
ARK



Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser

Prosjektveileder

10. juni 2013



PROSJEKTVEILEDER

Velkommen som bruker av Arbeidsmiljø- og Klimaundersøkelser (ARK).

Denne prosjektveilederen er inngangen til en vellykket gjennomføring av ARK.

Veilederen er et oppslagsverk som skal gi svar og hjelp til alle med en rolle i et lokalt ARK-prosjekt. Forbedringer av veilederen vil bli innarbeidet kontinuerlig. Denne første versjonen er skrevet på basis av erfaringer fra bruk av ARK ved Teologisk Fakultet, UiO og NTNU.

Hvorfor ARK?

Vellykket gjennomføring av en kvantitativ, standardisert arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse er generelt sett krevende. ARK er utviklet av og for universitets- og høgskolesektoren. Kjennskap og hensyn til sektoren og dens egenart, øker sannsynligheten for nødvendig tillit i institusjonene og dermed for en god gjennomføring.

Eierskap og utvikling av ARK

Universitets- og Høgskolerådet (UHR) bevilget i 2010 midler fra Samarbeid, Arbeidsdeling og Konsentrasjon (SAK)-tildelingen fra Kunnskapsdepartementet til ARK-prosjektet.

Initiativet kom fra de fire største universitetene – (UiO, NTNU, UiB og UiT) – som 11. mars 2011 arrangerte et oppstartsseminar med deltakere fra engasjerte og interesserte fag- og ressurspersoner i og utenfor sektoren.

Midler bevilget gjennom SAK er i hovedsak brukt til finansiering av det faglige, vitenskapelige utviklingsarbeidet av ARK. Den andre utgiftsposten har vært møter og seminarer i prosjektet. Det er nedlagt et betydelig antall dugnadstimer av de mange bidragsyterne. Deltakere i prosjektet er vedlagt. .

Hva er ARK?

ARK er et helhetlig opplegg for gjennomføring av en arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse. Kjernen i ARK er et spørreinstrument bygd opp av validerte dimensjoner – der utvalg og tilpasninger er gjort av en gruppe forskere fra relevante fagmiljøer. Spørreinstrumentet er gitt navnet KIWEST (Knowledge Intensive Work Environment Survey Target). KIWEST er beskrevet i KIWEST – teorier, begreper og indekser.

Det viktigste for bruken av ARK er imidlertid ikke enkeltheter i KIWEST, men prosessen og resultatet av prosessen ved gjennomføringen av det helhetlige opplegget; Forberedelser, forankring, tilbakemeldingsmøter og konkrete tiltak – som følges opp og implementeres. Målet med denne prosjektveilederen er å gi råd og støtte til dette.

For en del er det også inspirerende og nyttig at bruken av ARK vil kunne gi økt kunnskap om forhold av arbeidsmiljø- og klimamessig karakter i sektoren. Etableringen av en database ved NTNU vil muliggjøre forskning, og være en pådriver til at ARK kan utvikles i et langsiktig læringsperspektiv.

Fleksibel bruk - med noen absolutter

Universiteter og høyskoler som ønsker å bruke ARK, samt få tilgang til full støtte til gjennomføring – teknisk (dataløsning), pedagogisk (hospitering, opplæring, råd) og praktisk (maler og materiell) må forplikte seg på følgende tre områder:

- 1) ARK skal forankres i et samarbeid der verneorganisasjonen og tjenestemannsorganisasjonene er med, og gir tilslutning til bruk av ARK.
- 2) ARK har utvikling av arbeidsmiljø og organisasjonsklima som viktigste formål. Brukere må derfor forplikte seg både med hensyn til god forankring og god oppfølging av resultatene fra KIWEST.
- 3) Alle data fra undersøkelsen skal inn i en forskningsdatabase. Denne er underlagt strenge krav til anonymitet og forskningsrelevans.

Et utkast til forpliktende avtale mellom bruker (universitet/høgskole) og leverandør (NTNU) er vedlagt.

Åpenhet og tilgjengelighet

Spørreinstrumentet KIWEST og prosjektveilederen er lagt åpent på web-siden www.ntnu.no/ark.

Åpenhet er viktig for å utvikle ARK gjennom erfaringsutveksling og mulighet for konstruktiv og kritisk diskusjon. Åpenhet er i tråd med den akademiske ånd og gir trygghet for at ARK ivaretar krav til kvalitet og seriøsitet.

Hvordan komme i gang med ARK?

Medlemmer av UHR kan henvende seg til ark-kontakt@ntnu.no for å avtale telefonmøte med en av rådgiverne. Dette møtet gir grunnlag for hva den lokale planen bør inneholde av premisser, forberedelser og gjennomføring.

Hva koster det å bruke ARK?

ARK – som inkluderer KIWEST - er utviklet for midler tildelt sektoren. NTNU skal levere støtte til bruk av ARK etter selvkostprinsippet. I første omgang er det kun medlemmer i UHR som tilbys støtte.

Hvem beslutter bruk og utvikling av ARK?

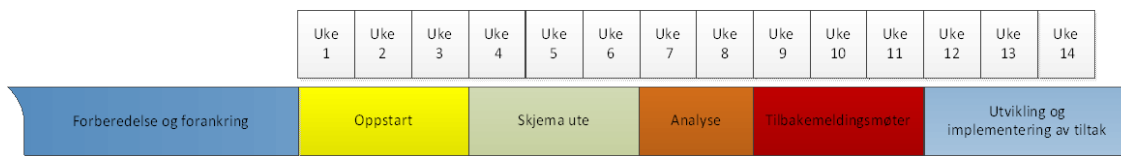
NTNU eier ARK. ARK har et faglig råd der administrative og vitenskapelige faglige representanter fra flere universiteter og høyskoler deltar. Lansering av nye versjoner av KIWEST, prissetting av tjenester til UH-brukere, samt prinsipielle avklaringer, er de viktigste fokusområdene for det faglige rådet. Detaljer om forvaltningen av ARK er nedfelt i en egen juridisk avtale mellom de fire universitetene som har utført størstedelen av utviklingsarbeidet.

Gjennomføring av ARK

Gjennomføring av ARK kan deles inn i 6 faser:

1. Forberedelse og forankring
2. Oppstart
3. Besvaring av skjemaet
4. Analyse
5. Tilbakemeldingsmøter
6. Utvikling og implementering av tiltak

Det anbefales at fase 2-5 gjennomføres på så kort tid som mulig slik at de ansatte raskt får tilbakemelding på resultatene og at arbeidet med å utvikle og implementere tiltak kommer i gang innen rimelig tid. Fase 2-5 bør kunne gjennomføres på ca. 11 uker, litt avhengig av organisasjonens størrelse, kompleksitet og mengden ressurser avsatt i prosjektet. Tidsplan for fase 6 settes av ledelsen i samarbeid med verneorganisasjonen.



Fase 1 – Forberedelse og forankring

Den første fasen kan gjerne ta et halvt år og handler i stor grad om å gjøre virksomheten klar for å gjennomføre og nyttiggjøre seg av ARK. En viktig suksessfaktor er å ha dedikerte og engasjerte lokale ressurser med tid til å sette seg inn i verktøyet og den rollen de skal ha.

Forankring

God forankring i ledelsen er avgjørende for hvor vellykket en gjennomføring av ARK blir. Ledere på alle nivå må gjøres godt kjent med ARK og hvilke muligheter som ligger i verktøyet. ARK bør derfor diskuteres i ledermøter på alle nivå i virksomheten.

Involvering av de ansattes representanter er også av avgjørende betydning for hvor vellykket prosessen blir. De bør derfor involveres tidlig i prosessen. Gjennomføring av prosjekt med bruk av ARK skal fortrinnsvis diskuteres i AMU og bør i tillegg tas opp i andre regulære møter mellom ledelsen og verneombudene. Før virksomheten tar ARK i bruk skal det være enighet om dette i AMU slik at man sikrer at verneorganisasjonen og de tillitsvalgte støtter gjennomføringen av ARK.

ARK bør også tas opp i øvrige møter med ansatte, f.eks. seksjonsmøter, allmøter eller lignende.

Mål

Utgangspunktet er at ARK skal anvendes for å utvikle arbeidsmiljøet. Ledelse og ansatte bør sammen sette et mål for hva man ønsker å oppnå med ARK, for eksempel:

Overordnet mål:

- Oversikt over hvordan ansatte opplever sin arbeidsmiljøsituasjon.
- Grunnlag for strategiske arbeidsmiljøstrategier.

Prosessmål:

- Svar fra minimum 75 prosent av ansatte ved virksomheten som helhet.
- Gjennomført tilbakemelding av resultat i alle enheter (overfør alle ansatte eller representative utvalg).
- Gjennomført prosess for utvikling av forbedringstiltak ved alle enheter.

Effektmål:

- Enheten rapporterer at samarbeidet lokalt fungerer bedre, at man støtter hverandre og at det er klarhet i hva som forventes.

Opprettelse av prosjekt

Det bør opprettes et prosjekt for gjennomføringen av ARK. Måten dette organiseres på vil være avhengig av virksomhetens størrelse og kompleksitet.

Det må lages en oversikt over hvilke organisatoriske enheter undersøkelsen skal gjennomføres ved. En organisatorisk enhet kan være et fakultet, institutt, program, avdeling, seksjon, senter, museum eller lignende.

Dersom antall medarbeidere blir mer enn 100 – 150 ved en enhet, bør det vurderes om undersøkelsen kan gjennomføres på et lavere organisatorisk nivå. Deltagerne i undersøkelsen skal ha minst 20 % stilling, regulær månedslønn og ha vært tilsatt i minimum 3 måneder. Det vil ikke bli tatt ut resultater for enheter der færre enn fire har svart.

Informasjonsplan

For å få best mulig effekt ut av ARK er det viktig å gi god og presis informasjon. Det bør derfor utarbeides en informasjonsplan med følgende elementer:

- Mål for gjennomføringen av ARK
- Detaljert tidsplan
- Mulige informasjonskanaler
- Oversikt over prosjektansvarlige

Valg av prosjekt- og prosessledere

Prosjekt- og prosessledere vil få nøkkelroller i gjennomføringen av prosessen. Det er viktig at ledelsen velger personer de har tillit til og som de kan ha en gode og åpne dialoger med. De som skal være prosessledere bør ha erfaring med utvikling av arbeidsmiljø og prosessledelse. Prosessleder må også ha god forståelse for statistikk og metode for å kunne forklare resultatene. Prosesslederrollen innebærer:

- planlegge prosess og tilbakemeldingsmøter med leder og verneombud
- distribuere resultatpresentasjoner
- bistå i tolkning av resultat
- bistå ledere med presentasjon av resultat overfor enhetens ansatte
- bistå ledere med å lede prosesser der alle ansatte inkluderes i tolkning av resultat og utvikling av bevarings- og forbedringstiltak.
- gi råd om tiltak og tiltaksprosesser

Prosessleder må ha opplæring i ARK. Det er utviklet et eget kursopplegg for dette. Se vedlegg.

Kontrakt med NTNU

Det skal inngås en avtale med NTNU om gjennomføring av prosjektet der tidsrammer, og forventninger til opplæring og annen bistand klargjøres.

For at spørreskjemaundersøkelsen skal kunne gjennomføres må følgende klargjøres:

- hvilke organisatoriske enheter (fakulteter/institutter/avdelinger/seksjoner/ol) ARK skal gjennomføres ved
- liste med e-postadresser medarbeiderne
- hvor i organisasjonen den enkelte medarbeider er ansatt
- den enkelte ansattes stillingsstørrelse, stillingskategori og kjønn
- eventuelle ønsker om justeringer i tekst for e-postutsendelse.

Risikovurdering

Det bør gjøres en enkel risikovurdering for å undersøke om det eksisterer spesielle utfordringer, som eksempelvis pågående eller ulmende konflikter, planlagte eller gjennomførte omorganiseringer, andre relevante prosesser, språkbarrierer, manglende tilgang til PC eller ferieavvikling.

Fase 2 – Oppstart

Suksessfaktor: Realistisk oppfatning av hva en ARK gjennomføring krever av tid og ressurser.

Faktaark 1

Denne fasen starter med at faktaark 1, et spørreskjema om organisatoriske forhold ved enheten, sendes ut til alle ledere. De blir bedt om besvare dette sammen med sine verneombud. Faktaarket danner et viktig bakteppe for det videre arbeidet ved enheten.

I tillegg skal de siste avklaringene før utsending av spørreskjemaundersøkelsen overfor alle ansatte ivaretas. Alle ansatte bør nå informeres om prosjektet og fremdriftsplanen dersom dette ikke er gjort tidligere.

Informasjon til alle ansatte

Alle ansatte må få god og presis informasjon. Det er viktig å få frem hva man ønsker å oppnå og hvordan prosessen med tilbakemeldingsmøter og utvikling og implementering av tiltak skal legges opp. Det anbefales å benytte ordinære informasjonskanaler som faste møter, allmøter, nettsider, internavis og i tillegg eventuelt e-post. Direkte kommunikasjon, som møter, er å foretrekke med elektronisk kommunikasjon som supplement.

Forberede tilbakemeldingsmøtene

Ledelsen bør ha et kort møte med prosessleder for å utveksle informasjon om de utfordringene enheten er kjent med og hvilke prosesser som allerede er i gang. Dersom det er forhold som kan ha betydning for tilbakemeldingsmøtet, må man legge en plan for hvordan dette skal håndteres. Verneombudet skal være med i denne dialogen. Et møte i denne fasen vil også gi leder og verneombud mer kunnskap om ARK, de vil da kunne svare bedre på spørsmål fra ansatte.

Tidspunkt for gjennomgang av resultatene med prosessleder, ledelsen og verneombudet må avtales. Dette møtet bør holdes kort tid etter at resultatene er levert fra NTNU.

Tidspunkt og lokaler for tilbakemeldingsmøtet bør være klart før undersøkelsen sendes ut. Tilbakemeldingsmøtet bør gjennomføres så snart som praktisk mulig etter at spørreskjemaet er lukket. Det må sikres at lokalene man benytter har hensiktsmessig størrelse og fleksibel møblering som muliggjør arbeid i mindre grupper.

Fase 3 – Skjemaet ute

Suksessfaktor: Motivasjon og oppmerksomhet lokalt

Spørreundersøkelsen sendes ut til medarbeiderne i en e-post som inneholder en unik lenke til spørreskjemaet som skal fylles ut av den enkelte ansatte. Så lenge spørreskjemaet er åpent for besvarelse vil det ikke bli tatt ut annen informasjon enn svarprosent fra datamaterialet. Når spørreskjemaet lukkes for besvarelse vil koblingen mellom person og spørreskjema bli slettet.

Spørreskjemaet vil bli holdt åpent for besvarelse i tre uker. I denne perioden vil det bli sendt opptil to purringer.

I denne fasen er det viktig å fokusere på hva man ønsker å oppnå med gjennomføringen av ARK og at det er viktig at alle bidrar. Det er hensiktsmessig at ledere, verneombud og tillitsvalgte motiverer alle medarbeidere til å besvare spørreskjemaet. Oppmerksomhet rundt utvikling i oppslutningen om undersøkelsen før undersøkelsen lukkes eller andre former for kampanjer, som kakefest dersom en oppnår en gitt svarprosent, kan fungere godt.

Fase 4 – Analyse

Suksessfaktor: Tilbakemeldingsmøtet må velge ut de få og riktige temaene.

Det skal gjennomføres møte mellom enhetsledelsen, verneombud og prosessleder så snart resultatene av spørreundersøkelsen foreligger og i rimelig tid i forkant av tidspunktet som er satt for tilbakemeldingsmøtet. Hensikten med dette møtet er å gå gjennom resultatene og detaljplanlegge møtet der resultat skal meldes tilbake til alle ansatte (tilbakemeldingsmøtet). Resultatene vil bli utarbeidet etter en standardisert mal til alle enheter som er definert, jft utarbeidet oversikt over hvilke organisatoriske enheter som undersøkelsen skal gjennomføres ved. Det vil bli gitt oversikt over gjennomsnitt og spredning for dimensjonene i KIWEST.

Agenda for planleggingsmøte

- Gå gjennom faktaark 1, resultater, risikovurdere og drøfte aktuelle problemstillinger
- Definere roller, leder, tilbakemelder
- Finne fram til hensiktsmessig inndeling i grupper
- Skisse til plan for utvikling og iverksetting av tiltak
- Klargjøre rammene for tilbakemeldingsmøtet:
 - Alle ansatte skal inviteres
 - Tidsramme ca. 3 timer
 - Avklare om resultatene skal deles ut på papir og hvem som evt skal sørge for trykking eller om resultatene kun skal distribueres elektronisk på e-post eller legges ut på web.
 - Evt. servering
 - Hvem som skal ha ansvar for å dokumentere det som kommer fram i løpet av møtet.

Fase 5 – Tilbakemeldingsmøtet

Suksessfaktor: En kompetent og strukturert gjennomføring av møtet.

I tilbakemeldingsmøtet blir resultatene presentert og alle ansatte blir invitert til refleksjon over disse.

Tabellen under viser et forslag til en kjøreplan for et tilbakemeldingsmøte.

Tidsforbruk min	Tema	Ansvarlig
5 min	Ønske velkommen Mål for dagen, sette i sammenheng, definere roller	Enhetsleder
10 min	ARK Litt om JD-R	Tilbakemelder
10 min	Summeoppgave: <ul style="list-style-type: none"> Hva er de viktigste fremmerne og hemmerne hos oss? 	
15 min	Oppsummering i plenum, design ut fra enhetens størrelse, og slik at det kommer noe fram fra alle gruppene	
30 min	Presentere alle resultat. Dele ut på papir, oppfordre til å notere refleksjoner som kommer underveis	
Minimum 45 min	Gruppeoppgave og kaffe: <ul style="list-style-type: none"> Hva la du merke til i gjennomgangen (positive og negative forhold)? <ul style="list-style-type: none"> individuell refleksjon diskusjon i gruppe Trekk frem tre punkt som er positive og viktige og videreføre. Trekk frem tre områder som dere ønsker å forbedre. <p>Presentasjon av gruppearbeid i plenum - ulike modeller for deling i plenum. Alle gruppestemmene skal høres, flip eller gule lapper. Unngå gjentakelser.</p>	
3 min	Oppsummering av det viktigste og skisse av veien videre. Takke for engasjement og innspill. Gjerne refleksjon rundt egen opplevelse	Enhetsleder

Fase 6 – Utvikling av tiltak og oppfølging lokalt

Suksessfaktor: Relevante tiltak som formuleres og gjennomføres er grunnlag for at ARK oppleves positivt også på lengre sikt ved at arbeidsmiljøet utvikles i en ønsket positiv retning.

Gruppediskusjonene i tilbakemeldingsmøtet er en start på en prosess for å utvikle tiltak. I noen tilfeller kan man komme langt i tilbakemeldingsmøtet, men det vil likevel være behov for å fortsette prosessen i etterkant. Fase 5 og fase 6 går således ofte noe over i hverandre.

Leder har ansvar for å involvere de ansatte og verneombudet i det videre arbeidet med tiltakene.

Gode tiltak er:

- Realistiske, gjennomførbare
- Konkrete
- Viktige
- Innenfor de rammer vi har

Virksomheten må ha en plan for hvilke fora tiltak skal diskuteres og besluttes i. Det kan for eksempel være at tiltakene diskuteres i AMU eller et underutvalg av AMU og at beslutningen tas av ledelsen etter råd fra AMU. Det er en styrke at overordnet styre og ledergrupper engasjeres i ARK før igangsettelse og når tiltak av omfattende karakter skal besluttes og implementeres.

Utvikling av tiltak

For å komme frem til de gode tiltakene er det mange metoder en kan benytte seg av. Her er et eksempel på en modell:

Gruppene blir bedt om å fokusere på det de opplevde som de viktigste temaene i undersøkelsen og diskutere:

- Hva er dere særlig fornøyd med? Hva er bevaringsverdig?
- Hva overrasket dere?
- Hva utgjør de viktigste forbedringsområdene?

Ut fra diskusjonen velger gruppen oppfølgingsområder de vil arbeide videre med.

Finne oppfølgingsområder

- Utforske disse
 - Hva fungerer godt
 - Hvor er forbedringsområdene
 - Beskrive målet/hvordan vil man ha
 - Tiltak for å komme dit
 - Hva må man gjøre mer av , forbedre, gjøre mindre av
- Hva er første skritt?

- hvem gjør hva når

En helt annen tilnærming kan være å jobbe ut fra et ønsket fremtidsbilde. Oppgaven gruppen vil da kunne være:

1. Tenk dere at vi er kommet til (**sett inn årstall**) Arbeidet i forhold til er i godt gjenge/går strålende
2. Dere har på grunn av dette høstet mye positiv omtale, både fra (**sett inn den/de meste relevante**) Beskriv dere selv. Hva karakteriserer kulturen? Sett opp 4-5 punkt
3. Se bakover fra (**valgt tidspunkt**). Hvilke faktorer/ hendelser har vært utslagsgivende for at dere er kommet dit dere er, med andre ord hvilke grep har vært tatt (vær så konkret som mulig)?

Utfylling av faktaark 2

I etterkant av utviklingen av tiltak skal faktaark 2 fylles ut av leder og verneombud sammen.

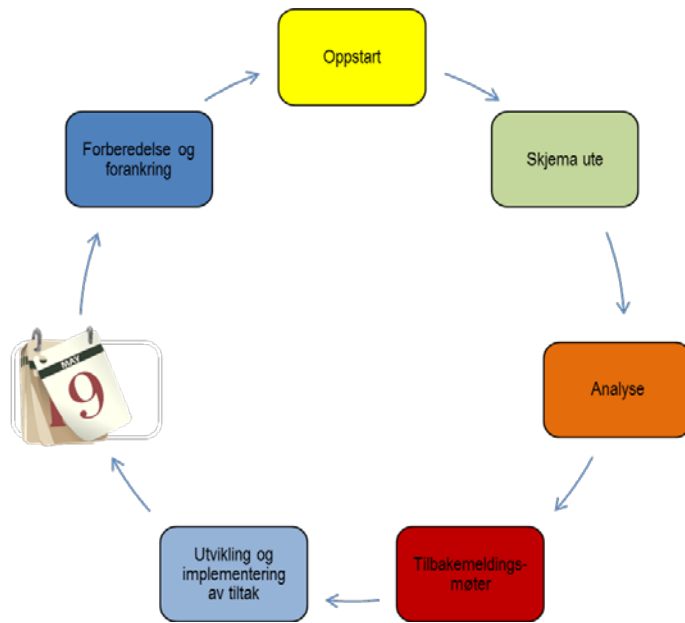
Faktaarket har flere formål:

1. Arket gir tilbakemelding til universitetet/høyskolen om hvordan arbeidsmiljøundersøkelsen har vært gjennomført på de ulike enhetene, samt hvilke tiltak enheten har kommet frem til.
2. Informasjonen i arket vil bli lagret i databasen og vil kunne bli brukt i kommende gjennomkjøringer av ARK ved enheten
3. Videreutvikling av ARK
4. Informasjonen vil også kunne bli brukt i forskning på datamaterialet. Forskning vil kun foregå på anonymiserte data.

Oppfølging av tiltak

For å sikre at tiltakene følges opp skal de prioriteres og innarbeides i enhetens handlingsplan. Ansvar for gjennomføringen skal gis til en navngitt person og det skal settes en konkret frist for når tiltaket skal være gjennomført. Dette skal gjøres i dialog med verneombud/AMU.

Ledelsen må følge opp at tiltakene blir gjennomført ved å etterspørre resultatene gjennom de ordinære linjene. Ledelsen må også gjøre de ansatte oppmerksomme på de tiltakene som blir gjennomført og at disse er et resultat av ARK.



VEDLEGG

Kurs for prosessveiledere

Kurset består av en dagssamling med agenda som vist i tabellen under. Kurset følges opp med kollegaveiledning. Dersom det er praktisk gjennomførbart vil det være mulig å hospitere hos andre virksomheter som bruker ARK og er i tilbakemeldingsfasen.

Tidspunkt	Tema
09.00	Innledning: <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan dagen er lagt opp • Mål for dagen • Presentasjonsrunde • ARK, prosjektet og helheten • KIWEST
09.15	Kort gjennomgang av malen for et tilbakemeldingsmøte Presentasjon av resultat, inkludert litt teori, det vil si malen for en tilbakemelding
10.15	Pause
10.30	Teori JDR, aktuell forskning, mulige praktiske anvendelser av våre resultat
11.30	Lunch
12.15	Innledning til gruppearbeid
12.30	Øving i gruppe, suksesskriterier og fallgruver
14.00	Oppsummering av suksesskriterier og 'fallgruver'
15.00	Opplegg for kollegaveiledning
15.30	Takk for i dag

VEDLEGG

Prosjektet ble etablert høsten 2010 med følgende deltakere:

Anita Sandberg, UiO, prosjektleder

Kirsti Godal Undebakke, NTNU

Sissel Tjosaas, UiT (til høst 2012)

Tone Bergan, UiB

Elin A. Hult, prosjektkoordinator, UiO

Fra januar 2013 har deltaker fra HiT, Terje D. Jacobsen, også deltatt.

Vitenskapelige ressurser har vært:

Thomas Hoff, professor UiO

Elin O. Rosvold, professor, UiO

Siw-Tone Innerstrand, professor NTNU

Marit Christensen, 1.amanuensis NTNU

Geir A. Espenes, professor, NTNU

Monica Lillefjell, 1. amanuensis, HiST

Referansegruppen har hatt dagsmøte 3 ganger (2011, 2012 og 2013):

Stein Knardahl, STAMI

Solveig Gaupset, Arbeidstilsynet

Karin Aslaksen, Orkla ASA

Bitten Nordrik, De Facto

Eli Glambek, Høgskolen i Bergen

Else Jerdal, Universitetet i Bergen

Ole Martin Nodenes, Universitetet i Oslo

Randi Utstrand-Åsentorp, Høgskolen i Sør-Trøndelag

Roar Nese, Universitetet i Bergen

VEDLEGG

Foreløpig utkast til

AVTALE OM BRUK AV ARK

Forpliktelser

Rettigheter

<ul style="list-style-type: none">• Forankre ARK lokalt hos ledelsen, verneorganisasjonen og tjenestemannsorganisasjonene og gjennomføre i tett samarbeid.• Mål for bruken av ARK skal være utvikling av arbeidsmiljø og organisatorisk klima.• Fakta-ark 1 og 2 fylles ut i forkant og etterkant av gjennomføringen.	<ul style="list-style-type: none">• Rådgiving ifbm utarbeidelse av en lokal plan• Tilbud om opplæring av prosjekt- og prosessressurser• All teknisk KIWEST-support – fra utsendelse av spørreskjema til resultater presentert i egne power-point-maler, samt muligheter for bestilling av skreddersydde analyser.
---	---

Signatur

.....

.....

Bruker

ARK-NTNU