

Veileder for gjennomføring av arbeidsmiljøundersøkelser ved Universitetet i Oslo

**Organisasjons- og
Personalavdelingen**

**Arbeidsgruppen for arbeidsmiljøutvikling
2008**



**UNIVERSITETET
I OSLO**

Seksjon for helse, miljø og sikkerhet
Postboks 1071 Blindern, N-0316 Oslo

Veileder for gjennomføring av arbeidsmiljøundersøkelser ved UiO

Innledning

Arbeidsmiljøundersøkelser kan være gode verktøy i arbeidet med å utvikle arbeidsmiljøet. Godt forberedte, gjennomførte og oppfulgte arbeidsmiljøundersøkelser gir en organisasjon mulighet til å sette søkelys på vesentlige aspekter i arbeidsmiljøet, skaffe seg en oversikt over ansattes opplevelse av ulike forhold og gi grunnlag for å prioritere videre arbeid og tiltak.

Denne veilederen skal gjøre det navnet sier: vise vei gjennom prosessen før, under og etter at arbeidsmiljøundersøkelsen er gjennomført.

Denne veilederen er utarbeidet i samarbeid mellom Universitetet i Oslo og Fafo, som har ført den i pennen. Den er basert på ulike datakilder og erfaringer, både basert på den erfaringen Fafo gjennom 15 år har opparbeidet ved gjennomføring av arbeidsmiljøundersøkelser i ulike virksomheter, samt UiOs egen erfaring med en rekke ulike arbeidsmiljøprosesser internt.

Fafo har gjennomført fire dybdeintervjuer med ansatte ved universitetet i Oslo som har vært med og gjennomført arbeidsmiljøundersøkelser. Disse intervjuene har gitt et godt innblikk i de mer spesifikke problemstillingene som er aktuelle ved UiO. Veilederen er også blitt diskutert i to work shops med henholdsvis Arbeidsutvalget i AMU og en prosjektgruppe nedsatt av Seksjon for HMS for å utarbeide forslag til metodikk og støtte for arbeidsmiljøutvikling ved universitetet.

Tematisk er veilederen delt i tre deler. Første del omhandler oppstartsfasen og hvilke problemstillinger som er viktig å behandle i den innledende fasen. Del to tar for seg selve gjennomføringsfasen, mens del tre tar for seg oppfølgingen av undersøkelsen.

Universitetet i Oslo, juli 2008

Innholdsfortegnelse

Veileder for gjennomføring av arbeidsmiljøundersøkelser ved UiO.....	2
Innledning	2
1. Oppstart.....	4
1.1 Medvirkning tidlig i prosessen.....	4
1.2 Forbered undersøkelsen grundig.....	4
1.3 Diskuter behovet for ekstern ekspertise.....	5
1.4 Forbered lederne på hvordan de skal håndtere undersøkelsen.....	5
1.5 Sett av nok ressurser	5
1.6 Hva er gjort tidligere?	6
1.7 Anonymitet	6
2. Gjennomføring.....	7
2.1 Sett opp tidsrammer	7
2.2 Skal alle ha de samme spørsmålene?	7
2.3 Er det behov for kvalitative data?	7
2.4 Lederne bør også besvare undersøkelsen.....	8
3. Rapportering og oppfølging.....	9
3.1 Resultatene må være åpne for alle	9
3.2 Er det simpelt flertall som gjelder?	10
3.3 Profesjonelle til å fortolke funnene?	10
3.4 Arbeidsmiljøundersøkelser er kun ett av flere skritt.....	10
3.5 Kvalitetssikring.....	11
3.6 Medvirkning i oppfølgingen	11
3.7 Tenk prosess og kontinuitet	11

1. Oppstart

1.1 Medvirkning tidlig i prosessen

Arbeidsmiljøundersøkelser er et redskap som skal bidra til å gjøre arbeidsplassen bedre. Det er avgjørende for et godt resultat at de ansatte trekkes med i prosessen, helst helt fra starten av. Ved de fleste arbeidsplasser er det imidlertid lite hensiktsmessig at alle ansatte skal delta i planleggingen av slike prosesser. Det vanligste er derfor at man involverer representanter for fagforeningene og bruker de partsbaserte foraene i oppstarten. Verneombudet er også en ressursperson som det er fornuftig å involvere tidlig. Verneombudet representerer alle ansatte og er en ressursperson som bør være med i arbeidet fra starten. Ved å involvere representanter fra de ansatte styrkes undersøkelsens legitimitet. Det gir også en trygghet for de ansatte at deres representanter er med i planleggingen.

En partsbasert planlegging gir som regel også et riktigere og mer nyansert bilde av de viktigste problemstillingene enn det en får ved en utelukkende lederstyrt planlegging. Med de ansattes representanter med på laget vil man også vesentlig lettere skape oppslutning om undersøkelsen og i siste instans en god svarprosent.

1.2 Forbered undersøkelsen grundig

At grundig forberedelse er nødvendig kan virke selvsagt, likevel ser vi ofte at det syndes mot dette. Første skritt er å tenke grundig gjennom formålet med undersøkelsen. Hva er hovedformålet? Er det en temperaturmåler eller er det en spesiell situasjon (for eksempel omorganisering, ombemanning e.l.) som utløser behovet for undersøkelsen? Avhengig av hensikten med undersøkelsen er det behov for ulik forberedelse i startfasen.

Før selve planleggingsfasen starter er det nødvendig å nedsette en prosjektgruppe. Prosjektgruppen vil være ansvarlig for både planlegging og gjennomføring av undersøkelsen. Prosjektgruppen bør være parts sammensatt slik at ansattes medvirkning blir ivaretatt. Samtidig er det viktig at gruppen består av personer som har gode samarbeidsevner.

Allerede i planleggingsfasen bør prosjektgruppen tenke gjennom hvordan hele prosessen skal gjennomføres. Det må legges en informasjonsplan som sikrer at de ansatte får vite hva som er formålet med undersøkelsen og hva den skal brukes til. Informasjonsplanen kan være både muntlig og skriftlig. Som regel bør den være begge deler. Informasjonsplanen må spesifisere hvem som skal informere når og i hvilke fora. I denne fasen er det også naturlig å starte diskusjonen om hvordan resultatene skal presenteres og eventuelt publiseres.

Det kan i planleggingsfasen også være nyttig å diskutere eventuelle oppfølgingsundersøkelser, og når og hvordan disse skal gjennomføres. Ved å tenke gjennom hele prosessen tidlig vil man få et godt overblikk over hele prosjektet og dets ulike faser og virkemidler.

1.3 Diskuter behovet for ekstern ekspertise

Det er vanlig at man vil benytte eksterne leverandører og ekspertise ved gjennomføring av en arbeidsmiljøundersøkelse. Med eksterne, menes både private leverandører utenfor universitetssystemet og miljøer utenfor fakultetene, men innenfor Universitetet. Eksempel på det siste kan være HMS-seksjonen ved UiO. Det vil variere hvor mye eksterne leverandører skal være involvert. Dette kan spenne fra kun en ren teknisk tilrettelegning av datainnsamlingen til at de eksterne driver hele prosjektet, inkludert prosessveiledning underveis og i oppfølgingen av undersøkelsen.

I de aller fleste tilfeller vil det være nødvendig med ekstern hjelp i det minste til den praktiske datainnsamlingen for å sikre anonymiteten til de som svarer på undersøkelsen (anonymitet vil bli diskutert separat under).

Uansett hvor sterkt involvert eksterne aktører skal være i prosjektet, er det viktig at de kommer tidlig inn i prosessen slik at de kan gi råd og veiledning før alle kortene er lagt.

1.4 Forbered lederne på hvordan de skal håndtere undersøkelsen

Det er avgjørende at ledere på ulike nivå i organisasjonen involveres og forberedes på at undersøkelsen skal gjennomføres. Selv om prosjektet kjøres som en partsbasert prosess er det viktig at hver enkelt leder involveres og informeres tidlig. Ledere og særlig mellomlederne vil være viktige når resultatene skal følges opp og omgjøres til praktiske tiltak. Dersom det skal gjennomføres en lederevaluering som del av undersøkelsen er det også viktig at lederne får gitt innspill til hva de skal måles etter.

Det er også viktig at lederne forberedes på hvordan de skal håndtere eventuelle dårlige resultater for sine enheter. Organisasjonen må ha tenkt gjennom, før undersøkelsen settes i gang, hvilke tiltak og veiledningsressurser som skal settes av til ledere og enheter der resultatene er svake.

1.5 Sett av nok ressurser

En arbeidsmiljøundersøkelse er ikke et engangsstunt. Undersøkelsen må planlegges grundig og det skal gjøres oppfølginger og utarbeides planer etter at resultatene fra undersøkelsen er klare. Dette krever at enheten har satt av tilstrekkelig med interne ressurser til å gjennomføre de prosessene som er nødvendige.

Det er bedre å ikke gjennomføre en arbeidsmiljøundersøkelse enn å gjennomføre en med for lite ressurser. Særlig gjelder dette i oppfølgingsfasen. De ansatte forventer at resultatene fra undersøkelsen skal følges opp. Dersom ikke oppfølgingen skjer kan undersøkelsen gjøre mer skade enn nytte, siden de ansatte vil legge merke til at det ikke har skjedd noe til tross for resultatene som kom frem i undersøkelsen.

1.6 Hva er gjort tidligere?

I planleggingsfasen er det viktig å kartlegge hva som allerede er gjort i enheten. Er det gjennomført arbeidsmiljøundersøkelser tidligere bør man se gjennom disse og kartlegge hva som kom ut av dem. Tidligere undersøkelser kan være nyttige som referansepunkt for dagens undersøkelse.

Husk at en organisasjons kollektive hukommelse som regel er lang, men det er ikke sikkert at prosjektgruppens hukommelse strekker seg like langt. Deltakerne i prosjektgruppen kan ha for kort fartstid i enheten til at de var med på forrige undersøkelse. Det kan derfor være nyttig også å kartlegge utenfor prosjektgruppen om det er gjort ting tidligere som bør sjekkes ut.

1.7 Anonymitet

De ansattes anonymitet må sikres. Dersom de ansatte ikke er 100 prosent sikre på deres egen anonymitet, risikerer man at de ikke svarer ærlig og dermed er undersøkelsens verdi minimal.

Første punkt for å sikre anonymiteten er at ingen ved enheten har tilgang til den enkeltes svar. Det betyr at selve den tekniske gjennomføringen av undersøkelsen bør gjøres av andre enn enheten selv. På den måten sikres det at uvedkommende ikke kan se den enkelte ansattes svar direkte.

For det andre må man være bevisst på at statistiske nedbrytninger kan oppheve anonymiteten. En vanlig tommelfingerregel er at man ikke gjør nedbrytninger på enheter som har mindre enn 10 ansatte. Det er imidlertid viktig å huske at også nedbrytninger i avdelinger med mange ansatte kan medføre oppheving av anonymitet. Selv ved en stor avdeling vil en nedbryting på kjønn, alder og ansiennitet kunne gjøre at enkeltansattes kan gjenkjennes. I de fleste tilfeller vil god kjennskap til en enhet gjøre det lett å identifisere enkeltansatte kun ved hjelp av en datafil og tilstrekkelig med nedbrytninger.

I de aller fleste tilfeller bør det også være slik at enheten selv ikke har direkte tilgang til datafilen fra undersøkelsen siden tilgang til datafilen vil gjøre det mulig å single ut enkeltansatte.

I planleggingsfasen er det derfor viktig at man diskuterer seg fram til innsamlingsprosedyrer og rapporteringsformer som sikrer at de ansatte er helt sikre på at deres svar ikke kan identifiseres. Anonymitetshensynet gjør at det som oftest er slik at man ikke kan få vite absolutt alt man ønsker ved en arbeidsmiljøundersøkelse

2. Gjennomføring

2.1 Sett opp tidsrammer

Når den første planleggingen er ferdig, må det legges en konkret tidsplan for selve gjennomføringen av undersøkelsen. Man må vurdere hvilket tidspunkt som er best for utsendelse av spørreskjema, svarfrister og purrerunder. Selve undersøkelsen bør naturlig nok gjennomføres i en periode der flest mulig av de ansatte er tilstede og ikke legges til de mest hektiske periodene jobbmessig. Det bør også legges en plan for hvordan de som er sykmeldte skal få mulighet til å delta i undersøkelsen. Særlig er dette viktig dersom undersøkelsen også omhandler sykefraværspromblematikk.

Det bør også settes opp tidsfrister for når undersøkelsen skal være ferdig rapportert. Dette er viktig slik at de ansatte på et så tidlig tidspunkt som mulig skal vite når de kan forvente å se resultatene.

2.2 Skal alle ha de samme spørsmålene?

Når spørsmålene i undersøkelsen skal formuleres, er det fornuftig å diskutere om alle ansatte skal ha de samme spørsmålene. I en del tilfeller kan det være fornuftig at man skiller mellom grupper av ansatte for noen tema eller problemstillinger. Hensikten med å stille ulike spørsmål til ulike grupper er først og fremst at den enkelte ansatte ikke skal få spørsmål om problemstillinger som ikke er relevante for dem. For UiO kan det for eksempel i noen tilfeller være naturlig å skille mellom administrativt og akademisk ansatte.

Samtidig er det i en ren arbeidsmiljøkartlegging neppe fornuftig å gi helt ulikt design for ulike grupper av ansatte. I de fleste tilfeller bør det bare være et lite mindretall av spørsmålene som kun skal gå til utvalgte grupper.

2.3 Er det behov for kvalitative data?

Når man skal gjennomføre en arbeidsmiljøundersøkelse, kan det være fornuftig å gjøre en vurdering av om tallbasert informasjon er tilstrekkelig. Kvantitative undersøkelser er gode til å gi en bred oversikt over ulike tema. Erfaring tilsier likevel at det ofte er fornuftig å supplere med kvalitative data. Særlig gjelder dette for problemstillinger som er av en mer kompleks karakter. Har man for eksempel sykefraværprosjekter eller omorganiseringer vil kvalitative data gi nyttig og supplerende kunnskap som ikke kan fanges opp i en spørreundersøkelse. Kvalitative data vil kunne gi en mer presis analyse og dermed også gi bedre mulighet for gode løsninger. Denne typen data er også godt egnet til å finne styrken/det gode i arbeidsmiljøet.

Hvordan de kvalitative dataene skal samles inn vil kunne variere. Det er mulig å få utdypende svar i selve spørreundersøkelsen dersom man benytter seg av en webbasert innsamling. Med webbasert

innsamling er det lett for de ansatte å besvare åpne spørsmål direkte ved datamaskinen. Ved papirbasert innsamling fungerer dette erfaringsmessig dårligere.

Vanligvis vil imidlertid dybdeintervjuer gi den beste informasjonen. Dybdeintervjuer vil gi mulighet til en enda bredere input enn ved å ha mulighet for åpne svar i selve spørreskjemaet, gruppesamtaler er en annen mulighet. Denne type data anbefales det imidlertid ikke at enhetene gjør selv, siden anonymiteten da vil bli opphevet.

2.4 Lederne bør også besvare undersøkelsen

Det er ikke bare de ”menige” ansatte som bør besvare en arbeidsmiljøundersøkelse. Ved at lederne også besvarer undersøkelsen gir de økt legitimitet til undersøkelsen. Dernest gir deres besvarelser en analytisk mulighet til å sammenligne svarene for lederne med de ansatte. Slik kan man da kartlegge om det er diskrepans eller overensstemmelse mellom ledernes synspunkter og de ansattes.

Det er imidlertid viktig å huske på at dersom det er få ledere i enheten kan slike sammenligninger gå ut over ledernes anonymitet. I disse tilfellene kan dette analytiske grepet ikke benyttes.

3. Rapportering og oppfølging

Når vi nå går over til oppfølgings- og rapporteringsfasen er det viktig med en presisering. Generelt er det slik at alle ansatte har ansvar for å følge opp resultatene av undersøkelsen, men til syvende og sist er det linjeledelsen som har det endelige ansvaret.

3.1 Resultatene må være åpne for alle

Når undersøkelsen er ferdig, bør alle ansatte få tilgang til resultatene. Det kan imidlertid være fornuftig å gi en åpen presentasjon av undersøkelsen før selve rapporten blir utlevert. Denne presentasjonen kan gjerne være i form av allmøter eller avdelingsmøter. Siden erfaringen ved å fortolke denne type undersøkelser vil variere blant de ansatte er en første presentasjon viktig slik at alle får mest mulig relevant informasjon før man kan lese gjennom undersøkelsen på egen hånd.

En muntlig presentasjon vil gi mulighet til nyansering og fortolkning av resultatene.

Er det flere avdelinger ved enheten vil de ansatte være interessert i sammenligninger mellom avdelingene. I de fleste tilfeller vil avdelingsvise sammenligninger være et viktig analytisk grep. De ansatte bør derfor få vite resultatene for sin avdeling. Når det legges opp til avdelingsvise resultater vil de ansatte automatisk sammenligne seg med resultatene for andre enheter eller UiO som helhet. Det kan derfor være fornuftig at disse sammenligningene presenteres samlet for alle slik at de som har analysert svarene også kan presentere sine fortolkninger. Dette vil i de fleste tilfeller gi en mer nyansert fremstilling enn om de ansatte selv skal fortolke forskjellene.

I presentasjonen av resultatene er det viktig å ikke underkommunisere eller forsøke å skjule dårlige resultater, dette vil kun skape mistillit til hele prosessen blant de ansatte. Legg derfor fram også dårlige resultater med en gang, men sørg samtidig for å kommunisere hva man har tenkt å gjøre fremover for å forbedre resultatet. Man trenger ikke å presentere selve løsningen eller tiltakene for å løse problemet. En oversikt over hvordan man har tenkt å utarbeide planer som skal bedre problemet er som regel tilstrekkelig ved den første presentasjonen.

Det er igjen viktig å understreke at når resultatene presenteres må man sikre full anonymitet til alle.

I en arbeidsmiljøundersøkelse vil det alltid være resultater som går i positiv og negativ retning. Det er lett å rette for stor oppmerksomhet mot de negative resultatene siden det er på disse områdene man som regel ønsker forbedringer. Det er i imidlertid viktig å ikke overfokusere på de negative resultatene, det kan lett gi en skjev fremstilling av situasjonen i enheten. Fremstillingen bør derfor være balansert, der både gode og mindre gode resultater blir trukket fram.

Det er viktig å huske at arbeidsmiljøundersøkelsen i seg selv ikke er et konfliktløsningsverktøy. Den kan kun bidra til å synliggjøre eventuelle konflikter. Løsningen på konfliktene må ligge i de oppfølgingsiltakene som skal gjennomføres.

3.2 Er det simpelt flertall som gjelder?

I fortolkningen av resultatene er det viktig å ha et bevisst forhold til hva som er en høy og hva som er en lav score. Det er da viktig å være bevisst at en høy score på noen områder kan være tilsvarende lav på andre. For eksempel vil det være slik at man har nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering, mens rot på felleskjøkkenet er langt mindre alvorlig. Det som er viktig i analysene er m.a.o. å foreta en viss vektning av spørsmålene, dvs. at noen spørsmål er viktigere enn andre. Det kan også være på sin plass å stille seg selv spørsmålet ”er dette godt nok for oss?”. Det er også viktig å huske på at flertallstyranni er en like dårlig styringsregel som mindretallets diktatur. Er 51 prosent fornøyd med et forhold mens 49 er misfornøyd er det ikke flertallets rett som gjelder. Man må da finne løsninger som i rimelig grad tilfredstiller de ulike synene.

3.3 Profesjonelle til å fortolke funnene?

Det kan i mange tilfeller være nyttig at noen utenfor enheten bidrar til å analysere og fortolke funnene fra en arbeidsmiljøundersøkelse. Dersom fortolkningen kun overlates til enheten selv kan det lett føre til en overfortolkning av enkeltresultater. Det er heller ikke uvanlig at aktørene i en enhet tenderer mot å fortolke resultatene til egen fordel.

Ved å innlemme eksterne i fortolkningsprosessen vil man lettere få et mer nyansert syn på resultatene. De kan lettere påpeke forhold som er bemerkelsesverdig, men som de ansatte tar for gitt. Eksterne vil også ha erfaring med mange lignede undersøkelser og kan derfor også bidra til forståelsen av om enheten scorer høyt eller lavt på spørsmålene. Det er imidlertid ikke bare eksterne som bør fortolke resultatene. Enhetene selv har ofte en større kompetanse om organisasjonsinterne forhold som det er viktig å få frem. Sammen med de eksterne analysene, og gjerne også i samarbeid med de eksterne, vil disse fortolkningene gi et mer komplett og nyansert bilde.

3.4 Arbeidsmiljøundersøkelser er kun ett av flere skritt

En arbeidsmiljøundersøkelse er ikke et mål i seg selv, og den kan heller ikke i seg selv løse de problemene en enhet eventuelt måtte stå overfor. En arbeidsmiljøundersøkelse er et verktøy som kan bidra til en utvikling i enheten og er kun en del av en lengre prosess.

Når undersøkelsen er gjennomført og resultatene foreligger, må det derfor legges et aktivt løp for oppfølgingen basert på de foreliggende resultatene. Det er viktig å ikke utarbeide tiltak etter innfallsmetoden. Analysér grundig og sørg for å diskutere underliggende faktorer før tiltak utarbeides og settes i verk. I denne prosessen bør man også involvere de ansatte, slik at ledere og ansatte sammen kan komme frem til de tiltakene man mener er viktige og riktige.

Som regel vil prosjektgruppen som har hatt ansvaret for gjennomføringen av undersøkelsen oppløses en tid etter at den er gjennomført. Det er derfor avgjørende at oppfølgingen forankres hos andre i enheten. Denne forankringen er det i siste instans linjeleders ansvar å sørge for.

Når oppfølgingsløpet planlegges, er det viktig at det settes konkrete mål for de tiltakene som skal gjennomføres. Det må være klart hvem som har ansvaret for oppfølgingen og hvordan resultatene skal måles. Det må også kommuniseres klart til de ansatte hva oppfølgingen skal bestå i og hvilke mål som er satt for den videre prosessen.

Det er også helt avgjørende at oppfølgingen faktisk skjer. Hvis ikke vil de ansatte miste tiltro til hele prosessen. Manglende oppfølging av en undersøkelse som har gitt resultater som tilsier aksjon, er destruktivt og demoraliserende. Manglende oppfølging vil også gjøre det vanskelig å gjenta en ny arbeidsmiljøundersøkelse ved en senere anledning, siden de ansatte ikke vil ha tiltro til at dette verktøyet kan bidra til positive endringer.

3.5 Kvalitetssikring

Evaluering av de tiltakene som skal gjennomføres er viktig. Når tiltakene har fått virke en stund bør en kartlegge effekten av tiltakene. Kvalitetssikring i form av interne evalueringer er derfor nødvendig. Legg gjerne også opp til en underveisevaluering slik at man kan justere kursen dersom det skulle vise seg å være nødvendig. For at evalueringen skal bli et viktig styringsverktøy er det nødvendig at det klargjøres med en gang hvem som har ansvaret for evalueringen og til hvilke fora evaluatørene skal rapportere. De som skal bli evaluert må også være klar over hvilke kriterier de skal evalueres etter slik at de gis mulighet til å utføre oppgaven på en best mulig måte.

3.6 Medvirkning i oppfølgingen

De ansatte har også et ansvar for å delta i oppfølgingen, det er ikke kun et ledelsesansvar. For at de ansatte skal kunne delta må de også få mulighet til å komme med innspill til prosessen. Det bør derfor legges opp til medvirkning fra de ansatte i oppfølgingsprosessen. De ansatte bør kunne få si sin mening om de områdene som skal prioriteres, hvilke tiltak som er viktige og hvilke målsettinger som skal settes for tiltakene. På den måten blir de ansatte selv også ansvarliggjort i forhold til å nå de målene som settes. Dersom det er nødvendig kan en sette ned egne arbeidsgrupper som kan komme med innspill til de oppgavene som skal gjennomføres.

Selv om medvirkning i oppfølgingsprosessen er viktig bør man ikke involvere flere enn nødvendig. Det er kun de som er berørt av en problemstilling som bør delta. Det betyr at for noen oppgaver kan det være riktig å involvere alle ansatte, mens for andre er det kun et utvalg som trenger å delta i prosessen.

3.7 Tenk prosess og kontinuitet

Når man setter i verk tiltak bør man være mål- og resultatorientert. Likevel er det viktig at de tiltakene som kommer som et resultat av arbeidsmiljøundersøkelsen er prosessorienterte. Dvs. at man i gjennomføringen fokuserer mer på selve prosessen man skal gjennom enn på selve resultatet. De tiltakene man setter i gang må tenkes gjennomført som en kontinuerlig prosess der man tar skritt for skritt. Tiltakene skal gjennomføres samtidig med at den daglige driften holdes i gang på normal måte.

Det er sjelden at unntakstilstand er en fruktbar vei. Det er i den daglige driften målene og resultatene skal oppnås og det er da også i den daglige driften de må gjennomføres.

Når prosessen og oppfølgingen har kommet et stykke på vei, er det fornuftig å starte diskusjonen om når en ny undersøkelse skal gjennomføres. Det er vanskelig å gi en eksakt anbefaling for hvor ofte det er fornuftig å gjøre en arbeidsmiljøundersøkelse. Noen undersøkelser gjøres i forhold til en spesiell situasjon og vil derfor kanskje aldri gjentas, mens for eksempel rene arbeidsmiljøkartlegginger i noen tilfeller gjøres årlig eller hvert andre eller tredje år.