



KOMPETENSRAMVERK FÖR DEN INTEGRERADE KVALITETS- OCH MILJÖROLLEN

Författare

Agnes Eriksson
Lovisa Granberg
Alva Kullenberg
Elin Marklinder
Ida Sparf
Signe Strålin

Redaktör

Ida Gremyr

ISBN: 978-91-88041-70-8

Utgivningsår 2026

INTRODUKTION

Integreringen av kvalitet och miljö kan på många sätt vara effektiv men har samtidigt visats vara utmanande både på organisations- och individnivå. Inom roller med integrerat kvalitets- och miljöansvar, som KMA-ansvariga, har problematik kopplat till bristande hållbarhetskompetens, otydlig rolldefinition och hög arbetsbelastning visats. Rollen riskerar därmed att upplevas som spretig, vilket bland annat speglas i skämtsamma benämningar som "KMA- kaffe, macka och annat". För detta kompetensramverk har A:et (Arbetsmiljö) i KMA exkluderats. Anledningen är att arbetsmiljöfrågor ofta hanteras som en separat personalfråga och det ingick därför inte i studiens omfattning, till skillnad från kvalitet och miljö som är direkt integrerade i verksamhetens operativa processer.

"Utmaningen är väl att man aldrig blir klar. Det finns som sagt alltid utvecklingspotential att bli ännu lite bättre."

Med hjälp av kompetensramverket kan denna problematik hanteras då det tydliggörs vilka kompetenser som är centrala för rollen. Ramverket är användbart både för individen med den integrerade rollen samt för ledningen i organisationen.

"Finns det en rollbeskrivning för majoriteten av alla tjänster på ett företag [...] så blir det absolut tydligare för hela organisationen vem som förväntas göra vad."

OM RAMVERKET

SYFTE

Syftet med verktyget är att tydliggöra vilka kompetenser som behövs för att utföra arbete inom KMA (i detta fall kvalitet- och miljöarbete integrerat) väl. Ramverket syftar till att tydligare definiera rollen och göra det enklare att analysera kompetensgap samt att underlätta kompetensutveckling och konkretisera hur organisationen kan ge individen rätt förutsättningar och resurser i arbetet.

MÅLGRUPP

De som är tänkta att använda verktyget är personer som själva innehar ett arbete som integrerar kvalitet och miljö, samt personer som samordnar, har ansvar för eller rekryterar personer i den rollen.

RESULTAT

Genom att använda kompetensramverket kan arbetet bli mer konkret och visuellt. När kompetenskrav och nivåer klargörs blir rollen tydligare definierad, vilket underlättar identifiering av kompetensgap samt skapar underlag för kompetensutveckling. Ramverket belyser också organisationens ansvar i att skapa rätt förutsättningar för individen. På detta sätt kan ramverket bidra till en tydligare roll, bättre organisatoriska förutsättningar och minskad upplevd arbetsbelastning. På längre sikt kan detta även bidra till ökad trivsel och ett mer hållbart arbetsliv för personer i rollen.

Förhoppningen är även att ramverket ska bidra till mer legitimitet och yrkesintegritet för KMA-funktionen, i takt med att den blir mer konkretiserad och får rätt förutsättningar från organisationen. Implementeringen ämnar alltså få individerna att må och prestera bättre, vilket i sin tur kan stärka och lyfta hela organisationen. Ramverket syftar därmed inte bara till att kartlägga kompetens, utan också till att skapa en tydligare rollfördelning och ge organisationen ett gemensamt underlag för dialog och utveckling.

Genom att använda kompetensramverket kan organisationen:

- *Skapa tydligare rollbeskrivningar*
- *Genomföra mer träffsäkra rekryteringar*
- *Identifiera kompetensgap*
- *Prioritera kompetensutveckling*
- *Bidra till mer legitimitet och yrkesintegritet för KMA-funktionen*
- *Skapa samsyn mellan chef och medarbetare*

NÄR KAN RAMVERKET ANVÄNDAS?

Kompetensramverket är utformat för att stötta organisationen i flera olika skeden och kan vara tillämpligt i bland annat följande situationer:

- Vid hög arbetsbelastning och/eller rolltydlighet hos individer i rollen.
- Vid kontinuerlig uppföljning i form av till exempel årliga utvecklingssamtal.
- Vid rekrytering samt rollutformning.

RAMVERKETS UPPBYGGNAD OCH ANVÄNDNING

RAMVERKETS UPPBYGGNAD

Kompetensramverket bygger på en "trattlogik" som går från breda övergripande dimensioner till specifika, observerbara beteenden. Denna struktur gör det teoretiska ramverket praktiskt tillämpligt. Ramverket är avsett att anpassas efter den aktuella rollens ansvar och verksamhetens behov. Alla dimensioner och kompetenser behöver därför inte användas i varje organisation, utan endast de som är relevanta för den specifika rollen.

Uppbyggnaden vilar på tre delar:

1. Arbetsrollens fyra dimensioner: Rollens kompetenser delas in i den sociala, strukturerande, operativa respektive strategiska dimensionen. Om en yrkesverksam till exempel enbart arbetar operativt och inte strategiskt, blir det i ramverket enkelt att utesluta icke-relevanta kompetenser genom att stryka den strategiska dimensionen.
2. KSA-kategorisering: Inom varje dimension sorteras kompetenserna utifrån KSAO-modellen som Knowledge, Skills och Abilities (kunskaper, färdigheter och förmågor). Den sista bokstaven står för Other characteristics och det som ingår i den kategorin är bland annat personliga egenskaper och organisatoriska förutsättningar. Studiens resultat visade att dessa faktorer kan påverka rollens framgång, men eftersom de är svårare att mäta betraktas de som en omgivande kontext i ramverket snarare än som konkreta kompetenser.

"Det hade ju aldrig gått med den här arbetsbelastningen utan en bra chef."

"Dels så klart [är det viktigt att] vara ödmjuk och lära sig, men också [stå trygg i] det du kan. Det kan du, våga stå kvar där. Det är inte farligt."

3. Översättning till beteenden (CBA): Genom användning av Competency-Based Analysis har varje kompetens översatts till ett konkret och observerbart beteende som återfinns hos en person som besitter den kompetensen.

SÅ SKA RAMVERKET ANVÄNDAS

För en praktisk tillämpning av kompetensramverket ska den tillhörande Excelfilen användas.

STEG 1: KLARGÖR NULÄGET OCH DEN OMGIVANDE KONTEXTEN

Inled processen med att kartlägga organisationens nuvarande situation och de strukturella förutsättningar som påverkar arbetet. Syftet med detta inledande steg är att skapa en gemensam förståelse för verksamhetens nuläge samt att tydliggöra övergripande förväntningar och krav. Detta steg kopplar an till den omgivande kontexten som nämnts tidigare.

STEG 2: ANPASSA RAMVERKET OCH FASTSTÄLL KOMPETENSKRAV

Gå inledningsvis igenom ramverkets dimensioner och de tillhörande kompetenserna. Vilka dimensioner och kompetenser som är mest relevanta för den specifika rollen kan med fördel fastställas av den KMA-ansvariga tillsammans med närmaste chef. De dimensioner eller kompetenser som inte är relevanta kan plockas bort ur ramverket.

För de kvarvarande kompetenserna ska chefen sätta en förväntad nivå, detta görs genom att använda den fyrgradiga bedömningsskalan som presenteras i Tabell 1 nedan. Graderingarna förs in i den tillhörande Excelfilen.

Tabell 1. Bedömningsskalan

Nivå	Namn	Beskrivning
1	Grundläggande	Har viss kännedom om kompetensen men behöver aktivt stöd, instruktion eller övervakning för att tillämpa den i praktiken.
2	Utvecklande	Kan tillämpa kompetensen självständigt i enkla eller rutinmässiga situationer, men behöver fortfarande stöd i mer komplexa eller ovana situationer.
3	Kompetent	Tillämpar kompetensen självständigt och konsekvent, även i mer komplexa situationer. Detta motsvarar den nivå som förväntas för att utföra rollen väl.
4	Avancerad	Behärskar kompetensen även i komplexa, oförutsedda eller nya situationer, kan vägleda och lära upp andra samt bidra till att utveckla arbetssätt inom området.

STEG 3: KARTLÄGG DEN BEFINTLIGA KOMPETENSEN

Nästa steg är att utvärdera den KMA-ansvarigas befintliga kompetensnivå. Gå igenom varje utvald kompetens tillsammans med dess tillhörande beteendebeskrivning i ramverket. Genom självskattning utvärderas sedan på vilken nivå individen besitter den specifika kompetensen i nuläget. Värt att notera är att självskattningen inte ska ses som ett betyg på individens prestation, utan som ett underlag för dialog och fortsatt kompetensutveckling.

För att göra bedömningen används återigen den fyrgradiga bedömningsskalan från Tabell 1. Graderingarna förs in i Excelfilen bredvid organisationens förväntade nivå. Medarbetaren ansvarar för självskattningen av sina kompetenser.

STEG 4: ANALYSERA RESULTATET OCH PLANERA ÅTGÄRDER

Börja med att analysera resultatet i Excelfilen genom att jämföra skillnaden mellan de uppsatta kraven och individens befintliga nivå. Syftet med denna jämförelse är att definiera var det finns eventuella kompetensgap. Analysen av kompetensgapen bör genomföras gemensamt av chef och medarbetare för att skapa en samsyn kring utvecklingsbehov och prioriterade insatser.

För de eventuella gapen ska en konkret handlingsplan tas fram. Åtgärderna kan se olika ut beroende på vilken sorts kompetens det är och hur stort gap det är som ska bryggas.

Exempel på hur resultatet kan användas:

En organisation har satt den förväntade nivån för kompetensen Riskhantering till nivå 3 (Kompetent). Medarbetaren bedömer sin nuvarande nivå till 2 (Utvecklande). Detta identifieras som ett kompetensgap och leder till en handlingsplan där medarbetaren exempelvis får genomföra en fördjupningsutbildning inom riskhantering samt delta i två interna revisioner tillsammans med en erfaren kollega. Vid nästa uppföljning används ramverket för att utvärdera om kompetensnivån har utvecklats.

STEG 5: FÖLJ UPP OCH UTVECKLA

Eftersom kompetenser är dynamiska och kan förändras är det viktigt att ramverket inte enbart används vid ett isolerat tillfälle. Helst bör ramverket integreras som en del av ett kontinuerligt uppföljningsarbete, vilket exempelvis kan genomföras en gång per år.

Utöver att följa upp individens utveckling måste organisationen även göra en löpande utvärdering av de uppsatta kravnivåerna. Eftersom ramverket behöver omprövas i takt med att organisationens förutsättningar förändras, är det viktigt att regelbundet ställa sig frågan: Har kraven på rollen förändrats, och vilka kompetenser och nivåer behöver i så fall justeras?

AVSLUTNING

Kompetensramverket är utvecklat för att fungera som ett praktiskt stöd i arbetet med att tydliggöra och utveckla den integrerade kvalitets- och miljörollen. Genom att regelbundet använda ramverket kan organisationen skapa en gemensam bild av rollens krav, identifiera utvecklingsbehov och säkerställa att rätt förutsättningar finns för att individen ska kunna utföra sitt arbete på ett hållbart och effektivt sätt.

För tillgång till ramverket i Excelformat kontakta: ida.gremyr@chalmers.se