

Verktyg för att identifiera och prioritera arbetsmiljörisker i kvalitets- och hållbarhetsroller

*Ett FMEA-inspirerat verktyg för att identifiera, prioritera och
åtgärda arbetsmiljörisker*

2026-06-18

Om rapporten

Denna rapport är en del av det AFA finansierade projektet *Nya roller för integrering av kvalitet, hållbarhet och arbetsmiljö - en givande möjlighet eller en ökad stress och känsla av otillräcklighet?* Rapporten beskriver ett verktyg¹ som utvecklats för att stödja organisationer i att identifiera, prioritera och åtgärda arbetsmiljörisker kopplade till kvalitets- och hållbarhetsroller. Verktöget bygger på intervjuer med personer som arbetar med kvalitet, hållbarhet och integrerade kvalitets- och hållbarhetsfrågor samt på principer från Failure Mode and Effects Analysis (FMEA).

ISBN 978-91-88041-66-1

Stina Hellsvik
Ida Gremyr

Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
Göteborg, Sverige 2026
www.chalmers.se



CHALMERS

¹ För att få tillgång till verktyget (en Excelfil), vänligen kontakta Ida Gremyr, Chalmers, på ida.gremyr@chalmers.se

INTRODUKTION

Allt fler kvalitetsansvariga får idag även ansvar för hållbarhetsfrågor och vill aktivt bidra till den gröna omställningen. Trots deras engagemang upplever många att deras kompetens inte fullt ut matchar de krav som ställs, vilket leder till stress och känslan av otillräcklighet i rollen.

Det här verktyget är tänkt att skapa dialog kring organisatoriska utmaningar och arbetsmiljörisker kopplade till roller med kvalitets- och hållbarhetsansvar så att medarbetarna kan bidra till den gröna omställningen och samtidigt ha en hållbar och stödjande arbetssituation.



Jag tycker att man förväntas vara både bred och djup, men det fungerar inte riktigt så. Det är svårt att gå på djupet inom så många områden – jag kan inte det. Det är därför jag tycker att det är svårt att arbeta med hållbarhet. Man förväntas kunna sociala, ekonomiska och miljömässiga frågor, och det är svårt att vara expert på allt. Samtidigt ska man ha ansvar för helheten.



Jag är glad att jag hade kunskap om kvalitetsarbete – det är grunden i arbetssättet, och hållbarhet kan byggas på ovanpå det.

KORT OM VERKTYGET

Syfte

Att identifiera, prioritera och åtgärda arbetsmiljörisker kopplade till kvalitets- och hållbarhetsroller.

Målgrupp

Kvalitetsansvariga, hållbarhetsansvariga, personer med integrerade kvalitets- och hållbarhetsroller, chefer, HR och andra personer som arbetar med arbetsmiljö- eller utvecklingsfrågor.

Tidsåtgång

En första genomgång av ett case och tillhörande riskbedömning tar vanligtvis mellan 60 och 90 minuter.

Resultat

Efter genomförd workshop har ni:

- identifierat relevanta arbetsmiljörisker,
- prioriterat vilka risker som bör hanteras först,

- tagit fram åtgärder,
- utsett ansvariga personer,
- planerat uppföljning.

När kan verktyget användas?

Verktyget kan användas:

- som en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM),
- vid organisatoriska förändringar,
- när nya hållbarhetsansvar eller roller med integrerat ansvar för kvalitet och miljö införs,
- vid hög arbetsbelastning eller oklar ansvarsfördelning,
- som underlag för dialog mellan chefer, HR och kvalitets- och hållbarhetsansvariga.

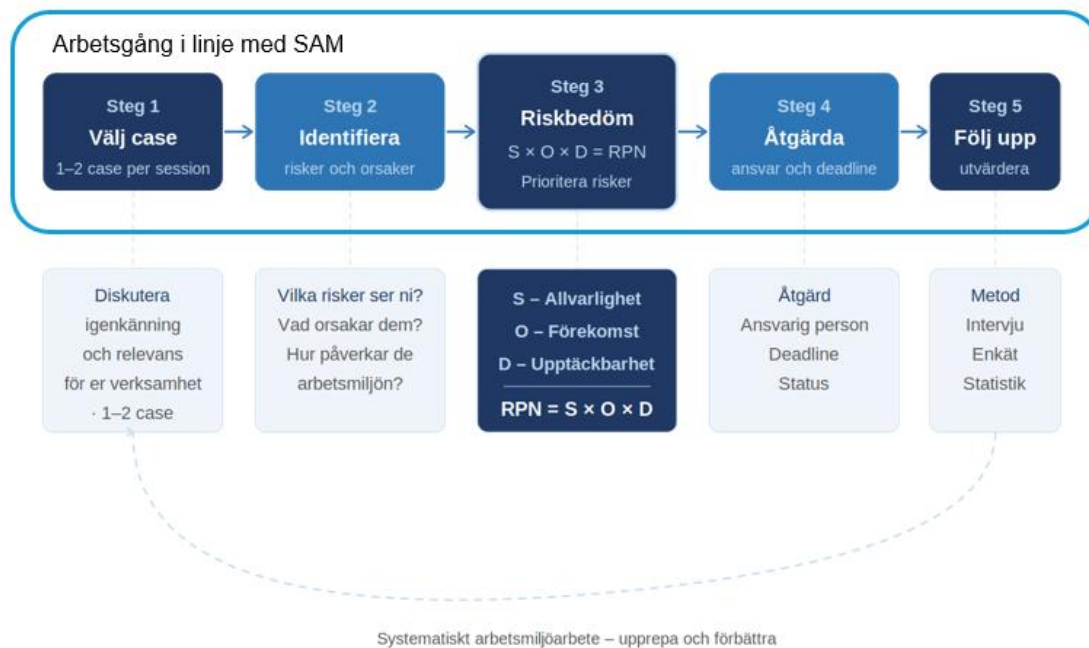
SÅ FUNGERAR VERKTYGET

Verktyget är baserat på Failure Mode and Effects Analysis (FMEA), som är en systematisk metod för riskanalys och ett av de mest använda verktygen inom kvalitetsutveckling. FMEA används för att identifiera potentiella problem, analysera deras orsaker och konsekvenser samt prioritera vilka risker som bör hanteras först.

Genom att identifiera, bedöma och prioritera arbetsmiljörisker hjälper verktyget organisationer att fokusera på de områden som har störst betydelse för arbetsmiljön för medarbetare i kvalitets- och hållbarhetsroller. Det ger också stöd för att prioritera åtgärder och skapa struktur i det fortsatta förbättringsarbetet. Verktyget är anpassat för att kunna vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet, se figur 1, där arbetsgången följer de fyra stegen i SAM: undersöka, riskbedöm, åtgärda och följ upp. Verktyget består av två delar: dels case² som beskriver vanliga utmaningar och arbetsmiljörisker, dels en Excelfil³ som används för riskbedömning, prioritering och planering av åtgärder.

² Se case i bilaga 3

³ För att få tillgång till Excelfilen, vänligen kontakta Ida Gremyr, Chalmers, på ida.gremyr@chalmers.se

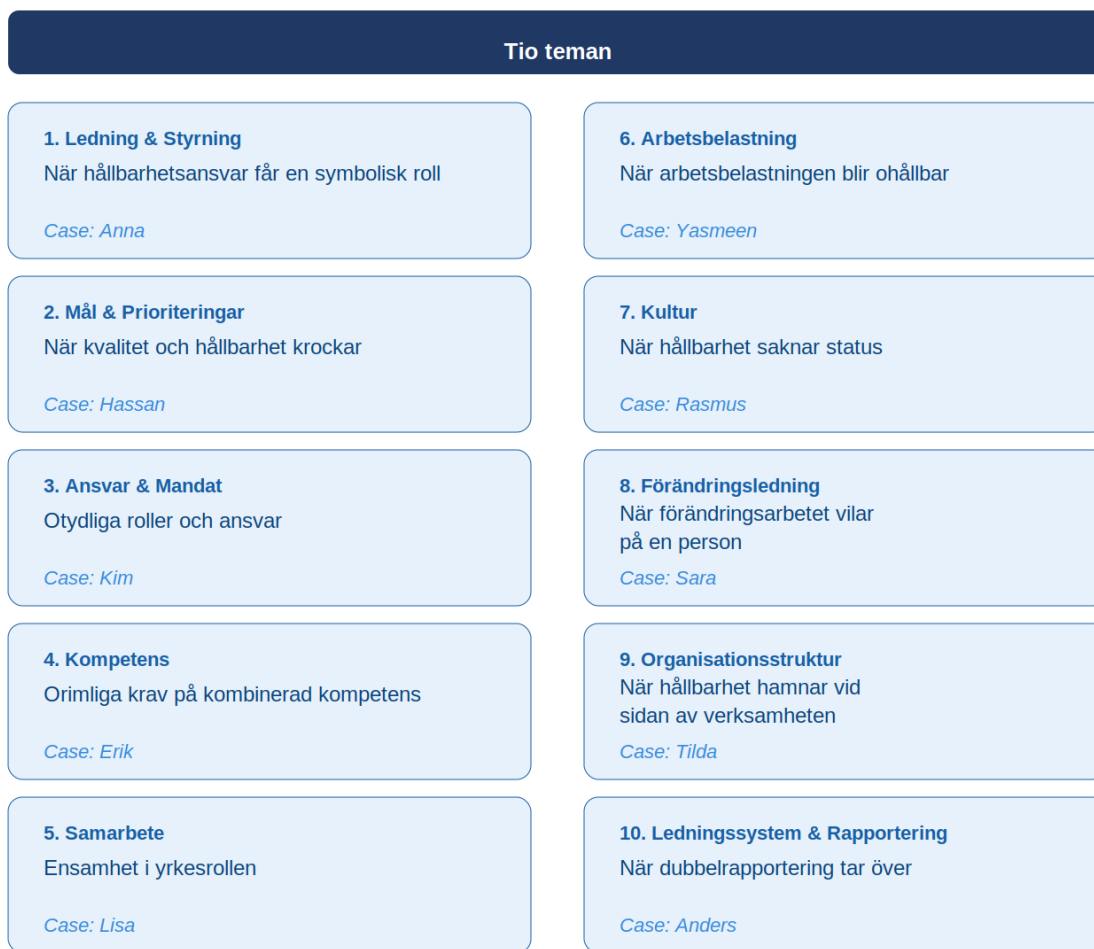


Figur 1. Så fungerar verktyget

Casen är generiska berättelser inspirerade av kvalitets- och hållbarhetsansvarigas vardag. De är utformade för att skapa igenkänning, väcka reflektion och fungera som ett stöd för diskussion om organisatoriska utmaningar och arbetsmiljörisker. Varje case innehåller en kort berättelse, diskussionsfrågor och citat från personer som arbetar i liknande roller. Casen är kopplade till olika teman i verktyget och till förfyllda exempel på arbetsmiljörisker och åtgärdsförslag i Excelfilen.

Excelfilen används för att dokumentera, bedöma och prioritera arbetsmiljörisker kopplade till kvalitets- och hållbarhetsroller. För varje risk identifieras möjliga orsaker och konsekvenser, samtidigt som risken bedöms utifrån hur allvarlig den är, hur ofta den kan uppstå och hur lätt den är att upptäcka i tid. Baserat på dessa bedömningar beräknas ett riskprioriteringsvärde som hjälper till att prioritera vilka risker som bör åtgärdas först. I Excelfilen finns förfyllda exempel på arbetsmiljörisker och åtgärdsförslag kopplade till de olika temana. Dessa är tänkta som stöd och inspiration och kan anpassas, kompletteras eller ersättas utifrån den egna verksamhetens behov och förutsättningar.

Verktyget är organiserat kring tio olika teman eller moduler som man kan välja att arbeta med. För översikt, se figur 2.



Figur 2. En översikt av teman att arbeta med

ATT ARBETA MED VERKTYGET

Steg 1 – Välj ett case

När ni arbetar med verktyget rekommenderas att börja med 1–2 case. Välj ett case och diskutera vad ni känner igen och vad som är relevant för er verksamhet.

Casen finns både som separata PDF-filer och som egna flikar i Excelfilen.

Steg 2 – Identifiera risker

När ni läser casen kan ni diskutera vilka risker ni ser, vad som orsakar dem och hur de påverkar arbetsmiljön för medarbetare i kvalitets- och hållbarhetsroller.

Steg 3 – Arbeta i Excelverktyget

Gå därefter till verktyget där ni identifierar relevanta rader under motsvarande tema samt anpassar dessa eller lägger till egna risker.

Steg 4 – Prioritera riskerna

Prioritera riskerna med hjälp av skalorna S, O och D som beskrivs i verktyget.

- S (Severity) = hur allvarliga konsekvenserna blir om arbetsmiljörisken inträffar
- O (Occurrence) = hur ofta orsaken till arbetsmiljörisken uppstår
- D (Detection) = hur lätt eller svårt det är att upptäcka arbetsmiljörisken i tid

Steg 5 – Bestäm åtgärder och uppföljning

Bestäm vilka åtgärder som ska genomföras, vem som ansvarar för dem och hur uppföljning ska ske.

Efter arbetssessionen kan ni ha som mål att ha identifierat 2–3 prioriterade arbetsmiljörisker, orsaker och konsekvenser samt vilka roller som berörs. Ni bör också ha beslutat om minst en konkret åtgärd, ansvarig person och deadline samt hur uppföljning ska ske och hur arbetet framåt ska drivas.

EXEMPEL

Exemplet nedan är inspirerat av situationer som beskrivits av personer med kvalitets- och hållbarhetsansvar, men har förenklats för att illustrera hur verktyget kan användas.

Del av analysen	Exempel
Aktivitet/ansvarsområde	Integrera hållbarhet i den dagliga verksamheten
Arbetsmiljörisk	Hållbarhetsansvaret blir symboliskt
Konsekvens	Frustration, minskat engagemang och upplevd brist på meningsfullhet
Grundorsak	Bristande ledningsstöd
Severity (S)	7
Occurrence (O)	9
Detection (D)	5
Riskprioriteringsvärde (RPN)	315
Åtgärd	Integrera hållbarhet i mål, styrning och uppföljning

Tanken är inte att använda exakt dessa bedömningar eller åtgärder, utan att anpassa analysen till den egna verksamheten.

RÖSTER OM VERKTYGET

Verktyget testades av personer med kvalitets- och hållbarhetsansvar i olika organisationer. Deltagarna beskrev att casen skapade igenkänning och bidrog till diskussioner om arbetsmiljöfrågor som annars sällan lyfts i det dagliga arbetet.



Jag har aldrig pratat med dig om det här förut.

Flera deltagare lyfte också fram att verktyget hjälpte dem att se arbetsmiljörisker ur ett bredare perspektiv än enbart arbetsbelastning och stress. Frågor som mandat, rolltydlighet, organisatoriskt stöd och samarbete blev tydligare genom arbetet med casen och riskanalysen.



Casen var bra – det märks att de är baserade på intervjuer.



Det var värdefullt att diskutera arbetsmiljörisker som handlar om mer än bara stress och arbetsbelastning.

BILAGA 1 – BEDÖMNINGSSKALOR

I detta avsnitt beskrivs skalorna som används vid bedömningen av arbetsmiljöriskens allvarlighetsgrad, Severity (S), hur vanligt förekommande grundorsaken till arbetsmiljörisken är, Occurrence (O), samt hur lätt eller svårt det är att upptäcka arbetsmiljörisken i tid, Detection (D).

Severity (S) – Allvarlighetsgrad

Severity (S) är skalan för hur allvarlig konsekvensen är för arbetsmiljön, se tabell 1. Ju allvarligare konsekvensen är för hälsa, stress och arbetsförmåga, desto högre värde. Exempelvis kan höga värden vara aktuella om risken kan leda till ohälsa, långvarig stress eller sjukfrånvaro.

Stödfrågor

- ▶ Kan detta leda till sjukskrivning eller ohälsa?
- ▶ Finns risk för långvarig stress utan återhämtning?
- ▶ Påverkas flera personer eller ett helt team?
- ▶ Påverkar det möjligheten att göra ett bra jobb?

Tabell 1. Skala för bedömning av allvarlighetsgrad

Severity (S) – Hur allvarlig blir konsekvensen för arbetsmiljön?		
Fokuserar på påverkan på hälsa, stress och arbetsförmåga hos de berörda medarbetarna.		
Poäng	Beskrivning	Exempel på konsekvens
9	Mycket allvarlig konsekvens	Sjukskrivning, långvarig ohälsa, hög personalomsättning
7	Hög belastning	Tydlig psykisk ohälsa, sömnproblem
5	Märkbar påverkan	Återkommande stress, frustration, känsla av att inte rätta till
3	Liten påverkan	Tillfällig stress vid arbetstoppar, återhämtning fungerar
1	Ingen påverkan	Ingen negativ påverkan på välmående

Occurrence (O) – Förekomst

Occurrence (O) är skalan för hur ofta orsaken till arbetsmiljörisken uppstår, se tabell 2. Ju vanligare eller mer återkommande problemet är, desto högre värde. Exempelvis kan höga värden vara aktuella om orsaken förekommer dagligen eller är en del av vardagen.

Stödfrågor

- ▶ Hur ofta uppstår orsaken till arbetsmiljörisken?
- ▶ Är orsaken kopplad till vissa perioder (t.ex. rapportering)?
- ▶ Har vi sett orsaken tidigare?
- ▶ Finns det redan idag tecken på problemet?

Tabell 2. Skala för bedömning av förekomst

Occurrence (O) – Hur ofta uppstår orsaken till arbetsmiljörisken?		
<i>Fokuserar på hur vanligt eller återkommande den bakomliggande orsaken till arbetsmiljörisken är.</i>		
Poäng	Beskrivning	Frekvens
9	Nästintill konstant	Sker dagligen eller är en del av vardagen
7	Mycket ofta	Sker varje vecka
5	Ibland	Sker några gånger per månad
3	Sällan	Sker vid enstaka tillfällen
1	Mycket sällan	Sker i princip aldrig

Detection (D) – Upptäckbarhet

Detection (D) är skalan för hur lätt det är att upptäcka arbetsmiljörisken i tid, se tabell 3. Ju svårare det är för organisationen att fånga upp problemet innan det leder till negativa konsekvenser, desto högre värde. Exempelvis kan höga värden vara aktuella om arbetsmiljörisken märks först vid sjukfrånvaro.

Detection (D) är ofta den skala som skiljer FMEA från många andra riskbedömningar. Syftet är att bedöma organisationens förmåga att upptäcka arbetsmiljörisken innan den leder till negativa konsekvenser för medarbetare eller verksamhet.

Stödfrågor

- ▶ Fångar vi upp arbetsmiljörisken i tid – eller för sent?
- ▶ Finns forum där arbetsbelastning diskuteras?
- ▶ Syns det i data (övertid, sjukfrånvaro, deadlines)?
- ▶ Eller märks det först när någon redan mår dåligt?

Tabell 3. Skala för bedömning av upptäckbarhet

Detection (D) – Hur lätt upptäcks arbetsmiljörisken i tid?		
<i>Fokuserar på organisationens förmåga att fånga upp arbetsmiljörisken innan det blir allvarligt.</i>		
Poäng	Beskrivning	Förmåga att upptäcka
9	Mycket svår att upptäcka	Märks först när någon redan är sjukskriven
7	Svår att upptäcka	Få eller otydliga signaler, fångas sällan upp i tid
5	Måttlig förmåga	Upptäcks ibland, t.ex. via övertid eller om någon nämner det på fikat
3	God förmåga	Fångas upp via dialog eller veckovisa avstämningar
1	Mycket god förmåga	Vi har tydliga "stoppljus" som flaggar direkt vid överbelastning

Riskprioriteringsvärde (RPN) – Risk Priority Number

När ni har fyllt i siffrorna för S, O och D beräknas ett riskprioriteringsvärde automatiskt. Riskprioriteringsvärdet hjälper er att prioritera vilka arbetsmiljörisker som bör hanteras först. Ju högre riskprioriteringsvärde, desto högre prioritet bör risken normalt ges, se tabell 4.

Riskprioriteringsvärdet (Risk Priority Number, RPN) beräknas genom att multiplicera skalorna med varandra.

Exempel: En arbetsmiljörisk bedöms ha: Severity (S) = 7 Occurrence (O) = 9
Detection (D) = 5 Riskprioriteringsvärdet blir: $RPN = 7 \times 9 \times 5 = 315$ Enligt tabellen innebär detta att risken bör prioriteras och att åtgärder bör planeras.

Tabell 4. Riskprioriteringsvärdet (Risk Priority Number, RPN)

Så tolkar du Risk Priority Number (RPN) (S × O × D)		
500–729	Hög prioritet	Åtgärda snarast. Risken är allvarlig och/eller svår att upptäcka.
200–499	Bör åtgärdas	Planera in åtgärd. Risken är märkbar och återkommande.
50–199	Bevaka	Håll ögonen öppna. Risken kan eskalera om inget görs.
1–49	Låg risk	Dokumentera och följ upp vid nästa genomgång.

BILAGA 2 – STEG-FÖR-STEG-GUIDE

Så här använder du guiden

Bilagan följer samma struktur som Excelfilen⁴ och beskriver steg för steg hur ni genomför riskanalysen – från att identifiera arbetsmiljörisker till att planera åtgärder och följa upp resultatet.

UNDERSÖK

1. **Identifiera aktivitet eller ansvarsområde** Beskriv den arbetsuppgift eller det ansvarsområde där det finns en risk för arbetsmiljön.

Till exempel kan det handla om att integrera hållbarhet i den dagliga verksamheten.

2. **Identifiera arbetsmiljörisk** Identifiera vilken arbetsmiljörisk som kan uppstå kopplat till aktiviteten eller ansvarsområdet. Här svarar ni på frågan: Vad kan gå fel? Dvs. Vilka situationer eller förhållanden kan påverka medarbetarnas arbetsmiljö negativt?

Till exempel kan en arbetsmiljörisk i arbetet med att integrera hållbarhet i den dagliga verksamheten vara att hållbarhetsansvaret upplevs som symboliskt och saknar förankring i verksamhetens beslut och prioriteringar.

3. **Identifiera konsekvens för arbetsmiljön** Beskriv vilka konsekvenser arbetsmiljörisken kan få för medarbetarnas arbetsmiljö.

Till exempel kan situationer där hållbarhetsansvaret upplevs som symboliskt leda till frustration, minskat engagemang och upplevd brist på meningsfullhet.

RISKBEDÖM

4. **Bedöm Severity (S)** Bedöm hur allvarlig konsekvensen är för de berörda medarbetarna. Fokusera på påverkan på hälsa, stress och arbetsförmåga. Använd skalan 1–9 enligt Bilaga 1.

Till exempel kan frustration, minskat engagemang och upplevd brist på meningsfullhet skattas som hög belastning (7) om situationen bedöms kunna leda till psykisk ohälsa, sömnproblem eller hög personalomsättning.

5. **Identifiera grundorsaken** Identifiera den bakomliggande orsaken till att arbetsmiljörisken uppstår. Fråga er varför problemet uppstår och försök identifiera den grundläggande orsaken.

Till exempel kan en symbolisk hållbarhetsroll bero på bristande ledningsstöd eller att hållbarhetsfrågor betraktas som något som ligger vid sidan av kärnverksamheten.

⁴ För att få tillgång till Excelfilen, vänligen kontakta Ida Gremyr, Chalmers, på ida.gremyr@chalmers.se

6. **Bedöm Occurrence (O)** Bedöm hur ofta grundorsaken till arbetsmiljörisken uppstår. Fokusera på hur vanligt eller återkommande problemet är. Använd skalan 1–9 enligt Bilaga 1.

Till exempel kan bristande ledningsstöd bedömas som en 9 om det upplevs vara ett ständigt närvarande problem i verksamheten.

7. **Fyll i vad som görs idag** Beskriv vilka rutiner, stöd eller arbetssätt som redan finns för att minska arbetsmiljörisken.

Det kan exempelvis handla om regelbundna avstämningar med chef, utbildningsinsatser eller tydliga rutiner för prioritering av arbetsuppgifter.

8. **Bedöm Detection (D)** Bedöm hur lätt eller svårt det är att upptäcka arbetsmiljörisken i tid. Fokusera på organisationens förmåga att fånga upp problemet innan det leder till negativa konsekvenser. Använd skalan 1–9 enligt Bilaga 1.

Till exempel kan veckovisa avstämningar innebära att organisationen har god förmåga att upptäcka signaler på stress eller överbelastning, vilket kan motsvara en 3 på skalan.

9. **Riskprioriteringsvärde (RPN)** Riskprioriteringsvärdet (Risk Priority Number, RPN) beräknas automatiskt genom att multiplicera värdena för S, O och D.

Riskprioriteringsvärdet används för att prioritera vilka arbetsmiljörisker som bör åtgärdas först. Ju högre värde, desto högre prioritet bör risken normalt ges. Se Bilaga 1 för beskrivning av hur riskprioriteringsvärdet tolkas.

ÅTGÄRDA

10. **Identifiera åtgärder** Identifiera åtgärder som kan minska arbetsmiljörisken.

Åtgärder kan antingen minska orsaken till att arbetsmiljörisken uppstår eller förbättra organisationens förmåga att upptäcka risken i tid.

Till exempel kan risken för att hållbarhetsansvaret får en symbolisk roll minskas genom att integrera hållbarhet i mål, styrkort och uppföljning eller genom att säkerställa att hållbarhetskompetens finns representerad i ledningsgruppen.

11. **Utse ansvarig** Utse en ansvarig person för att säkerställa att åtgärden genomförs.

12. **Bestäm deadline** Bestäm när åtgärden ska vara genomförd.

FÖLJ UPP

13. **Ange status** Ange status för åtgärden, exempelvis om den är planerad, påbörjad eller genomförd.

14. **Bestäm metod för uppföljning** Bestäm hur uppföljningen ska genomföras.

Uppföljning kan exempelvis ske genom intervjuer, avstämningsmöten, enkäter eller uppföljning av statistik såsom sjukfrånvaro eller overtid.

15. **Utvärdera resultatet** Som ett sista steg utvärderas resultatet av åtgärden.

Fundera över:

- Har åtgärden gett önskat resultat?
- Har arbetsmiljörisken minskat?
- Vad har vi lärt oss?
- Finns det behov av ytterligare åtgärder?

Dokumentera erfarenheterna så att de kan användas i det fortsatta arbetsmiljö- och förbättringsarbetet.

Case

Arbetsmiljörisker för roller med kvalitets- och hållbarhetsansvar

TEMA 1: LEDNING & STYRNING

Case 1: När hållbarhetsansvar får en symbolisk roll *(Anna)*

Anna har börjat arbeta som hållbarhetsansvarig på ett medelstort företag. Hon har tagit fram en hållbarhetsstrategi med ambitiösa mål, som ledningen är mycket nöjd med. Målen kommuniceras både internt och externt och lyfts som en viktig del av företagets framtid.

Men när strategin ska omsättas i praktiken uppstår problem.

I organisationen saknas tydligt ansvar och ägarskap för hållbarhetsmålen. Olika avdelningar fortsätter prioritera sina egna mål – produktion fokuserar på effektivitet, inköp på kostnader och försäljning på affärer. Hållbarhet ses som något vid sidan av, snarare än en del av kärnverksamheten.

Anna försöker driva arbetet framåt genom möten och workshops, men möts ofta av brist på tid, engagemang och konkreta åtaganden. Samtidigt upplever hon att ledningens stöd främst är symboliskt – hållbarhet lyfts i ord, men prioriteras inte i beslut, resurser eller uppföljning. Organisationen präglas också av silotänk, vilket försvårar samarbete och förändring över avdelningsgränser.

Med tiden börjar Anna känna sig ensam i sitt uppdrag. Hennes roll upplevs mer som symbolisk än drivande, och hon börjar tappa motivation. Det som skulle vara ett viktigt omställningsarbete känns allt mer som något som saknar verklig förankring.

→ *Vad händer med arbetsmiljön när ansvar, förväntningar och förutsättningar inte hänger ihop?*

Möjliga diskussionsfrågor:

- Vilka arbetsmiljörisker finns i Annas situation?
- Vad innebär det att ha en "symbolisk roll" ur ett arbetsmiljöperspektiv?
- Hur upptäcker man om någon befinner sig i en situation som Anna?
- Hur kan ledningen skapa bättre förutsättningar för hållbarhetsroller?

Röster om ledning och styrning:

“Under flera år låg hållbarhetsmålen som en bilaga till affärsplanen och var inte integrerade. Det arbetade jag aktivt med att förändra, och när vi väl integrerade dem i affärsplanen och styrkortet blev de en del av det som faktiskt styr verksamheten.”

“Hållbarhet ska vara en del av allt vi gör – min roll är att minska glappet mellan ord och handling.”

“Det som ledningen säger är viktigt blir också viktigt för organisationen.”

“Att driva frågor genom en process är det roligaste i arbetet – att gå från mål till att skapa något, att bryta ner och konkretisera.”

“Alltså det farligaste tycker jag är när man investerar tid och engagemang i någonting och sen så får du inget gehör för det... för det som händer är att till slut så tappar man ju engagemanget själv.”

Koppling FMEA verktyg: Integrera hållbarhet i den dagliga verksamheten · Hållbarhetsansvar får en symbolisk roll

TEMA 2: MÅL & PRIORITERINGAR

Case 2: När kvalitet och hållbarhet krockar *(Hassan)*

Hassan är kvalitetschef sedan många år och har nyligen fått ansvar även för företagets hållbarhetsarbete. Kvalitetsarbetet fungerar väl – det är strukturerat, processbaserat och bygger på ständiga förbättringar. Samtidigt har företaget satt ambitiösa hållbarhetsmål i linje med Agenda 2030 och Science Based Targets.

Hassan upplever dock att hållbarhetsarbetet är svårare att integrera. Målen är långsiktiga och svåra att bryta ner i konkreta aktiviteter, och de passar inte alltid in i befintliga processer.

Dessutom uppstår målkonflikter. Initiativ som minskar klimatpåverkan kan öka kostnader eller påverka kvalitet och leveranssäkerhet. Det som är bäst ur ett hållbarhetsperspektiv är inte alltid förenligt med verksamhetens nuvarande prioriteringar.

Hassan märker att hans vanliga arbetssätt – ständiga, stegvisa förbättringar – inte alltid räcker. Vissa frågor kräver större förändringar och innovation.

I vardagen blir hans arbete alltmer splittrat mellan operativa kvalitetsfrågor och långsiktiga hållbarhetsinitiativ. Osäkerheten kring prioriteringar växer, och Hassan börjar känna sig allt mer stressad.

→ *Vad händer med arbetsmiljön när uppdraget blir otydligt, mål krockar och ansvaret ökar utan motsvarande förutsättningar?*

Möjliga diskussionsfrågor:

- Vilka arbetsmiljörisker ser ni i Hassans situation?
- Hur påverkar otydliga prioriteringar och målkonflikter individens arbetsbelastning?
- Hur upptäcker man om någon befinner sig i en situation som Hassan?
- Vilket ansvar har ledningen för att skapa rimliga förutsättningar i en sådan roll?
- Hur kan organisationen stötta personer i "hybridroller" som denna?

Röster om målkonflikter och prioriteringar:

"Krocken handlar mycket om tid och prioritering i en pressad vardag där kraven och dokumentationen ökar överallt. Då försöker jag förenkla, men ändå uppfylla kraven."

"Jag upplever att kvalitetssystemet och miljösystemet är svåra att få ihop. De borde kunna integreras, som ISO 9001 och ISO 14001, men fungerar i praktiken som två separata system. Riskhantering sker parallellt för kvalitet, ekonomi och miljö, men utan att kopplas samman. Miljöpåverkan kartläggs och följs upp, men motsvarande strukturer saknas för social hållbarhet, och ekonomin hanteras i en separat budgetprocess. Jag vill få till en gemensam planering och uppföljning, men det är en utmaning att skapa förståelse för det."

“Man behöver ha ett helhetsperspektiv, annars riskerar det att slå tillbaka. Samtidigt är det frustrerande när det finns en slags kollektiv okunskap – när man tror att det räcker att sätta några klimatmål för att uppnå hållbarhet, vilket inte stämmer.”

“Det är egentligen inte ett systemproblem, utan ett prioriteringsproblem.”

Koppling FMEA verktyg: Prioritera mellan kvalitet och hållbarhet · Motstridiga mål · Bryta ner hållbarhetsmål i processerna · Hållbarhetsmål är svåra att omsätta i praktiken

TEMA 3: ANSVAR & MANDAT

Case 3: Otydliga roller och ansvar (Kim)

Kim är kvalitets- och hållbarhetschef i verksamheten. Rollen som integrerar kvalitet och hållbarhet har vuxit fram över tid, mycket tack vare Kims eget engagemang för hållbarhetsfrågor och en vilja att bidra till bolagets långsiktiga utveckling. Ledningen är positiv och uttrycker sitt stöd, och Kim upplever initialt att han har stort förtroende.

Men i takt med att hållbarhetsarbetet växer blir det tydligt att ansvaret är otydligt.

Hållbarhet är ett brett område, och Kims kollegor har svårt att förstå både vad hans roll innebär och vad som förväntas av dem själva. Frågor som ingen riktigt äger – eller vet hur de ska hantera – börjar successivt hamna på Kims bord.

Samtidigt saknar Kim formellt mandat att fördela ansvar i hållbarhetsarbetet, som på många vis är allas ansvar. Det gör det svårt att delegera och följa upp arbetet i verksamheten.

I stället för att fungera som ett stöd i hållbarhetsarbetet upplever Kim att han måste jaga frågor, identifiera behov och påminna andra om vad som behöver göras. Arbetet blir alltmer reaktivt. Tiden som skulle gå till att driva utveckling framåt äts upp av att se till så att saker inte faller mellan stolarna.

Med tiden börjar Kim känna frustration och stress. Han upplever att han hålls ansvarig för ett arbete som han varken har full insyn i eller kontroll över. Samtidigt är förväntningarna höga.

→ Vad händer med rollen och arbetsmiljön när ansvar och mandat inte hänger ihop?

Möjliga diskussionsfrågor:

- Vilka arbetsmiljörisker ser ni i Kims situation?
- Vilka arbetsmiljörisker uppstår när roller och ansvar är otydliga?
- Vad innebär det att ha ansvar utan mandat?
- Hur upptäcker man om någon befinner sig i en situation som Kim?
- Hur kan organisationen tydliggöra ansvar för hållbarhetsarbetet?
- Vilket ansvar har ledningen i att skapa tydlighet i roller och mandat?

Röster om ansvar och mandat:

“Det finns en otydlighet i vad jag förväntas leverera och inom vilken tidsram. Jag har stor frihet – men också väldigt begränsad tid.”

“Det finns många frågor som lätt blir ‘out of sight, out of mind’ om man tänker att någon annan tar hand om dem. Särskilt om det finns en hållbarhetsansvarig – då kan man tro att mycket mer ligger på den rollen än vad som faktiskt gör det.”

“Det finns saker som man kan tycka att man egentligen inte borde behöva ta ansvar för. Även om hållbarhet är ett väldigt brett begrepp så hamnar ibland saker där som kanske inte borde göra det.”

“För att minska gapet mellan strategi och det operativa arbetet behöver jag både arbeta närmare ledningen och få kollegor att ta större ansvar för att sprida informationen.”

Koppling FMEA verktyg: Fördela ansvar för kvalitet och hållbarhet · Otydliga roller och ansvar
· Säkerställa mandat i rollen · Ansvar utan mandat

TEMA 4: KOMPETENSKRAV

Case 4: Orimliga krav på kombinerad kompetens (Erik)

Erik har en bakgrund inom kvalitetsarbete och har på senare tid även fått ansvar för verksamhetens hållbarhetsfrågor. Han upplever att hans erfarenhet av processer, ledningssystem och kundfokus är en styrka, och kan använda detta för att integrera hållbarhetsfrågor där det passar.

Till en början fungerar det bra. Erik ser synergier mellan kvalitet och hållbarhet och hittar sätt att väva in hållbarhet i processer och arbetssätt.

Men i takt med att hållbarhetsområdet växer förändras förutsättningarna. Kraven ökar – både internt och externt. Nya regelverk, rapporteringskrav och frågeställningar gör att arbetet blir alltmer komplext och omfattande. Erik märker att det inte längre räcker med ett övergripande perspektiv.

Han ser sig själv som en generalist, men förväntas ofta agera specialist. Kollegor vänder sig till honom med detaljerade frågor inom områden som klimatberäkningar, lagkrav och social hållbarhet – frågor han inte alltid har tillräcklig kunskap för att besvara.

Allt mer tid går åt till att läsa in sig på specifika frågor och försöka hålla sig uppdaterad. Samtidigt börjar han tappa greppet om helheten och det strategiska arbetet. Arbetsbelastningen ökar, och känslan av att inte rätta till växer.

→ *Vad händer med arbetsmiljön när en roll förväntas rymma både bredd och djup?*

Möjliga diskussionsfrågor:

- Vilka arbetsmiljörisker ser ni i Eriks situation?
- Vilka risker finns i att kombinera breda och specialistkrav i samma roll?
- Hur påverkar otydliga eller orimliga förväntningar individens arbetsmiljö?
- Hur upptäcker man om någon befinner sig i en situation som Erik?
- När räcker en generalist – och när behövs specialistkompetens?
- Hur kan organisationer bygga rätt kompetens för hållbarhetsarbetet?
- Vilket ansvar har ledningen att anpassa krav efter resurser?

Röster om kompetenskrav:

“Jag är glad att jag hade kunskap om kvalitetsarbete – det är grunden i arbetssättet, och hållbarhet kan byggas på ovanpå det.”

“Om jag hade börjat med hållbarhet utan den systematiska förståelsen hade det varit mycket svårare.”

“Jag tycker att man förväntas vara både bred och djup, men det fungerar inte riktigt så. Det är svårt att gå på djupet inom så många områden – jag kan inte det. Det är därför jag tycker att det är svårt att arbeta med hållbarhet. Man förväntas kunna sociala, ekonomiska och miljömässiga frågor, och det är svårt att vara expert på allt. Samtidigt ska man ha ansvar för helheten.”

Koppling FMEA verktyg: Säkerställa hållbarhetskompetens i rollen · Otillräcklig kompetens · Hantera kompetenskrav · Orimliga krav på kombinerad kompetens

TEMA 5: SAMARBETE

Case 5: Ensamhet i yrkesrollen (Lisa)

Lisa arbetar med kvalitet och hållbarhet i en organisation där rollen är relativt ny. Hon vet att det finns många goda exempel på hur företag kan arbeta integrerat med kvalitet och hållbarhet, men har svårt att omsätta det praktiskt i sin egen verksamhet.

En av de största utmaningarna är att hon saknar någon att bolla med. Det finns ingen kollega med liknande roll eller erfarenhet, och många av de hållbarhetsfrågor hon hanterar är nya även för organisationen. Lisa upplever sig därför som ensam i sin yrkesroll.

För att hitta stöd börjar hon söka sig utanför organisationen. Hon kommer i kontakt med personer i liknande roller i andra företag, och tillsammans startar de ett nätverk där de träffas regelbundet. Där delar de erfarenheter, diskuterar organisatoriska hinder och utbyter konkreta sätt att hantera motstånd och driva förändring.

Nätverket blir ett viktigt stöd som ger Lisa energi.

Samtidigt kvarstår utmaningarna i den egna organisationen. Mycket av hennes arbete handlar om att inspirera och engagera andra, men hon saknar tydliga strukturer, processer och interna forum som kan bära arbetet långsiktigt.

→ Vad händer med både resultat och arbetsmiljö när en roll saknar kollegialt stöd och organisatoriska förutsättningar?

Möjliga diskussionsfrågor:

- Vilka arbetsmiljörisker ser ni i Lisas situation?
- Vilka risker finns i att vara ensam i en yrkesroll?
- Vad betyder kollegialt stöd för lärande och välmående?
- Hur upptäcker man om någon befinner sig i en situation som Lisa?
- Hur kan organisationer minska sårbarheten i "ensamma roller"?
- Vilken roll kan externa nätverk spela – och vad kan de inte ersätta?
- Hur kan strukturer och forum byggas upp internt?

Röster om samarbete och ensamhet:

"Att ha ett bollplank i hållbarhetsfrågor på strategisk nivå har varit väldigt värdefullt."

"Ensamarbete i sådana här roller är en stor arbetsmiljörisk."

"När man möter en sådan person märker man det väldigt snabbt – hur mycket lättare arbetet blir och hur smidigt det går. Man pratar om hållbarhet, fattar beslut och känner att man inte är ensam."

Koppling FMEA verktyg: Säkerställa kollegialt stöd i rollen · Ensamhet i yrkesrollen · Bygga samarbete mellan funktioner · Bristande samarbete

TEMA 6: ARBETSBELASTNING

Case 6: När arbetsbelastningen blir ohållbar (Yasmeen)

Yasmeen arbetar med kvalitet i ett medelstort företag, men har över tid fått ett allt större ansvar för verksamhetens hållbarhetsarbete. Nya krav – särskilt kopplade till lagstiftning och hållbarhetsrapportering – har lagts ovanpå hennes befintliga roll.

Till en början försöker Yasmeen få ihop helheten, men det blir snabbt tydligt att tiden inte räcker till.

Det nya arbetet är ofta styrt av lagkrav och deadlines, vilket gör det svårt att prioritera bort. Samtidigt förväntas hon fortsätta leverera i sitt ordinära kvalitetsarbete. Resultatet blir att hon ständigt tvingas växla fokus – utan att riktigt hinna med något fullt ut.

Det långsiktiga förändringsarbetet inom hållbarhet, som hon egentligen ser som mest värdefullt, får stå tillbaka för akuta krav och rapportering. Samtidigt börjar även hennes tidigare arbetsuppgifter bli lidande.

Arbetsbelastningen ökar successivt. Yasmeen arbetar övertid för att försöka hinna med, men upplever ändå en ständig känsla av att ligga efter. Stressen handlar inte bara om mängden arbete, utan också om ansvaret – att säkerställa att företaget följer lagkrav. Med tiden blir situationen ohållbar.

→ Vad händer med både verksamhetens utveckling och arbetsmiljön när nya krav läggs till utan att något tas bort?

Möjliga diskussionsfrågor:

- Vilka arbetsmiljörisker ser ni i Yasmeens situation?
- Vilka signaler finns på att arbetsbelastningen är ohållbar?
- Hur påverkar lagkrav prioriteringar i vardagen?
- Vad händer med långsiktigt utvecklingsarbete när allt blir "akut"?
- Vilket ansvar har organisationen att omfördela resurser?
- Vad skulle behöva tas bort, pausas eller förändras i Yasmeens situation?

Röster om resurser och arbetsbelastning:

"När hållbarhetsrapporteringen har tagit mer och mer tid... så har min tid för att jobba med kvalitet blivit mindre och mindre."

"Jag har egentligen hela tiden haft för hög arbetsbelastning..."

"En viktig del av mitt arbete är att försöka ligga ett par steg före organisationen – att förutse vilka frågor som kommer härnäst. För på ett sätt tar hållbarhetsarbetet aldrig slut. Man blir aldrig färdig."

“Många upplevde att de nya uppgifterna lades ovanpå deras befintliga arbete. Det handlade inte om en ny eller utökad roll – uppgifterna lades helt enkelt till det de redan gjorde.”

“Det känns ofta som att jag skriver min egen agenda. Och det finns så mycket att göra, så den blir snabbt väldigt full.”

Koppling FMEA verktyg: Säkerställa rimlig arbetsbelastning · Ohållbar arbetsbelastning över tid · Balansera gamla och nya arbetsuppgifter · Konkurrens mellan arbetsuppgifter

TEMA 7: KULTUR

Case 7: När hållbarhet saknar status *(Rasmus)*

Rasmus arbetar med hållbarhet i en verksamhet som utåt sett lyfter frågorna som viktiga. I interna styrdokument och kommunikation framhålls att hållbarhet ska genomsyra hela organisationen. Men i vardagen upplever Rasmus något annat.

Hållbarhetsfrågor ges inte samma tyngd som andra områden. När prioriteringar ska göras får de ofta stå tillbaka för mer "affärsnära" frågor. Rasmus märker också att hans arbete ofta ifrågasätts på ett sätt som andra funktioner sällan blir.

Samtidigt möter han motstånd i organisationen. Vissa kollegor visar låg vilja att sätta sig in i hållbarhetsfrågor. Andra har starka åsikter, men baserar dem inte alltid på fakta. Diskussioner blir därför ofta svåra och tar mycket energi.

Rasmus upplever att hållbarhetskompetens undervärderas. Det ses mer som ett personligt intresse än som ett område som kräver bred och djup expertis.

Arbetet blir alltmer konfliktfyllt och energikrävande. Känslan av att behöva försvara både sitt område och sin kompetens tär på honom.

→ *Vad händer med yrkesrollen och arbetsmiljön när ett område saknar status – trots höga ambitioner?*

Möjliga diskussionsfrågor:

- Vilka arbetsmiljörisker ser ni i Rasmus situation?
- Hur visar sig låg status för ett område i en organisation?
- Vad får det för konsekvenser för individen och arbetets genomslag?
- Hur påverkar motstånd och ifrågasättande arbetsmiljön?
- Hur upptäcker man om någon befinner sig i en situation som Rasmus?
- Vad krävs för att höja legitimiteten för hållbarhetskompetens?
- Vilken roll har ledningen i att signalera vad som är viktigt på riktigt?

Röster om organisationskultur:

"Man känner sig ibland som den där jobbiga personen som folk inte riktigt tar på allvar."

"Det är inte helt integrerat i människors sätt att tänka, även om det finns i systemen."

Koppling FMEA verktyg: Skapa legitimitet för hållbarhetsarbetet · Hållbarhet saknar status · Hantera motstånd och bristande förståelse · Motstånd i organisationen

TEMA 8: FÖRÄNDRINGSLEDNING

Case 8: När förändringsarbetet vilar på en person (Sara)

Sara har fått rollen som hållbarhetsansvarig och hon vill att hållbarhet ska bli en naturlig del av verksamheten – inte något som ligger vid sidan av. Men i praktiken upplever hon att förändringsarbetet till stor del vilar på henne själv.

Organisationen består av många olika funktioner med olika språk, drivkrafter och prioriteringar. För att få genomslag behöver Sara sätta sig in i andras arbete, förstå deras perspektiv och översätta hållbarhet till något som känns relevant i deras vardag.

Samtidigt är det långt fler medarbetare som påverkar hållbarhetsarbetet än vad Sara hinner nå. Hon försöker inspirera, stötta och driva förändring – men upplever att det sker från ett håll.

Ibland önskar hon att ansvaret var mer delat, att fler tog egna initiativ och att organisationen "möttes på mitten". I stället ligger mycket av ansvaret på henne att både driva, förklara och anpassa.

Med tiden börjar Sara känna sig otillräcklig. Hur mycket hon än gör räcker det inte till.

→ Vad händer med yrkesrollen och arbetsmiljön när ett kulturförändringsarbete vilar på en enskild individ?

Möjliga diskussionsfrågor:

- Vilka arbetsmiljörisker ser ni i Saras situation?
- Vilka risker finns när förändringsarbete drivs från ett håll?
- Hur påverkar det individen att bära ett "osynligt" ansvar för kulturförändring?
- Hur upptäcker man om någon befinner sig i en situation som Sara?
- Vad krävs för att skapa delat ansvar i organisationen?
- Hur kan fler funktioner bli aktiva bärare av hållbarhetsarbetet?
- Vilken roll har ledningen i att fördela ansvar för förändring?

Röster om förändringsledning:

"Jag tycker att en av de viktigaste grejerna är att kunna förklara saker på ett bra sätt – att ta bort det dramatiska och göra det enkelt, tydligt och tilltalande."

"Att föra över ens tankar till kollegor som inte sitter med det hela tiden, det är kanske det som är svårast."

"Jag tror att det svåraste är att förstå vilka frågor som kommer och när. Man blir inte alltid inbjuden, utan måste själv kliva fram och ta initiativ."

“Min roll är att identifiera hur vi kan ta projekt lite längre än att bara följa de vanliga rutinerna. Där blir de globala målen användbara.”

Koppling FMEA verktyg: Fördela ansvar för utvecklingsarbete · Förändringsarbete vilar på en person · Driva ett förändringsarbete · Arbetet blir personberoende

TEMA 9: ORGANISATIONSSTRUKTUR

Case 9: När hållbarhet hamnar vid sidan av verksamheten (Tilda)

Tilda arbetar på ett stort företag där det finns en egen hållbarhetsavdelning. Avdelningen är placerad i en stabsfunktion tillsammans med andra stödjande funktioner, såsom kvalitet och inköp. Tanken är att avdelningen ska stötta verksamheten. Tilda upplever dock att avdelningen hamnar långt ifrån kärnverksamheten.

Trots att uppdraget är att stötta verksamheten i hållbarhetsfrågor bjuds hållbarhetsavdelningen sällan in till möten där viktiga beslut fattas. De får begränsad insyn i operativa frågor och kommer ofta in sent i processer – när mycket redan är bestämt.

Samtidigt saknar många på avdelningen en djupare förståelse för verksamheten. Nyanställda får begränsade möjligheter att lära känna hur kärnverksamheten faktiskt fungerar.

Tilda, som själv har arbetat i verksamheten tidigare, märker att flera av de rutiner och förslag som tas fram inte är anpassade till verkligheten. Hon lägger därför mycket tid på att justera och översätta arbetet så att det ska fungera i praktiken.

Det skapar frustration. Arbetet riskerar att bli både ineffektivt och reaktivt – samtidigt som hållbarhetsavdelningen upplevs som en kontrollfunktion snarare än en integrerad del av verksamheten.

→ Vad händer med yrkesrollen och arbetsmiljön när en funktion förväntas påverka verksamheten – utan att få tillgång till den?

Möjliga diskussionsfrågor:

- Vilka arbetsmiljörisker ser ni i Tildas situation?
- Hur påverkar brist på insyn och involvering möjligheten att skapa förändring?
- Vad händer med yrkesrollen när förståelsen för verksamheten är låg?
- Hur påverkas arbetsmiljön av att arbeta "vid sidan av" organisationen?
- Hur upptäcker man om någon befinner sig i en situation som Tilda?
- Hur kan organisationen skapa bättre koppling mellan hållbarhet och kärnverksamhet?

Röster om organisationsstruktur:

"Vi kan säga väldigt mycket, men hur blir resultatet då och vad händer? För det är väldigt lätt att man sitter på sidan och tycker grejer och sen så pågår verksamheten... att inte bli insläppt i det."

"Bra rutiner är ju bara bra så länge verksamheten använder dem."

"När hållbarhet inte är en sidofråga utan en del av det som är viktigt – att bli inbjuden att påverka projekt och kunna svara på 'hur kan vi förbättra det här?' – det ger verkligen energi."

Koppling FMEA verktyg: Organisera hållbarhetsansvaret · Rollen placeras perifert i verksamheten · Säkerställa tillgång till beslutsforum · Sen involvering i processer

TEMA 10: LEDNINGSSYSTEM & RAPPORTERING

Case 10: När dubbelrapportering tar över (Anders)

Anders är chef för kvalitet och miljö på ett stort tillverkningsföretag. Verksamheten är certifierad enligt ISO 9001 och ISO 14001, och hans team arbetar med både kvalitets- och miljöfrågor. På pappret finns tydliga strukturer och processer. Men i praktiken upplever Anders att arbetet präglas av dubbelarbete och dubbelrapportering.

Samma eller liknande information efterfrågas i flera olika system, rapporter och uppföljningar – ibland med olika format och krav.

Detta påverkar även produktionen. Medarbetare i verksamheten upplever att de gång på gång behöver lämna samma information i olika former, utan att förstå varför. Det skapar frustration och en känsla av att administrationen tar tid från det faktiska arbetet.

Anders märker att detta börjar påverka samarbetet. Kvalitets- och miljöarbetet riskerar att uppfattas som något som "läggs på" verksamheten, snarare än något som skapar värde. I stället byggs nya rapporteringslager ovanpå befintliga, utan att något tas bort.

Med tiden börjar både Anders och hans team ifrågasätta nyttan. Samtidigt ökar frustrationen i organisationen. Känslan av att "rapportera för rapporteringens skull" växer, och engagemanget för både kvalitets- och miljöarbetet riskerar att minska.

→ Vad händer med yrkesrollen och arbetsmiljön när samma arbete görs flera gånger – utan tydligt värde?

Möjliga diskussionsfrågor:

- Vilka arbetsmiljörisker ser ni i Anders situation?
- Varför uppstår fokus på dokumentation snarare än värdeskapande?
- Hur påverkar administrativ belastning motivation och mening i arbetet?
- Hur upptäcker man om någon befinner sig i en situation som Anders?
- Hur kan organisationer flytta fokus från "dokumentation" till "värdeskapande"?

Röster om ledningssystem och rapportering:

"Kraven och dokumentationen ökar överallt."

"Vi vågar ta bort det som inte skapar nytta... inte bara lägga till..."

"Hållbarhet skulle kunna spela en avgörande roll i hur vi utformar våra framtida affärsmodeller och hur vi organiserar oss för att skapa synergier. Som jag ser det kan hållbarhet vara en stark drivkraft. Men jag upplever inte att företag fullt ut förstår hur vi kan bidra – eller åtminstone känns det så."

Koppling FMEA verktyg: Utnyttja potential i ledningssystem och verktyg · Fokus på struktur istället för värdeskapande · Rapportera och följa upp · Dubbelarbete / dubbelrapportering
