

SIRIUS

SKOGSINDUSTRINS RÅD FÖR INDUSTRIELL UTVECKLING I SAMVERKAN • NR 1 2026

Ryggont? Gör som vi!

Anders och Susanna på Domsjö
uppmuntrar fler att söka fria rehaben



Panelen:
"Även chefer behöver
bra arbetsmiljö"

**Bytte synten mot
kartongmaskin 5**





Per-Olof Grimheden,
Teamchef, Unionen

➔ KRÖNIKA

Kartlägg riskerna men glöm inte friskfaktorerna



ad är en god arbetsmiljö? Ett vanligt svar är att vi ska må bra på och av arbetet. Det kan nog de flesta ställa upp på – men vad innebär det mer konkret?

Självklart ska alla förutsebara risker i möjligaste mån elimineras. Arbetsbelastning och övertid behöver hållas i schack och kraven får inte vara orimligt höga. Allt detta syftar till att minska eller eliminera faktorer som kan orsaka skador och sjukdom. Uttrycket ”må bra på och av jobbet” siktar dock högre än att motverka negativa faktorer. Det tar även sikte på att stärka det som är positivt.

Inom den svenska hälso- och sjukvården har man sedan 1980-talet allt mer gått från att endast behandla uppkomna sjukdomstillstånd till att satsa resurser på hälsofrämjande arbete. Den traditionella medicinska modellen fokuserar på *patogenes*, det vill säga läran om sjukdomens ursprung. Men på 1970-talet införde sociologen Aaron Antonovsky begreppet *salutogenes*, det vill säga läran om hälsans ursprung.

Jag vet att det på våra arbetsplatser genomförs mycket bra arbetsmiljöarbete och att man i och med införandet av OSA för ganska exakt tio år sedan har breddat arbetet till ett tydligare fokus på psykosociala faktorer. Jag tror dock att det skulle vara väldigt gynnsamt om vi kompletterade arbetet med en salutogen ansats – att inte bara kartlägga riskfaktorer utan även friskfaktorer. 🌱



08 Bästa tipsen om OSA

Hur jobbar man bäst med organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA)? Här är tips och rekommendationer från vår expertpanel.

10 Så får vi fler kvinnliga chefer

Tydliga karriärvägar, en inkluderande kultur och balans mellan arbete och fritid kan göra att fler kvinnor vill bli chefer. Det säger Andreas Miller, förbundsordförande för Ledarna.

12 Personligt ledarskap

Jens Skoog är ny som chef vid Billerud Gävle. ”Jag försöker bygga en personlig relation med alla mina 24 medarbetare”, säger han.

Tidningen *Sirius* ges ut av Sirius, Skogsindustrins råd för industriell utveckling i samverkan. Åsikterna som uttrycks i krönikan är skribentens egna.

Ansvarig utgivare: Marina Lähteenmaa

Form och produktion: Appelberg Publishing Group

Projektledare: Per-Ola Knutas

Tryck: Trydells, 2026

Papper: Munken Polar Rough

Omslag: Samuel Pettersson

www.industrisirius.se



FORSKNING

Sök pengar för arbetsmiljöprojekt


ILLUSTRATION: GETTY IMAGES



Tillbud på gång? Då kan forskningspengar kanske vara välkommet.

Nu kan företag i branschen söka pengar för projekt som förbättrar hur IA-system används. IA-system är digitala verktyg för att rapportera tillbud, olyckor och risker i arbetsmiljön. Projekten ska både visa vilka utmaningar som finns i dag och pröva nya sätt att arbeta.

Initiativet kommer från Centralfonden, stiftelsen som arbetar för ett hållbart arbetsliv inom skogsindustrin. AFA Försäkring satsar 4,2 miljoner kronor på ett forskningsprojekt, och Centralfonden kan bidra med lika mycket till de företag som deltar. *Läs mer på Centralfonden.se.*

GRATTIS OSA, 10 ÅR 
I år fyller föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) tio år. Då passar Prevent på att samla upp alla enkäter, checklistor och andra hjälpmedel på en speciell sida: prevent.se/osa.
Se också sid 8–9

0,9%

Basindustrins produktion väntas öka med blygsamma 0,9 procent under 2026, enligt en ny konjunkturrapport från Industriarbetsgivarna och Teknikföretagen. Under 2027 bedöms tillväxten öka till 2,3 procent.

”Jag uppfinner inget nytt, jag använder bara befintligt material på ett annat sätt.”

Den japanska arkitekten Shigeru Ban om sitt arbete. Han är känd för att bygga bostäder med komponenter av pappror – billiga och snabba lösningar vid kriser och naturkatastrofer.



FOTO: JOCELYN KINGHORN

Hallå där!



FOTO: MYKHALLO FEDORCHENKO

Elin Gordon

ny vd för Centralfonden, stiftelsen som arbetar för ett hållbart arbetsliv i skogsindustrin.

Berätta, vem är du?

– Jag är kemiingenjör i grunden och har haft flera olika roller på massa- och pappersbruk. Jag trivs verkligen i branschen och brinner för att ersätta plastprodukter med förnybara alternativ. Senast var jag generalsekreterare för CEPI Eurokraft, en branschorganisation för europeiska säckpappersföretag, där jag arbetade i elva år.

Hur känns det att bli vd för Centralfonden?

– Väldigt roligt. Det känns inspirerande och hedrande att ha fått förtroendet att arbeta för branschens medarbetare och deras hälsa. Allt är nytt ännu, men jag har redan fått bra kontakt med Centralfondens styrelse, parterna och några företag.

Vad är en bra arbetsmiljö för dig?

– Att man mår bra både fysiskt och psykiskt på jobbet, och att man får möjlighet att utvecklas.

Vilka framtidsfrågor vill du driva?

– Att Centralfonden fortsätter satsa på strategiska utvecklingsprojekt och forskning om arbetsmiljö, säkerhet och hälsa – de områden vi redan arbetar med.

”Fler borde upptäcka den här rehaben”

Susanna Martinsson och Anders Jansson på Domsjö fabriker fick hjälp med sina ryggbesvär av Rygginstitutet, en stiftelse som erbjuder fyra veckors rehab på heltid. ”Jag kan rekommendera det till 100 procent”, säger Anders.

text Per-Ola Knutas foto Samuel Pettersson

▼ Domsjö Fabriker, där Susanna och Anders jobbar, tillhör i dag koncernen Aditya Birla. Huvudprodukten är cellulosa till textilindustrin.



FOTO: PER ÅGREN



”Rygginstitutet bidrar tydligt till vårt arbete för friska och hållbara medarbetare.”

Catarina Wahlert, HR-chef, ser stödet som ett viktigt komplement i Domsjöns rehabiliteringsarbete.



j! Går du och dras med ryggont? Har du stressrelaterade besvär? I båda fallen kan en rehabilitering via Rygginstitutet

vara ett sätt att få lindring.

Sedan 1961 har stiftelsen Rygginstitutet gett anställda inom skogs- och byggnäringen möjlighet till kvalificerad hjälp – under fyra veckors internat där ett team av arbetsterapeuter, fysioterapeuter, psykolog och andra specialister finns till hands.

Två som tagit chansen är Susanna Martinsson som jobbar med förrådsinköp på Domsjö Fabriker utanför Örnsköldsvik och Anders Jansson, arbetsledare inom automation och underhåll på samma arbetsplats.

– Det var ren lyx, säger Susanna.

– Jag kan rekommendera det till 100 procent, säger Anders.

Ingen av dem har ett tungt fysiskt arbete som utlöst besvären.

Susanna som i dag är 39 har levt med







FOTO: GALAXEN BYGG

ryggsmärtor sedan tonåren, men på senare år har smärtorna blivit värre. För Anders som är 55 kom problemen smygande med ett diskbräck för några år sedan.

Från olika håll fick de tips om Ryggkliniken. Susanna via sin chef och Anders via HR-avdelningen.

Domsjö Fabriker ser stödet från Rygginstitutet som ett viktigt komplement i sitt rehabiliteringsarbete. HR-avdelningen har som rutin att stötta medarbetarna med ansökning och administration kring behandlingen.

– Anledningen är att vi vill sänka tröskeln för att söka hjälp och säkerställa att rätt stöd kan sättas in så tidigt som möjligt. Rygginstitutet bidrar tydligt till vårt gemensamma arbete för friska och hållbara medarbetare, säger HR-chefen Catarina Wahlert.

Både Anders och Susanna talar varmt om de fyra veckorna i Sundsvall. En sak de särskilt uppskattade var möjligheten att skala bort allt som har med familj och jobb att göra.

▲ Gym och en bassäng tillhör faciliteterna på Rygginstitutet i Sundsvall.

HÄLSOVÅRD Rehab via Ryggkliniken – så funkar det

Via Stiftelsen Rygginstitutet kan cirka 100 anställda per år från bygg- och skogsindustrin få rehab för besvär i rörelseapparaten och/eller stressrelaterade besvär. Stiftelsen står för kostnaden, inte arbetsgivaren.

Rehabiliteringen pågår i fyra veckor på heltid, som internat i Sundsvall. Under den tiden utgår förebyggande sjukpenning. Efter de fyra veckorna får deltagarna även ett individuellt upplägg med uppföljning i tolv månader.

– Det är en chans man självklart ska ta om man behöver, säger Roger Boström, avdelningsordförande inom Pappers på SCA i Timrå.

Han sitter också i styrelsen för Rygginstitutet och vill gärna att fler inom skogsindustrin får upp ögonen för verksamheten.

– Jag tror att fler skulle kunna få hjälp om de visste att den finns. Våra uppföljningar visar att de flesta är nöjda och upplever att de har blivit hjälpta.

Kontakta din HR-avdelning eller företagshälsovård för mer information.



”Rör dig, ta pauser och variera hur du sitter och står.”

Susanna Martinsson och Anders Jansson



BÄSTA TIPSEN FÖR EN FRISK RYGG

- Fastna inte åtta timmar framför datorn. (Susanna)
- Vila när du behöver – så orkar du röra dig mer. (Anders)
- Rör dig, ta pauser och variera hur du sitter och står. (båda)

– Jag kunde helt koncentrera mig på mitt eget välmående och min återhämtning – det var fantastiskt, säger Susanna. Dessutom var teamet som var utsett att jobba med mig väldigt professionellt.

Rehabiliteringen inleddes med en noggrann kartläggning och en individuell plan. Dagarna fylls av utbildning om smärta och stress, träningsterapi och annan fysisk aktivitet. Det finns både gym och bassäng på anläggningen.

Samtidigt arbetar man med beteendeförändringar, avslappning, kroppskännedom och mental träning. Efter de fyra veckorna fortsätter uppföljningen under ett år.

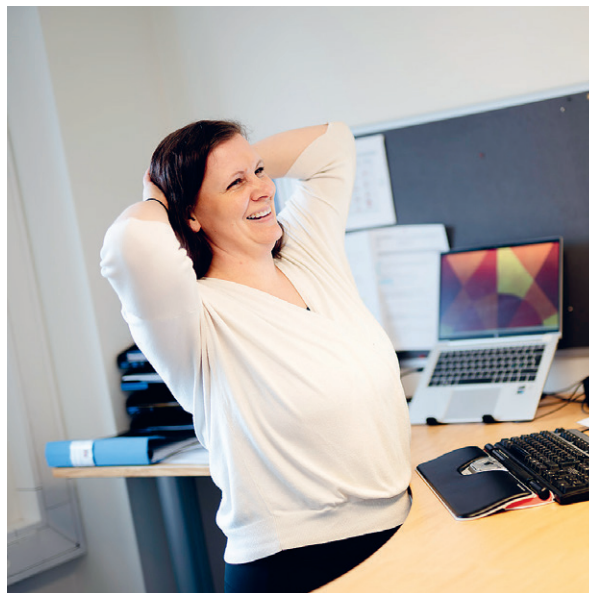
I dag, när Susanna och Anders är halvvägs in i den tolv månader långa uppföljningen, upplever båda att de har fått lindring.

– Jag brukade ständigt ligga på sju av tio i smärta, nu ligger jag oftast på tre, säger Susanna.

Båda uppskattar också de många verktyg och tips de fick under behandlingen. En av Susannas lärdomar är att det kan vara okej att säga nej till vissa måsten i familjen. Anders lärde sig mer om hur balansen mellan arbete, belastning, träning och vila påverkar ryggen.

– Jag blev väldigt mycket bättre i ryggen men skulle kanske kunna bli ännu bättre på att använda alla de verktyg vi fick lära oss, säger han. 🌱

◀ Halvvägs in i den tolv månader långa uppföljningen upplever både Susanna och Anders att de har fått lindring för sina ryggbesvär.



▲ Susanna strävar efter att röra sig regelbundet och inte fastna för länge framför datorn.

▼ Glöm inte att vila, var en av lärdomarna Anders fick på rehaben.





ILLUSTRATION: GETTY IMAGES

PANELEN

Hur jobbar man bäst med organisatorisk och social arbetsmiljö?

Vi bad tre experter om deras bästa tips hur man jobbar med organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA); ett skyddsombud, en företagssköterska och en arbetsmiljösamordnare.

1

Michael Gylfe

Huvudskyddsombud
Stora Enso Fors



Först och främst måste OSA pågå hela tiden. Grunden för ett bra OSA-arbete är samverkan. Alla på arbetsplatsen – skyddsombud, arbetsmiljöombud, arbetsgivare, företagshälsovård och självklart medarbetarna – behöver samarbeta för att få det att fungera.

De årliga medarbetarundersökningarna är ett viktigt verktyg här. Men det räcker inte att genomföra dem – vi måste också ta resultaten på allvar och tillsammans göra det som

får människor att må bra på jobbet.

I grunden handlar OSA om tre saker: att medarbetarna känner sig sedda, hörda och behövd. När det fungerar får vi motiverade människor som trivs, gör ett bra jobb och bidrar till företagets framgång.

2

Anneli Renér

företagssköterska
Södra Cell Mönsterås



Det finns många metoder som kan stödja arbetet med OSA. Välj det som passar verksamheten bäst – det viktigaste är att man faktiskt jobbar med frågorna.

◀ I dag är organisatoriska och sociala faktorer en naturlig del av arbetsmiljöarbetet på de flesta arbetsplatser.

Min erfarenhet är att det dagliga samtalet är både bäst och mest kostnadseffektivt. När vi har en kultur där vi tidigt fångar upp sådant som inte fungerar – obalans mellan arbete och fritid, stresssymptom eller för snäva tidsramar – blir det också lättare att göra förändringar.

Hos oss skickar vi varje månad ut en OSA-fråga i organisationen. Det blir ett naturligt sätt att börja prata om arbetsmiljön i grupperna. Vi har också använt metoden Stressdialogen från Sunt arbetsliv för att få kunskap, fånga upp vad som skaver och hitta sätt att arbeta vidare.

En bra social och organisatorisk arbetsmiljö ger många positiva effekter. Vi blir friskare, mer effektiva och mer produktiva. Som jag brukar säga: Vi är som bäst när vi mår bra.

3

Nina Åkervall

Samordnare Arbetsmiljö, Ledarna



En god arbetsmiljö för chefer är grunden för ett gott ledarskap. Och ett gott ledarskap gynnar både verksamheten och medarbetarna.

Det är lätt att glömma att chefer också är arbetstagare. De omfattas av samma lagar och regler som alla andra på arbetsplatsen – även föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö, OSA.

Mitt tips är därför att lokalt sätta på sig ett par ”chefsglasögon” när man arbetar med OSA. Läs reglerna och fundera på vad de betyder för chefens egen arbetssituation. Har chefen rimliga förutsättningar att göra sitt jobb?

OSA-reglerna är ett väldigt starkt verktyg för att skapa en välfungerande och inkluderande arbetsplats. När även chefer får rätt förutsättningar blir det lättare att skapa en bra arbetsmiljö – för alla. 🌱

”Samverkan nyckeln för lyckat OSA-arbete”

Mycket positivt har hänt, men en del utmaningar finns kvar. Så kan man sammanfatta läget efter tio år med OSA, reglerna om organisatorisk och social arbetsmiljö.

text Per-Ola Knutas foto Bengt Alm/Prevent



I år är det tio år sedan OSA började gälla, Arbetsmiljöverkets föreskrifter om att organisatoriska och sociala faktorer ska vara en naturlig del av arbetsmiljöarbetet.

– I dag finns det mycket god vilja att jobba med de här frågorna, men ibland brister det i hur arbetet ska genomföras praktiskt på arbetsplatserna, säger Hanna Johansson, projektledare på Prevent, organisationen där fack och arbetsgivare samverkar för bättre arbetsmiljö.

Prevent har tagit fram en mängd utbildningar, checklistor, enkäter och digitala verktyg för att stötta och underlätta arbetet med OSA (se faktaruta). Materialet är väldigt efterfrågat, ett mått på det starka engagemanget för frågorna enligt Hanna Johansson.

– OSA-enkäten, vår kostnadsfria medarbetarundersökning som nås via Prevents

webb, har nu över 120 000 användare varje år. Det är vårt mest använda verktyg.

Men även om intresset har ökat för att hantera arbetsmiljöproblem som rör stress, konflikter och arbetsbelastning finns det fortfarande utmaningar. Det visar Arbetsmiljöverkets utvärdering från i höstas.

– Bland annat kom det fram att stort ansvar läggs på första linjens chefer, som ofta saknar beslutsmandat och tillräckligt stöd från sin organisation. Ett annat hinder kan vara att arbetet med OSA inte samordnas med det övriga arbetsmiljöarbetet, säger Hanna Johansson.

Hon tycker dock att det är viktigt att inte fastna i hinder när man pratar om OSA.

– Mitt tips är att hitta styrkan i att samverka i dessa frågor. Komplettera riskhanteringen med att uppmärksamma och stärka det som redan fungerar bra.

En av de viktigaste positiva förändringarna med OSA under de tio åren tycker hon är förflyttningen från individ till organisation.

– I dag finns en ökad medvetenhet om hur organisatoriska förutsättningar påverkar hur vi mår på jobbet.

Hur ska vi fira de första tio åren med OSA?

– Gör något kul tillsammans på arbetsplatsen som stärker gemenskapen och tryggheten. Alla behöver bidra – vi är ju varandras arbetsmiljö.

Vad hoppas du om tio år till?

– Att OSA är en självklar del av vardagen på alla arbetsplatser, att fler chefer och skyddsombud har tid och möjlighet att arbeta strukturerat med frågorna, och att vi äntligen har lyckats vända utvecklingen med stressrelaterade sjukskrivningar. 🌱

Fyra steg mot att må bättre på jobbet

Här är Hanna Johanssons rekommendation om hur man kommer igång med OSA på sin arbetsplats.

- **Steg 1:** låt chefer, skyddsombud och medarbetare gå kursen OSA introduktion (webb-utbildning ca en timme).
- **Steg 2:** fyll i OSA-checklistan för att ta reda på hur ni uppfyller kraven i reglerna.
- **Steg 3:** låt dem som behöver extra fördjupning gå OSA i praktiken – en lärarledd heldagskurs (5 200 kr per deltagare).
- **Steg 4:** låt medarbetarna göra OSA-enkäten. Gå igenom resultaten och ta tillsammans fram åtgärder för sådant som ni vill förbättra.

Fler tips och guider finns på **prevent.se/osa**. Allt är kostnadsfritt om inte annat anges.



➔ FRAMTIDENS KVINNliga LEDARE

Allt fler kvinnor från industrin syns på chefsgalan

Länge var massa- och pappersindustrin nästan osynlig på Ledarnas chefs gala för kvinnor. ”Nu finns kvinnor från industrin regelbundet med. Det skickar en viktig och glädjande signal om att utveckling faktiskt sker”, Andreas Miller, förbundsordförande för Ledarna inför 20-årsjubileet av utmärkelsen Framtidens kvinnliga ledare.

text Per-Ola Knutas/Fredrik Gustafsson foto Ledarna

► Hållbara villkor skulle få fler kvinnor att ta klivet att bli chef, enligt Ledarna.



Ör 20 år sedan ville

Ledarna utmana gamla föreställningar om vem som kan vara chef. Det var startskottet för utmärkelsen Framtidens kvinnliga ledare. Varje år lyfter den fram unga kvinnor som är inspirerande ledare.

Sedan dess har fler kvinnor blivit chefer på många nivåer, även inom traditionell industri. Men på de högsta posterna är de fortfarande få.

– Vi ser fler kvinnor i chefsroller än tidigare, särskilt inom teknik, hållbarhet, digitalisering och inköp. Men ju högre upp i hierarkin vi kommer, desto färre kvinnor ser vi, säger Andreas Miller.

I dag finns många kvinnor på lägre chefsnivåer och som mellanchefer. Men färre når de mest seniora rollerna, till exempel som brukschef eller i en koncernledning.

– Det beror inte på brist på kompetens. Problemet är snarare normer, strukturer och villkor som sitter djupt.

Sedan Framtidens kvinnliga ledare





FRAMTIDENS KVINNLIGA LEDARE I KORTHET

- Varje år sedan 2007 lyfter Ledarna fram 75 unga, framstående unga kvinnor och chefer som driver förändring och visar värdet av ett hållbart, inkluderande och transparent ledarskap.
- Målet är att inspirera fler unga kvinnor, oavsett bakgrund, att ta steget in i en chefsroll.
- Områden som juryn tittar på är ledarskap, resultat och potential.
- Årets vinnare och 75-listan presenteras den 7 maj under en gala med inbjudna gäster.

startade 2007 har Ledarna varje år tagit fram en lista med 75 unga chefer som utmärkt sig i sitt ledarskap.

Där var massa- och pappersindustrin länge nästan osynlig. Men det börjar förändras, även om representationen fortfarande är låg. Under de senaste åtta åren har sex kandidater från branschen tagit plats på listan.

– Massa- och pappersindustrin finns nu regelbundet med på listan. Det skickar en viktig och glädjande signal om att utveckling faktiskt sker, säger Andreas Miller.

Men hur kan vi öka antalet kvinnliga chefer inom basindustrin, även på de högsta posterna? Ledarna pekar på fyra saker som kan göra skillnad:

- tydliga karriärvägar från produktion till ledning
- chefsroller med resultatansvar, eftersom det ofta leder till högre chefsposter
- hållbara arbetsvillkor över tid, särskilt i skift- och produktionsmiljöer
- en inkluderande kultur som bryter gamla normer

Ett sätt att öka andelen kvinnliga chefer är att rekrytera strikt efter kompetens.

– Det är helt centralt. När vi rekryterar på kompetens får vi mångfald. Det är ingen motsättning. Samtidigt behövs ett långsiktigt hållbart uppdrag. Om chefsjobbet inte går att kombinera med ett privatliv över tid tappar vi människor.

År 2024 presenterade Ledarna en beräkning som visade att jämställda ledningsgrupper i Sverige i nuvarande takt först kan nås år 2135.

– Den siffran fick många att reagera. Vi kontaktade också vd:arna och hr-cheferna för Sveriges 30 största börsbolag för att lyfta frågan, säger Andreas Miller.

När han blickar 20 år framåt hoppas han att vi inte längre talar om kvinnor som chefer som kategori.

– Det ska vara lika självklart med kvinnor som män på alla nivåer i massa- och pappersindustrin. Om vi stannar kvar i gamla normer om vem som kan och vill bli chef går vi miste om enorm kompetens. Det har Sverige inte råd med. Ju fler förebilder vi får i industrin, desto snabbare sker förändringen. 🌱

”Det ska vara lika självklart med kvinnor som män på alla nivåer i massa- och pappersindustrin.”

Andreas Miller,
förbundsordförande
för Ledarna



FOTO: JOHAN ALP



MIN DAG
16

JENS SKOOG

Yrke: Gruppchef vid Billerud Gävle.

Bor: Hus i Sandviken.

På fritiden: Hunden, huset och musiken. Gör elektronisk pop som finns på Soundcloud och Spotify (med Amanda Sense).

Brinner för: Musik – har skapat sedan han var elva.

”Jag försöker bygga en personlig relation med alla mina 24 medarbetare.”

06.47 Efter morgonrundan med hunden kör Jens Skoog till jobbet utanför Gävle. Han är gruppchef vid kartongmaskin 5 på Billerud. ”Som ung jobbade jag med musik i Stockholm, men flyttade hem till Sandviken och bestämde mig för att trivas med fabriksjobb – och det har jag gjort sedan dess.”



07.33 Vid arbetsdatorn börjar morgonrutinen: kolla mejlen, bemanningen, produktionen och eventuella rapporter i PIA-systemet om tillbud och risker i arbetsmiljön. Chefsrollen är Jens första. ”Jag gillar att vara chef, även om det kan vara tufft ibland. Jag vill få med alla, men har lärt mig att det inte alltid går – och att det inte behöver vara mitt fel.”

08.42 Efter morgonmötet med skiftlag D stannar Jens kvar en stund i produktionen som han brukar. ”Jag försöker bygga en personlig relation med alla mina 24 medarbetare.” Just nu handlar många samtal om uppsägningarna på bruket och hur arbetet ska fungera med färre anställda. I hans grupp löste det sig ändå bra. ”Alla var över 60 och hade jobbat länge. De var nöjda med företagets lösning om att sluta tidigare.”

14.37 Jens eftermiddagar är mötestunga. Just nu sitter han med de årliga medarbetarsamtalen. En



Efter morgonmötet med skiftlaget brukar Jens stanna stanna kvar en stund i produktionen. Den personliga relationen med medarbetarna är viktig.

annan stor del av hans jobb handlar om att koordinera alla olika utbildningar. ”Nu utbildas alla om vår nya digitala kommunikation där man får en egen mobil för riskobservationer och personalplanering.”

16.33 Dags att köra hem till Sandviken och en hund som längtar efter den dagliga långpromenaden. ”Sedan brukar sambon och jag laga en god middag och landa i tv-soffan efteråt.”

Per-Ola Knutas