

Svensk kärnteknisk tillsynsverksamhet – En granskning (SOU 1996:73). Uppföljning av rekommendationer riktade till SKI

Bakgrund

”Kommittén för internationell granskning av den svenska tillsynen inom kärnteknikområdet”, lämnade i april 1996 sitt betänkande i två volymer. Volym 1 (SOU 1996:73), med den svenska titeln ”Svensk kärnteknisk tillsynsverksamhet”, innehåller kommitténs överväganden och rekommendationer. Volym 2 (SOU 1996: 74), innehåller bakgrundsinformation och har i svensk översättning titeln, ”Svensk kärnteknisk tillsynsverksamhet – Faktaredogörelser”.

Kommitténs slutsatser och rekommendationer sammanfattades i två grundläggande slutsatser varav den första var:

- *”Genom sin tillsynsverksamhet bidrar SKI och SSI i väsentlig utsträckning till att säkerhet och strålskydd i den svenska kärnkraftproduktionen och vid hanteringen av kärnavfallet behålls på en hög nivå och ytterligare utvecklas.”*

Den andra var:

- *”SKI och SSI bör överväga vissa ändringar i sin tillsynsverksamhet i syfte att öka effektiviteten inom ramen för tillgängliga resurser.”*

Mot bakgrund av ovanstående slutsatser lämnade kommittén ett antal rekommendationer.

Med anledning av granskningen uppdrog regering i regleringsbrevet för 1997 åt SKI att senast den 30 juni 1997, redovisa sin analys och de åtgärder som SKI vidtagit och planerat med avseende på rekommendationerna i betänkandet. Samtidigt uppdrogs till SKI att lämna ett förslag till hur de övergripande målen, som gällt för verksamheten, ytterligare kunde klarställas och vidareutvecklas. Syftet var att klargöra inriktningen av och ambitionsnivån för SKI:s verksamhet i förhållande till utvecklingen i omvärlden. I SKI-PM 97-25, redovisade SKI hur tillsynsverksamheten skulle utvecklas med

beaktande av rekommendationerna i betänkandet. Syftet var också att använda promemorian som ett internt grunddokument för den fortsatta verksamhetsutvecklingen.

Rapportens uppläggning

De åtgärder som SKI genomfört, som svar på de rekommendationer som den internationella expertgranskningen lämnade, redovisas i denna promemoria. Vid sammanställningen av rapporten har också en avstämning gjorts mot redovisningen i SKI-PM 97-25.

Rapporten är upplagd så att rekommendationerna återges kursiverat, på det sätt som de anges i utredningen. SKI:s åtgärder och kommentarer är dokumenterade i anslutning till rekommendationerna med normalskrift. Sist i dokumentet finns några generella kommentarer kring resultatet av genomgången.

Regelsystemet

Kommittén rekommenderar att

- *SKI utvecklar sitt regelsystem genom att prioritera arbetet med att utfärda föreskrifter*
- *SKI och SSI söker uppnå en bättre samordning i arbetet med att utfärda nya föreskrifter.*

Detta har tagits omhand genom att;

SKI givit hög prioriterat åt föreskriftsarbetet. De allmänna föreskrifterna, som beslutades 1998 (SKIFS 1998:1) och som trädde i kraft den 1 juli 1999, genomgår för närvarande en revidering. Preciserade krav inom ett antal områden har också utvecklats i form av föreskrifter. Sedan utredningen publicerades har följande föreskrifter fastställts; SKIFS 1996:1, SKIFS 1998:1, SKIFS 2000:1, SKIFS 2000:2, SKIFS 2002:1. Arbetet med att ta fram föreskrifterna följer en fastställd plan. SKI har också dokumenterat processen för att ta fram föreskrifter och allmänna råd. Kraven har utformats så att tillståndshavarnas fulla ansvar för efterlevnaden av gällande krav, genom egenkontroll av hög kvalitet, förtydligats.

Samordningen mellan SSI och SKI i föreskriftsarbetet sker på flera nivåer i organisationen. Vid utarbetande av förslag till nya föreskrifter görs en avstämning mot redan utfärdade krav från SSI. Förslag till nya föreskrifter lämnas på informell remiss innan formell remiss skickas ut. Beslut om föreskrifter vid SKI tas av SKI:s styrelse, där SSI:s generaldirektör är ledamot. På samma sätt ingår SKI:s generaldirektör i SSI:s styrelse.

Tillsynsmål

Kommittén rekommenderar att

- *regeringen fortsätter att i dialog med SKI arbeta fram mätbara verksamhetsmål för myndigheten,*
- *SKI fortsätter att vinnlägga sig om att klarare uttrycka målen för sin verksamhet genom att*
 - *försäkra sig om att de mål som myndigheten formulerar för sin verksamhet klart kan härledas från de övergripande mål och verksamhetsmål som regeringen har angivit,*
 - *utveckla en målhierarki med över- och underordnade mål och,*
 - *försäkra sig om att mål för verksamheten formuleras på ett entydigt sätt och att identiska målformuleringar används i olika dokument*
- *SKI införlivar mätbara mål i sina verksamhetsplaner i sådan utsträckning att det blir möjligt att mäta de resultat som uppnås.*

Detta har tagits omhand genom att;

De förtydligade mål, som årligen ges i regleringsbrevet från regeringen bygger på det förslag som SKI lämnade i SKI-PM 97-25. Målen har successivt utvecklats och utgör grunden för strukturen i SKI:s verksamhetsplan. SKI har i sin verksamhetsplaneringsprocess omsatt regeringens mål till fleråriga ”uppdrag”, som normalt löper på 3-5-år. Uppdragens mål, som snarare är uppföljningsbara än mätbara, har definierats så att uppgifterna i SKI:s instruktion täcks. Uppdragen bryts ned i ett antal deluppdrag, med definierade mål och förväntade resultat för varje verksamhetsår. För varje deluppdrag finns en ansvarig.

Verksamhetsplaneringsprocessen, innehåller också rutiner för verksamhetsuppföljning, med syfte att stämna av målpuppfyllelsen. Uppföljningen sker i flera steg.

SKI har tidigare poängterat att verksamhetsmålen skall vara uppföljningsbara snarare än mätbara, eftersom det annars finns risk att det kvantitativt mätbara prioriteras på bekostnad av det kvalitativt värdefulla och säkerhetsmässigt viktiga, i värdering av resultat och effekter.

Interna regler och rutiner inklusive kvalitetssäkring

Kommittén rekommenderar att SKI

- *inför ett modernt system för kvalitetssäkring av det egna arbetet,*
- *öväger att regelbundet se över formerna för beslutsfattande inom myndigheten*
- *öväger att vid myndigheten inrätta en funktion för intern kvalitetssäkring, direkt underställd generaldirektören, samt*
- *i större utsträckning än hittills skriftligt dokumenterar anvisningar för den egna tillsynsverksamheten.*

Detta har tagits omhand genom att;

SKI inrättat en funktion, som kvalitetssamordnare, med uppgift att samordna insatserna för att ta fram ett modernt kvalitetssystem. Funktionen är direkt underställd GD. Arbetet startade med en projektplan för kvalitetssäkringsarbetet. Av projektplanen framgick syfte och mål med kvalitetssystemet, samt hur arbetet med att identifiera och beskriva processerna skulle ske.

Utvecklingen av kvalitetssystemet är ett uppdrag som leds av GD. När processerna identifierats delegerades arbetet med att beskriva processerna, i form av deluppdrag. Deluppdragen fördelades ut i organisationen. Kvalitetssamordnaren, med stöd av en referensgrupp, ansvarade för att driva arbetet och för samordning och ensning i beskrivningar och nomenklatur.

Kvalitetssystemet, SKIQ, som nu benämns ”Ledningssystemet för SKI:s verksamhet”, innehåller dokumenterade anvisningar för alla delar av verksamheten, såväl huvudverksamheten som stödverksamheten. I SKIQ finns bl.a. vägledning i form av processbeskrivningar, som i sin tur är nedbrutna i aktiviteter. Hur arbetet skall dokumenteras finns också angivet i ledningssystemet, tillsammans med mallar och exempel Till stöd för bedömningar, finns också olika typer av tillsynsvägledningar. Av Ledningssystemet, som är tillgängligt via intranätet, Hermes, framgår också ansvars- och befogenhetsfördelningen.

Arbetet med ledningssystemet har nu kommit in i en fas där systematiska internrevisioner sker regelbundet enligt en fastställd plan. Internrevisorer är utsedda och utbildade.

Myndighetstillsyn i praktiken

Kommittén rekommenderar att

- *SKI förbättrar sin tillsynsverksamhet genom att inom myndigheten*
 - *utveckla en gemensam grund för bedömning av reaktorsäkerhet,*
 - *samordna formuleringen av de olika enheternas mål*
 - *vid behov ändra prioriteringen mellan olika uppgifter.*

Detta har tagits omhand genom att;

SKI i arbetet med föreskrifter och allmänna råd, har preciserat kraven på dem som har tillstånd att bedriva kärnteknisk verksamhet. Kraven och de allmänna råden utgör, tillsammans med vägledningsdokument i SKIQ, grund för de säkerhetsbedömningar som SKI gör. Av SKIQ framgår också avdelningarnas och enheternas ansvarsområden och uppgifter.

SKI genomför samlade säkerhetsvärderingar för varje anläggning. De samlade säkerhetsvärderingarna har utvecklats och innefattar idag förutom reaktorsäkerhet, fysiskt skydd och avfallssäkerhet också kärnämneskontroll, transportsäkerhet och exportkontroll. De samlade säkerhetsvärderingarna sker enligt en särskild process i SKIQ och resultaten meddelas berörd tillståndshavare. Resultaten ligger också till grund för prioriteringar av tillsynsinsatserna från SKI:s sida och som underlag för den årliga rapporteringen till regeringen, om säkerhets- och strålskyddsläget vid kärnkraftverken, RUS.

Tillsynsinsatserna genomförs i form av uppdrag och deluppdrag med resurser från olika avdelningar/enheter, där den deluppdragsansvarige samordnar arbetet. Omprioriteringar genomförs i samband med uppföljningen av de olika deluppdragen, och/eller vid prioritering av nytillkommande uppgifter.

En samlad uppföljning på uppdragsnivå sker tre gånger/år där också omprioriteringar kan ske. En vidareutveckling av hur dessa uppföljningar skall dokumenteras sker kontinuerligt.

Kommittén rekommenderar att

- *SKI ökar effektiviteten i sin tillsynsverksamhet genom att*
 - *överväga att, vid planeringen av den egna tillsynen och vid beslut om var tonvikten skall läggas i den egna tillsynen, använda resultat från den tillsyn som tillståndshavarna själva bedriver,*
 - *ställa samman information om observationer vid genomförda inspektioner på ett sådant sätt, att informationen är lätt åtkomlig även för andra än de enskilda inspektörerna och härigenom kan användas som underlag för uppföljning och kontroll,*
 - *oftare än hittills, ordna möten mellan SKI:s personal från olika enheter för att diskutera och bedöma säkerhetsläget vid de olika kärnteknisk anläggningarna, samt*
 - *kommunicera med tillståndshavarna på ett sådant sätt att det inte råder minsta tvekan om vilken status meddelanden har som sänds från myndigheten till tillståndshavarna.*

Detta har tagits omhand genom att;

SKI i arbetet med föreskrifter och allmänna råd, har preciserat kraven för hur reaktorsäkerheten och säkerheten vid vissa kärntekniska anläggningar skall upprätthållas och utvecklas. I linje med expertkommitténs synpunkter, tas tillståndshavarnas egenkontroll tillvara och en verksamhetsinriktad tillsyn har utvecklats, för att på ett effektivt sätt utnyttja tillståndshavarnas och SKI:s resurser. Till exempel skall ändringar, som en tillståndshavare vill genomföra i sin anläggning, anmälas till SKI. En särskild funktion inom SKI - ABG - Anmälningberedningsgruppen, med representanter för olika avdelningar och kompetensområden bedömer och föreslår sedan vilka ändringar som SKI bör granska.

Den verksamhetsinriktade tillsynsstrategin har dokumenterats i SKIQ.

SKI har poängterat tillståndshavarnas ansvar för kontroll och uppföljning av ställda krav, både genom kraven såsom de anges i föreskrifterna och i tillämpningen av den verksamhetsinriktade tillsynsstrategin.

Samlade säkerhetsvärderingarna genomförs med deltagare från alla tillsynsavdelningar och de flesta av handläggare och chefer för tillsynen.

Ledningsmöten mellan ledningen på respektive anläggning och SKI:s ledning sker årligen. Vid dessa möten diskuteras bland resultaten från SKI:s samlade säkerhetsvärderingar.

SKI har valt att skilja observationer, som finns dokumenterade i bland annat gransknings- och inspektionsrapporter, från de beslut som fattas baserat på innehållet i gransknings- och inspektionsrapporterna. Detta för att öka tydligheten i SKI:s beslut. Gransknings- och inspektionsrapporter lämnas till tillståndshavaren för faktagranskning. Större beslut kommuniceras vanligen, innan de fastställs. Rutiner finns dokumenterade i SKIQ.

De dokument som SKI producerar lagras i ett dokumenthanteringssystem, för att underlätta åtkomst och sammanställning av den information som finns samlad inom SKI.

Kommittén rekommenderar att

- *SKI förbättrar den allmänna karaktären på sin tillsynsverksamhet genom att*
 - *SKI lämnar uppgifter av rutinkaraktär och övergå från en granskning med inriktning mot detaljer till en mer systeminriktad tillsyn (t ex genom att fastställa kriterier som tillståndshavarna skall använda när de underställer SKI frågor av rutinkaraktär), samt*
 - *omfördela resurser för att vidmakthålla betydelsefull långsiktig verksamhet som t.ex. återkommande säkerhetsgranskning och erfarenhetsåterföring.*

Detta har tagits omhand genom att;

SKI i föreskrifterna förtydligat kraven på egenkontroll och i vilka frågor som tillståndshavarna själva kan besluta. Tillsynen fokuserar därmed på systemet för egenkontroll och får därmed en större och mer förebyggande effekt. Förändringen innebär att SKI i stort följer kommitténs rekommendationer om ”att SKI bör övergå att granska tillståndshavarnas system för kvalitetssäkring eller ’egeninspektioner’ och därvid täcka områden som tillståndshavarnas organisation, kompetens, resurser, egna kvalitetskrav samt kontrollmetoder. När Anmälningsberedningsgruppens – ABG – väljer ut vilka anmälda ändringar SKI skall granska, bedöms bl.a. tilltron till den egenkontroll som tillståndshavaren bedriver.

De stora organisatoriska förändringar som skett under senare år hos tillståndshavarna, har inneburit att SKI, trots den ändrade inriktningen och ökade resurser för långsiktig verksamhet, ändå tvingats skjuta upp delar av den planerade långsiktiga verksamheten.

Kommittén rekommenderar att

- *SKI och SSI bör förbättra sin granskning av tillståndshavarnas kvalitetssäkring genom att*
 - *SKI tar huvudansvaret för granskning och godkännande av tillståndshavarnas system för kvalitetssäkring i stort, dock i samverkan med SSI som behåller ansvaret i fråga om strålskydd,*
 - *SKI formaliserar sin metod för att utvärdera tillståndshavarnas system för kvalitetssäkring, med inspektionsenheten som huvudansvarig för kvalitetsrevisioner,*
 - *SKI ägnar större uppmärksamhet åt hur tillståndshavarna övervakar de kontrakterade entreprenörernas system för kvalitetssäkring och deras arbete.*

Detta har tagits omhand genom att;

SKI i det nya regelverket och i den verksamhetsinriktade tillsynen fokuserat på tillståndshavarnas system för att leda och styra verksamheten. Häri ingår också tillståndshavarnas ansvar för styrning av utlagd verksamhet.

SKI använder, samtliga tillsynsavdelningar/-enheter för uppföljning av tillståndshavarnas kvalitetssäkring av verksamheten. Ansvaret för kompetensområdet kvalitetssäkring, ligger på MTO-enheten.

SKI har preciserat tillståndshavarnas ansvar i föreskrifter, när det gäller kontrakterade entreprenörer. Händelser har visat på vikten av att tillståndshavarna tar sitt ansvar i detta avseende. SKI har, bland annat mot den bakgrunden, förtydligat vilka verksamheter som kan läggas ut och under vilka förutsättningar.

Organisationen

Kommittén rekommenderar SKI att

- *skapa en gemensam syn inom organisationen på sambandet mellan organisatoriska enheter och verksamhetsprogram,*
- *överväga åtgärder som kan minska den stress som personalen för närvarande upplever,*
- *överväga att delegera på ett sådant sätt att myndighetens resultat blir mindre beroende av ett fåtal individer, samt*
- *överväga att skapa en särskild ledningsfunktion för arbetet med att utveckla generellt gällande föreskrifter.*

Detta har tagits omhand genom att;

SKI har ersatt de tidigare verksamhetsprogrammen, mot en ny mål- och uppdragsstruktur. Ett antal gemensamma uppdrag, för alla tillsynsavdelningar, bidrar till en gemensam syn inom SKI.

Deluppdragen fördelas så att SKI:s hela kompetens utnyttjas. Processbeskrivningarna anger policy och steg i hur en uppgift ska genomföras. Processbeskrivningarna ska tillämpas av alla, för att säkerställa en enhetlig hantering inom SKI. Arbetet med att ta fram processbeskrivningarna har skett i arbetsgrupper med deltagare från olika delar av organisation, ett arbetet som också bidragit till en ökad samsyn inom SKI.

SKI vidtar olika åtgärder för att förebygga stress och ohälsa. Stor vikt har bl.a. lagts på att förbättra planeringen, tydligare omprioriteringar vid oförutsedda händelser, fördelning av arbetsuppgifter och att öka kunskapen om stressrelaterade frågor. Dock visar senaste personalenkäten att stressnivån upplevs som fortsatt hög inom SKI.

Föreskriftsarbetet följer linjeansvaret och ligger därmed hos de huvudenheter som ansvarar för tillsynen inom respektive område. In stället för att skapa en ledningsfunktion för arbetet med föreskrifterna, har en föreskriftsgrupp inrättats under ledning av verksjuristen och med representanter för tillsynsavdelningarna.

Processbeskrivningen för arbetet med föreskrifter och allmänna råd finns fastställd och införd i SKIQ.

Kompetens och utbildning

Kommittén rekommenderar

- *SKI att säkerställa att beslutade planer för utbildning och personalutveckling blir genomförda som planerat,*
- *SKI att, inom ramen för sitt system för intern kvalitetssäkring, formulera och dokumentera vilken typ av kompetens som inspektörer av kärntekniska anläggningar behöver ha,*
- *SKI att ytterligare utveckla ledningskompetensen inom myndigheten.*

Detta har tagits omhand genom att;

SKI tagit fram en kompetensprofil för SKI. Med den gemensamma profilen som grund har kompetensprofiler på avdelnings- och enhetsnivå dokumenterats. Dessa bildar i sin tur underlag till kompetensprofiler på funktionsnivå. Profilerna utgör sedan underlag för analyser innan de årliga personalutvecklings- och personalutbildningsinsatserna fastställs. Ett basprogram för utbildning av inspektörer och utredare, har tagits fram och testas för närvarande.

SKI har tagit fram en chefpolicy, inkl kompetensprofil för chefer, och genomför ledningsutvecklingsprogram efter behov.

Kompetensförsörjningsprocessen finns dokumenterad som en stödprocess i SKIQ.

Forsknings- och utvecklingsprogram

Kommittén rekommenderar att

- *SKI förbättrar sättet att driva sitt FoU-program genom att på nytt överväga antalet och storleken av planerade FoU-projekt så att det säkerställs att nödvändig FoU slutförs som planerat,*
- *SKI förbättrar informationen om forskningsresultat till såväl de närmaste intressenterna som till allmänheten,*
- *SKI och SSI ytterligare samordnar sina respektive FoU-program inom kärnavfallsområdet.*

Detta har tagits omhand genom att;

SKI:s process för forskning har dokumenterats och fastställts. Forskningsprocessen anger både hur SKI tar fram forskningsprogrammet och hur enskilda forskningsprojekt skall styras. Genom funktionen ”forskningsområdesansvarig” har bevakning och uppföljningen av SKI:s forskningsområden stärkts. SKI har lagt fast en forskningsstrategi, som underlag för kommande forskningsprogram. Avdelningarna tar, med stöd av forskningsstrategin, regelbundet fram forskningsplaner för respektive avdelning.

Spridningen av forskningsresultat sker idag bl.a. via SKI:s hemsida. I forskningstidskriften Nucleus, som fått en allt större läsekrets, finns artiklar där forskningsresultat presenteras i en populärvetenskaplig form. SKI har också anordnat ett antal forskningsseminarier där enskilda frågor eller hela forskningsprogram presenterats.

Samordningen av Fou-verksamheten med SSI, sker i huvudsak mellan berörda på SSI och SKI:s avdelning för kärnavfall. Här finns flera exempel på projekt som SKI och SSI finansierar gemensamt. Informationsöverföring i forskningsfrågor mellan myndigheterna sker också genom att SSI:s och SKI:s forskningschefer är representerade i varandras forskningsnämnder.

Roller och ansvarsfördelning

Rollfördelningen mellan tillsynsmyndigheterna och tillståndshavarna.

Kommittén rekommenderar att SKI och SSI, i samarbete

- *i sina föreskrifter klargör rollfördelningen mellan myndigheterna och tillståndshavarna.*

Detta har tagits omhand genom att;

SKI gått över till en verksamhetsinriktad tillsyn, som tillsammans med de krav som anges i föreskrifterna, ämnar att tydligt visa tillståndshavarnas ansvar för verksamheten. Diskussioner om rollfördelningen ingår i den dialog som förs kontinuerligt mellan SKI och tillståndshavarna.

SKI anger SKI:s roll och uppgifter i de olika processbeskrivningarna och andra avsnitt i SKIQ.

Ansvarsfördelningen mellan SKI och SSI

Kommittén rekommenderar att SKI och SSI, med ett gemensamt och kraftfullt engagemang från de båda myndigheternas ledning,

- *främjar den process som pågår med att förbättra samarbetet mellan de båda myndigheterna.*

Detta har tagits omhand genom att;

SKI och SSI samarbetar på olika sätt inom flera verksamhetsområden. Utredningen konstaterade att lagstiftningen innebär, såsom utredningen identifierade, en viss överlappning mellan myndigheternas uppgifter, särskilt inom kärnavfallsområdet. På kärnavfallsområdet genomför SKI och SSI vissa granskningar med gemensamma arbetsgrupper, t.ex. granskningen av SKB:s säkerhetsanalyser för befintliga och planerade slutförvarsanläggningar. Sedan slutet av 1980-talet finns också en stående arbetsgrupp för granskning av avfallstyper som ska deponeras i SFR-1.

På beredskaps- och informationsområdet finns ett utvecklat samarbete, liksom inom reaktorsäkerhetsområdet. På reaktorsäkerhetsområdet samverkar SKI och SSI särskilt i frågor som gäller stråldoser vid ändringar i anläggningarna.

Högsta ledningen, GD, vid både myndigheterna finns representerad varandras styrelser, för att stödja samarbetet och informationsöverföringen mellan myndigheterna.

Tillgången till inhemsk teknisk stödorganisation, TSO.

Kommittén konstaterade i sin utredning, att SKI hade knappa resurser och därmed svårigheter att hinna med den långsiktiga utrednings- och forskningsverksamheten. Kommittén pekade på att SKI inte har tillgång till någon inhemsk teknisk stödorganisation s.k. Technical Support Organisation, TSO, till skillnad från vad som gäller i de flesta jämförbara länder. SKI fick också uppgiften att utreda frågan om möjliga former för tekniskt stöd.

Huvudalternativet, i SKI:s svar till regeringen med olika former för tekniskt stöd (TSO), var att förstärka utredningskapaciteten med ett antal experter inom tillsynsavdelningarna. Experterna, med befattning som projektledare, skulle som huvuduppgift driva preciserade, långsiktiga utrednings- och utvecklingsprojekt. SKI förstärktes senare med åtta personer för att kunna förbättra utrednings- och forskningskapaciteten.

Kommentarer kring resultaten av genomgången

I huvudsak har SKI genomfört de åtgärder, som anges i svaret till regeringen. De åtgärder, som inte genomförts som planerat eller där arbete återstår, kommenteras kort här nedan.

Rekommendationen att, ”vid planeringen av den egna tillsynen och vid beslut om var tonvikten skall läggas i den egna tillsynen, använda resultat från den tillsyn som tillståndshavarna själva bedriver”, har varit SKI:s utgångspunkt i den verksamhetsinriktade tillsynen. Här finns ytterligare möjligheter att dra nytta av tillståndshavarnas verksamhet genom att lägga mer ansvar på industrin för att, med analyser och egenutvärdering, demonstrera att man har full insikt om konsekvenserna av planerade och genomförda åtgärder, både tekniskt, organisatoriskt och mänskligt.

SKI har, efter personalförstärkningen, kunnat ägna mellan 15-20% av resurserna till långsiktig verksamhet. I detta ingår långsiktiga utredningsuppdrag och fou-verksamheten. Gränsdragningen mellan uppgifter på kort respektive lång sikt är dock svår att göra. Många uppgifter inom SKI, har karaktären av långsiktig verksamhet. SKI behöver kunna anpassa användningen av resurserna, efter behoven. En avvägning mellan långsiktig och operativ verksamhet sker under verksamhetsplaneringen och vid omprioritering av uppgifter vid verksamhetsuppföljningar. Detta medför att SKI har möjlighet att hantera oförutsedda tillsynsinsatser genom att förskjuta mindre akuta långsiktiga utredningsuppdrag i tiden. Med kompetensförstärkningen har SKI, trots ökningen av antalet prioriterade ärenden, hittills i huvudsak kunnat genomföra den planerade forsknings- och utredningsverksamheten.

För att reducera stressnivån i organisationen arbetar SKI med olika åtgärder. Häri ingår också att planera och följa upp så att medarbetarna har en rimlig arbetsbelastning.

Dessutom anordnas seminarier och aktiviteter med syfte att öka medvetenheten om frågor kring stress och för att stärka hälsan.

Målhierarkin, kan ytterligare förtydligas, vilket arbetsgruppen för SKI:s strategiska plan undersöker i samarbete med chefen för Administrativa enheten.

För att göra SKI mindre beroende av ett fåtal individer och för att öka möjligheten till att bättre kunna anpassa ledarskapet efter aktuell verksamhet föreslog SKI, att en rotation mellan experter och chefer i organisationen skulle eftersträvas. Detta för att bland annat minska sårbarheten och ”bredda toppen” i SKI:s organisation.

Tidsbegränsat chefskap infördes också under en period. För att långsiktigt kunna stärka och utveckla kompetensen hos cheferna, har SKI valt att ta bort tidsbegränsningen.
