy för medarbetarskap, har också beaktats. Utöver detta har kommunen också anpassat svarsskalan till en femgradig skala. Det har bedömts ge kommunen bättre möjlighet att också jämföra resultaten med andra kommuner/organisationer. Sammantaget innebär förändringarna en nystart när det gäller medarbetarundersökningen vilket får till följd att det endast marginellt – och på mycket övergripande nivå - kommer att vara möjligt att jämföra årets resultat med föregående undersöknings resultat.

Sammanfattningsvis föreslås kommunstyrelsen i yttrandet svara att kommunens arbetssätt när det gäller medarbetarundersökning ligger helt i linje med kommunrevisionens rekommendationer.

Ekonomiska konsekvenser och finansiering
Ej aktuellt i föreliggande ärende.

Kommunledningskontoret

Åsa Morén
vice stadsdirektör

Handläggare
Hansen Gro

Datum
2010-11-11

Diarienummer
KSN-2010-0280

FÖRSLAG

Kommunrevisionen

Yttrande över granskningen av medarbetarundersökningar

Kommunstyrelsen vill härmed yttra sig över de rekommendationer som kommunrevisionen framfört med anledning av granskningen av användandet av medarbetarundersökningar.

Granskningen har visat att medarbetarundersökningar kan vara en katalysator för förändringar och förbättringsarbete. Kommunstyrelsen delar denna bild och genomför därför återkommande medarbetarundersökningar, som ett led i kommunens arbete med arbetsgivarvarumärket.

Som beställare av medarbetarundersökningar, har kommunstyrelsen ett ansvar för att försäkra sig om att svarsfrekvenser blir tillfredsställande och att information om undersökningar lämnas i god tid till medarbetare inför genomförandet. Förberedelsearbetet för 2010 års medarbetarundersökning inleddes tidigt och har inneburit omfattande informations- och utbildningsinsatser. Ledarnas engagemang i arbetet att nå höga svarsfrekvenser har särskilt betonats.

Rekommendationen att kommunen ska försäkra sig om att ha tillgång till grunddata från undersökningarna som underlag för framtida analyser och jämförelser är en grundförutsättning vid upphandling av leverantör för genomförande av själva undersökningen. I år har Uppsala kommun dock valt att omarbeta stora delar av själva undersökningsformuläret och anpassat svarsskalorna till en modell som också möjliggör bättre jämförelser med andra kommuner. Sammantaget innebär förändringarna en nystart när det gäller medarbetarundersökningen vilket får till följd att det endast marginellt – och på mycket övergripande nivå - kommer att vara möjligt att jämföra årets resultat med föregående undersöknings resultat.

Kommunrevisionens uppfattning om att samtliga resultatrapporter ska finnas tillgängliga på ett ställe tillgodoses genom att kommunledningskontoret har tillgång till samtliga resultatrapporter via digital länk.

Avslutningsvis vill kommunstyrelsen betona att medarbetarundersökningen i kommunen genomförs just för att vara ett verktyg för utvecklings- och förbättringsarbete. Därmed har också kommunstyrelsen en viktig roll när det gäller att följa upp hur utvecklingsarbetet i kommunen fortskrider.

På kommunstyrelsens vägnar

Gunnar Hedberg
ordförande

Astrid Anker
sekreterare

2010-04-08

Kommunstyrelsen
Nämnder

UPPSALA KOMMUNSTYRELSE	
NR	2010-04-21
KSN-2010-0280	
	14/1

Granskning av användandet av medarbetarundersökningar

Vi har uppdragit åt Öhrlings PriceWaterhouseCoopers att granska hur nämnderna arbetar med att använda resultatet av medarbetarundersökningar i kommunen. Medarbetarundersökningar har genomförts under år 2006 och år 2008. En ny undersökning är planerad till 2010.

Syftet med undersökningen har varit att granska hur nämnderna använder resultatet av medarbetarenkäterna i syfte att utveckla sin arbetsmiljö.

Granskningen visar att de enheter som haft låga resultat i medarbetarundersökningen 2006 förbättrat sitt resultat 2008. Detta indikerar att medarbetarundersökningar kan vara en katalysator för förändringar och förbättringsarbete. De flesta granskade enheter framhåller att nyttan med medarbetarundersökningarna är ganska eller mycket stor.

Det kan dock noteras att svarsfrekvensen har sjunkit mellan undersökningarna. I vissa av de enheter som närmare granskats har svarsfrekvensen varit anmärkningsvärt låg varför resultaten inte kan sägas vara tillförlitliga.

Nämnderna tycks i huvudsak få information om resultatet av medarbetarundersökningarna på övergripande nivå.

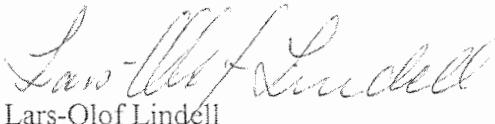
Inför den kommande medarbetarundersökningen ges följande rekommendationer:

- Kommunen som beställare av medarbetarundersökningen bör tillförsäkra sig att svarsfrekvensen totalt sett och per enhet blir tillfredsställande.
- Information till kommunens medarbetare bör lämnas i god tid om att undersökningen är på gång, vad den syftar till och hur resultatet används.
- Kommunen bör tillförsäkra sig att ha tillgång till grunddata från undersökningarna som underlag för framtida analyser och jämförelser.

Samtliga resultatrapporter bör finnas tillgängliga på ett ställe. Granskningen har visat att resultatrapporterna på enhetsnivå kan försvinna i samband med t ex chefsbyte.

Vi översänder rapporten för yttrande och önskar svar senast den 30/6 2010.

FÖR KOMMUNENS REVISORER


Lars-Olof Lindell
Ordförande

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Revisionsrapport

Granskning av användandet av medarbetarundersökningar

Uppsala kommun

Mars 2010

Henrik Fagerlind

Johan Spåre

Innehållsförteckning

1.	Inledning	3
2.	Allmänt om undersökningarna.....	4
3.	Granskningsresultat	5
3.1	Resultat i medarbetarundersökningar	5
3.2	Resultat från enheter med låga värden 2006	6
3.3	Rapportering till nämnderna	7
4.	Sammanfattande bedömning.....	8

1. Inledning

Uppsala kommuns förtroendevalda revisorer har uppdragit åt Komrev inom Öhrlings PriceWaterhouseCoopers att granska hur nämnderna arbetar med att använda resultatet av medarbetarundersökningar i kommunen.

Medarbetarundersökningar har genomförts under år 2006 och år 2008. En ny undersökning är planerad till 2010.

Revisionsfråga: använder nämnderna resultatet av medarbetarenkäterna i syfte att utveckla sin arbetsmiljö på ett ändamålsenligt sätt?

Följande frågor har varit aktuella:

- Har de enheter som hade låga resultat 2006 förbättrat resultatet till 2008?
- Har resultatet av medarbetarenkäterna rapporterats till nämnderna.
- Uppfattas undersökningen som meningsfull av chefer i förvaltningarna.

Granskningen har genomförts med hjälp av intervjuer med tjänstemän på kommunledningskontoret och Uppsala produktion Vård och bildning, samt genom analys av resultatrapporter för 10 enheter inom verksamhetsområdena förskola, grundskola, gymnasieskola, äldreomsorg och daglig verksamhet som hade låga resultat i 2006 års undersökning.

2. Allmänt om undersökningarna

Medarbetarundersökningar har genomförts år 2006 och år 2008. Vid det första tillfället gjordes undersökningen i egen regi av kommunens utvärderingsenhet. Utvärderingsenheten genomförde en pilotundersökning inom UTS, varefter samtliga kommunens anställda tillställdes en enkät. Undersökningen dokumenterades i en rapport.

Vid det andra tillfället 2008 åt gjordes undersökningen av en extern leverantör (ZonderaCom AB). Distributionen av undersökningen byggde på att de olika kontoren/förvaltningarna kunde köpa valfritt antal resultatrapporter utifrån vilken nivå i organisationen man ville kunna utläsa resultat från.

I samband med bytet av leverantör fick den externa konsulten tillgång till datafilen med samtliga svar från 2006 års undersökning för att kunna relatera till 2006 års resultat.

Svarsfrekvensen uppgick år 2006 till 72 procent (av 12 1901 medarbetare besvarade 8 653 enkäten). Svarsfrekvensen år 2008 uppgick till 63 procent (av 12 896 medarbetare besvarade 8 211 enkäten).

Enkäten 2006 omfattade, utöver frågor om medarbetarnas bakgrund, ett femtiotal frågor inom olika områden vilka tillsammans utgör ett Nöjd Medarbetar Index (NMI). Utöver helheten har NMI-värden uppmätts för följande områden: Mål och förbättringsarbete; Ledarskap; Befogenheter, krav och kompetens; Samarbetsklimat; Ansvar och delaktighet; Stress samt Uppsala kommuns arbetsgivarmärke. 2008 års medarbetarundersökning var uppbyggd av drygt 60 frågor som berörde olika dimensioner av arbetet.

En indexering gjordes i 2008 års undersökning enligt delvis andra områden, bland annat verksamhetens mål, kompetens, kränkande särbehandling och grundläggande värderingar.

Jämförelser mellan åren av NMI totalt samt för delområden kan inte utläsas ur resultatrapporterna. Det finns dock möjlighet att kalkylera fram de indexeringar som utgjorde 2006 års undersökning.

3. Granskningsresultat

3.1 Övergripande resultat i medarbetarundersökningarna

Nöjd medarbetarindex 2006 och 2008, Uppsala kommun

	2006	2008
Mål och förbättringsarbete	4,47	4,45
Ledarskap	4,18	4,18
Befogenheter, krav och kompetens	4,97	4,9
Samarbetsklimat	4,52	4,49
Ansvar och delaktighet	4,52	4,49
Stress	4,17	4,23
Uppsala kommuns arbetsgivarmärke	4,32	4,28
NMI totalt	4,45	4,43

En övergripande jämförelse av NMI (nöjd medarbetarindex) mellan 2006 och 2008 visar följande:

- En marginell minskning har skett av NMI, från 4,45 på en sexgradig skala år 2006 till 4,43 år 2008.
- Förbättringar mätt i NMI hade mellan undersökningarna bara skett inom området "stress". Ingen skillnad eller försämringar av NMI fanns inom övriga områden. Störst försämring skedde för "Befogenheter, krav och kompetens".
- I 2008 års undersökning pekades på följande generella förbättringsområden:
 - Ledarskap (kommunikation, lyhörd, uppskattning)
 - Arbetsförutsättningar (öppet arbetsklimat, meningsfulla möten, effektiva arbetssätt)
 - Värderingar
- Ingen nedbrytning av resultatet har gjorts på olika bakgrundsfaktorer. Detta kräver tilläggsbeställningar. I samband med revisorernas granskning av kommunens

arbete med den interna jämställdheten togs en resultatrapport fram som visar skillnader i attityder mellan män och kvinnor i olika frågor.¹

3.2 Resultat från enheter med låga värden 2006

I undersökningen har ett stickprov av enheter med låga resultat 2006 granskats. Urvalet har gjorts inom de större verksamhetsområdena, dvs. förskola, grundskola, gymnasieskola, äldreboende samt daglig verksamhet. Betydande svårigheter har funnits att få tillgång till resultatrapporterna för 2008 års undersökning, eftersom de inte funnits samlade på ett och samma ställe. Omfattande arbete har lagts ned på att komma i kontakt med enhetschefer för att få tillgång till rapporterna.

I nedanstående tabell summeras resultatet mätt i NMI för de enheter vars resultatrapporter vi fått tillgång till:

Enhet	NMI 2006	NMI 2008	Svarsfrekvens 2008	Kommentar
Funbo förskola	4,12	4,32	52,9%	Förbättring
Stenröset förskola	4,15	4,33	42,8 %	Förbättring
Lagerlöfs förskola	4,23	4,78	59,3 %	Förbättring
Gamla Uppsala skola (Grundskola)	3,66	4,42	75 %	Förbättring
Fyrisskolan (Gymnasieskola)	4,24	4,41	38,5%	Förbättring
Celsiuskolan (Gymnasieskola)	3,88	3,96	66%	Förbättring
Odin (daglig verksamhet)	4,63	4,73	82,6%	Förbättring
Linne (daglig verksamhet)	4,38	4,35	65,3%	Försämring
Arstagården 1 (Boende äldre)	3,99	4,64	59,3%	Förbättring

Resultatet från stickproven visar följande:

- De flesta enheter uppvisar ett bättre NMI år 2008 jämfört med år 2006.
- Det kan ha skett stora förändringar inom enheterna under perioden som påverkat resultatet.

¹ Granskning av kommunens jämställdhetsarbete ur ett arbetsgivarperspektiv (2008), Uppsala kommuns revisorer.

- Stora föreligger skillnader i svarsfrekvens.

Kommentarer

Chefernas sätt att hantera resultatet har undersökts med hjälp av en enkät varvid följande kan noteras :

- Resultaten redovisas vanligen på arbetsplatsträffar varefter chef och medarbetare tar fram en handlingsplan. I vissa fall föranledde medarbetarundersökningarna behov av att enheterna gjorde egna kompletterande undersökningar, antingen för att resultatet var överraskande eller för att få en högre svarsfrekvens. Resultaten är också föremål för diskussion under samverkan med fackliga företrädare. Respektive enhetschef redovisar till närmaste affärsområdeschef sin enhets resultat, och detta är ett underlag i deras medarbetarsamtal.
- Samtliga granskade enheter har genomfört insatser för att förbättra sina resultat utifrån medarbetarundersökningarna. Det handlar om rena arbetsmiljöförbättringar (bland annat fler raster, minskad ljudvolym, ergonomibesök), kompetensutveckling (bland annat för att skapa förståelse för sin verksamhets roll och ekonomi samt grunderna i lönesättningen), ledarskap (ge mer positiv feedback, som enhetschef finnas mer fysiskt på plats) samt förändringar i arbetsgruppen (rotation inom verksamhet på arbetslag och medarbetare, förbättringar av arbetssätt på arbetsplatsträffar).
- Fem av sju enhetschefer anger att de har ganska eller mycket stor nytta av medarbetarundersökningarna, förutsatt att svarsfrekvensen är acceptabelt. Det finns exempel på enheter som inte alls kunnat använda resultatet pga. låg svarsfrekvens, och därför tvingats göra egna enkätundersökningar. Två enhetschefer menar att de varken har stor eller liten nytta av undersökningarna.

3.3 Rapportering till nämnderna

På övergripande nivå har resultatet från medarbetarundersökningen redovisats på medarbetardagarna av kommunledningen. Medarbetarundersökningen har också behandlats som ett informationsärende i kommunstyrelsen.

Respektive nämnd informeras om sin förvaltnings/kontors resultat i medarbetarenkäten och i vissa fall även om handlingsplan utifrån undersökningen.

Inom UVB har de olika affärsområdena som mål i affärsplanen, att höja NMI, varför resultatet av medarbetarundersökningarna redovisas för styrelsen i verksamhetsberättelserna. Rapporterna finns inom UVB hos respektive enhetschef.

Affärsområdescheferna inom UVB skall ha tillgång till alla resultatrapporter inom sitt affärsområde.

Vår granskning indikerar att detta inte stämmer helt. Rapporterna har heller inte funnits tillgängliga på övergripande nivå inom UVB. Inte heller har de funnits tillgängliga på kommunledningskontoret.

En anledning till detta uppges vara att undersökningsföretaget tar betalt för varje utskickad resultatrapport. För att hålla nere kostnaderna har man i Uppsala valt att tillse att varje enhet och förvaltning får sin rapport, samt att en övergripande rapport beställs för hela Uppsala kommun. Inom UVB har enhetscheferna inom förskolan mailat en kopia av sin resultatrapport till affärsområdesnivån, så att alla resultatrapporter ska finnas samlade på ett ställe.

4. Sammanfattande bedömning

Granskningen visar att de enheter som haft låga resultat i medarbetarundersökningen 2006 förbättrat sitt resultat 2008. Detta indikerar att medarbetarundersökningar kan vara en katalysator för förändringar och förbättringsarbete. De flesta granskade enheter framhåller att nyttan med medarbetarundersökningarna är ganska eller mycket stor.

Det kan dock noteras att svarsfrekvensen har sänkts mellan undersökningarna. I vissa av de enheter som närmare granskats har svarsfrekvensen varit anmärkningsvärt låg varför resultaten inte kan sägas vara tillförlitliga.

Nämnderna får i huvudsak information om resultatet av medarbetarundersökningarna på övergripande nivå.

Inför den kommande medarbetarundersökningen görs följande rekommendationer:

- Kommunen som beställare av medarbetarundersökningen bör tillförsäkra sig att svarsfrekvensen totalt sett och per enhet blir tillfredsställande.
- Information till kommunens medarbetare bör lämnas i god tid om att undersökningen är på gång, vad den syftar till och hur resultatet används.
- Kommunen bör tillförsäkra sig att ha tillgång till grunddata från undersökningarna som underlag för framtida analyser och jämförelser.
- Samtliga resultatrapporter bör finnas tillgängliga på ett ställe. Granskningen har visat att resultatrapporterna på enhetsnivå kan försvinna i samband med t ex chefsbyte.