

Organisation är inte liktydigt med verksamhet

Styrning av och i offentliga verksamheter handlar nästan uteslutande om organisationsstyrning trots att en organisation inte är liktydigt med en verksamhet. Organisationsstyrning handlar om att fördela finansiella medel, sätta mål, utforma strategier, verksamhetsplaner, riktlinjer, yrkesroller etcetera för att uppnå uppdragsgivarens krav på organisationen. Att den här styrningen leder till administration som tar resurser från verksamheterna är väl känt vid det här laget, men alltmer uppmärksammas också att organisationsstyrningen får negativa konsekvenser för den verksamhet organisationen finns till för att utföra. Allt fler frågar sig: Vad får vi egentligen för skattepengarna? Administration eller samhällsnytta?

Det är skillnad på organisation och verksamhet

Organisation likställs oftast med verksamhet trots att verkligheten inte ser ut så. Den bild som ges är att en verksamhet sker inom en organisation och att chefer bestämmer ramar och förutsättningar för medarbetarna i verksamheten. Men så ser det inte ut i dag – särskilt inte i offentlig sektor.

För det första är *inte* alla som arbetar i en organisation anställda av organisationen. En betydande andel av arbetet utförs av konsulter eller så har organisationen kontrakterat ut vissa uppgifter till andra organisationer.

För det andra är det sällan verksamhetscheferna som bestämmer förutsättningarna utan de får förutsättningar färdigpaketerade i form av policys, riktlinjer, it-system, processbeskrivningar med mera från huvudkontorspersoner.

- Medarbetare rekryterats utifrån hr-strategernas urvalsmetoder.
- Huvudkontorspersonerna utforma styr-, stöd- och ledningsprocesser utifrån sin generella expertis som kan bestå av allt från verksamhetsutvecklings-, hr-, ekonomistyrnings- och säkerhetsmetoder till upphandling och miljöfrågor.
- Huvudkontorspersoner har i sin tur har att förhålla sig till regelverk och vedertagna nationella eller internationella standarder som gäller för deras expertområde.

För det tredje utgör revisorer, tillsyns- och analysmyndigheters liksom organisationsinterna analysenheters uppföljning och utvärderingar underlag till beslut om arbetsvillkor för kärnverksamheterna. Dessa aktörer bedömer verksamheternas följsamhet mot organisationens mål, regler och standarder och ger rekommendationer som organisationsledningar ska åtgärda och som sedan följs upp. Offentligägda bolag och allt fler myndigheter har dessutom styrelser som beslutar om innehåll i strategier, organisationsutformning, investeringar etcetera.

Styrning och ledning utformas alltså av allt fler experter fränkopplade kärnverksamhetens logik och det finns inga krav på att dessa experter ska ha kunskap om den specifika kärnverksamheten, snarare tycks det ses som en fördel att de inte har specifik kunskap om den verksamhet de ska styra eller kontrollera.

Staffan Furusten, professor i företagsekonomi, beskriver denna tillväxt av experter som att det blir allt fler som får inflytande över styrning och ledning av verksamheterna och att dessa kan allt mindre om verksamheternas specifika förutsättningar. Människor med "yt-kunskap" om kärnverksamheten styr villkoren för dem som ska utföra arbetet. Den verksamhetsspecifika kunskapen som medarbetare och verksamhetschefer i kärnverksamheten har, kommer i skymundan och marginaliseras i förhållande till

policy-, tillsyns och huvudkontorspersonalens generella kunskaper och idealbilder om hur en organisation ska fungera. Detta får konsekvenser för organisationens handlingsförmåga och handlingsberedskap.¹

Men kanske det viktigaste argumentet för att verksamhet och organisation inte är samma sak är att en kärnverksamhet eller ett verksamhetssystem i princip alltid går över organisationsgränser. Se till exempel nedanstående bild som visar att en mängd organisationer och människor är involverade i asylverksamheten.

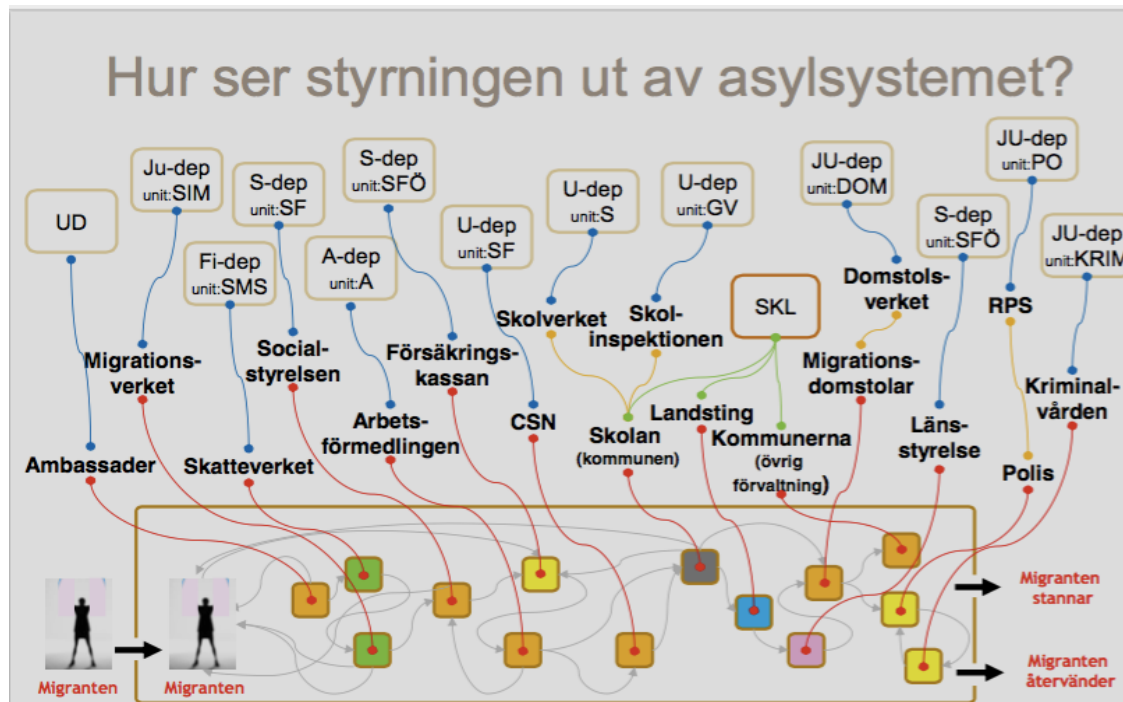


Bild 1: Systemanalys från ansökan om asyl till bosättning eller återvändande. Migrationsverkets svar på regeringsuppdrag. (Ju2013/8626/SIM).

Huvudmännen och organisationsledningarna tillämpar organisationsstyrning osynkroniserat sinsemellan trots att de hanterar delar av samma verksamhetssystem, i exemplet ovan asylverksamhet.

När den organisatoriska styrningen, som sätter villkor för arbetet, inte är synkroniserad mellan organisationerna försvåras många gånger arbetet för dem som arbetar i kärnverksamheten. När organisationerna ändrar sin organisationsstyrning påverkar det möjligheterna för dem som arbetar organisationsövergripande att kommunicera med varandra. Det är medarbetarna längst ner i respektive myndighet som ska se till att ärendet flödar mellan myndigheter i sin myndighetsutövning och se till så att det slutliga beslutet blir korrekt – det är de som har sammanhangskunskapen och som vet vilken kommunikation som behöver ske mellan organisationerna. Denna sammanhangskunskap saknas hos organisationsledningen.

Ett konkret exempel från mina tidigare undersökningar är när Försäkringskassan gjorde omräkningar som påverkade handläggningen av pensioner på Pensionsmyndigheten. Handläggarna på Pensionsmyndigheten fick inte information om att Försäkringskassan gjort omräkningar och att det påverkade besluten om pensioner. Handläggarna på Pensionsmyndigheten fick informationen genom ett lokalt informellt möte med handläggare på Försäkringskassan. Informationen hade varit uppe på

¹ Staffan Furusten (2020) Fler som kan mindre och färre som kan mer – en konsekvens av ökad konsultanvändning i förvaltningen i Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet. En forskningsantologi.

ett ledningsmöte inom pensionsmyndigheten men därefter inte gått nedåt till handläggarna, eftersom *ledningen inte hade kunskap om verksamhetsberoenden över organisationsgränserna.*

Organisationsstyrningen hindrar kunskapsutveckling om sammanhangen och beroenden i kärnverksamheten eftersom styrningen utgår från organisationernas egenintresse vilket begränsar medarbetarnas och verksamhetschefernas lärande till anpassningslärande och lydnad mot organisationens mål, planer, processbeskrivningar etcetera. När kunskap om sammanhangen inte beaktas i styrningen eller i verksamhetsutvecklingen blir de offentliga tjänsterna sämre än vad de skulle kunna vara.

Inte heller granskare och tillsynare beaktar att verksamheter går över organisationsgränser och vikten av sammanhangskunskap, utan de granskar hur väl organisationen utför sin del av uppdraget – det är ju så granskningsverksamheten är uppdelad i Sverige. IVO granskar vården, ISF Försäkringskassan och IAF Arbetsförmedlingen. Men anledningen till att sjukskrivningar och bedömning av arbetsförmåga inte fungerar som det är tänkt kanske inte ligger inom en viss organisation där flera organisationers medverkan krävs. Trots att vi vet detta är det fortfarande organisationsperspektivet som gäller.

Om vi satte verksamheten i förarsätet och placerade organisationen i baksätet, skulle granskning och tillsyn i stället kunna utgå från förutsättningar i verksamhetssystemet och effekter som verksamhetssystemet genererar, inte utifrån vad respektive organisation presterar.

Jag tror inte det finns någon som har en helhetsbild över alla organisationer som var och en likt regndroppar skickar ner styrsignaler till kärnverksamheter i offentlig verksamhet. Det är min fasta övertygelse att vi skulle behöva få en bild av alla styrsignaler som riktas mot en kärnverksamhet som t.ex. hälso- och sjukvården och göra en upprensning av alla styrtillägg och styraktörer som har lagts till under årens lopp. Jag har försökt synliggöra en del av dessa organisationer och underliggande standarder som påverkar hälso- och sjukvården i bild 2 nedan. Den har inga ambitioner om att vara helt korrekt eller heltäckande. I mitten visas den ordinarie "huvudmannastyrningen". Till höger visas organisationer som indirekt styr och följer upp den organisatoriska styrningen och till vänster visas organisationer som påverkar själva verksamheten.



Bild 2: Exempel på organisationer som direkt eller indirekt styr ett sjukhus verksamhet

De här organisationerna till vänster och höger styr direkt eller indirekt hur sjukhusen ska genomföra sjukvård utifrån hälso- och sjukvårdslagarna. Det är alltså inte uteslutande sjukhusens verksamhetschefer som styr och formar förutsättningarna för sjukvårdens medarbetare – trots att de har verksamhetsansvaret och kan åtalas vid felaktigt agerande.

De externa organisationerna behöver däremot inte ta något verksamhetsansvar trots deras inverkan på praktikerna som har verksamhetsansvaret.

Expertorganisationer som direkt eller indirekt styr de organisationer som producerar samhällstjänster som t.ex. sjukvård, behöver dessutom få information från kärnverksamheten, i detta fall från ett sjukhus för att kunna utföra sitt arbete. Flera organisationer gör också samma saker. Exempelvis initierade jag själv som anställd på regionrevisorerna en granskning om Region Stockholms hantering av nätverksansluten medicinteknisk utrustning som utföres av konsultföretaget PwC. Samtidigt läste jag en rekryteringsannons från IVO där det framgick att myndigheten skulle rekrytera en it-person som ska granska vårdgivarnas hantering av medicinteknisk utrustning. *Har någon koll på hur mycket dubbelgranskningar som görs, vad granskningarna används till och vad verksamheterna måste prioritera bort för att kunna förse alla dessa organisationer med information?*

Se och utveckla verksamhetssystemet - inte organisationen

Verksamhetsutvecklingen i en offentlig organisation har allt mer kommit att fokusera på att uppnå huvudmännens mål inom en viss tidsrymd och förflyttats till huvudkontorsnivå. Verksamhetsutvecklingen utförs inte av dem som producerar offentliga tjänster utan av särskilda experter i tid och rum avskilt från den operativa verksamheten. Verksamhetens linjechefer blir "delaktiga" genom att de får föredragning av experterna om verksamhetsutvecklingen och möjlighet att lämna synpunkter innan beslut fattas om implementering. Det heter att de godkänner verksamhetsutvecklingen. Inte sällan är det ekonomiavdelningarna som avgör vilken utveckling som får ske utifrån beloppsgränser och tänkta nyttor utifrån på förhand definierade nyttokategorier.

Kärnverksamhetens direkta behov prioriteras många gånger ner framför satsningar som visar på följsamhet mot huvudmännens mål vilket exempelvis innebär införskaffande av metoder och verktyg för att mäta digitaliseringstakt eller kvalitet i stället för att ge kärnverksamheten funktionella it-stöd så att kärnverksamhetens medarbetare och chefer får tillförlitlig information när de behöver den och kan göra rätt från början. Det händer också att framtagande av statistik till de externa organisationernas (se bild 2) behöver prioriteras framför att ta fram information som kärnverksamheten behöver.

Trots all vår iver att riskminimera och att förutse nyttan med verksamhetsutveckling tycks vi vara blinda för risken med att utveckla verksamheten utan kunskap om kärnverksamhetens logik eller att bortse från att åtgärda nödvändiga problem som uppmärksammas i kärnverksamheten.

Många gånger saknas också kända och väl fungerande kommunikationskanaler mellan den operativa verksamheten och huvudkontorsnivån genom vilka informationsutbyte kan ske. När verksamheten alltmer utvecklas av personer som saknar egen erfarenhet av kärnverksamheten medför det enligt konsultföretaget Bains & Company att huvudkontoret fördelar resurser demokratiskt utan att reflektera över hur resurser kan användas på bästa sätt utifrån verksamheten och dess kunders behov.

Ledningsgruppens diskussioner handlar snarare om att förbättra nyckeltal med någon fraktion av en procent och den tappar långsamt men säkert förankring i kärnverksamheten. Ett ökat internt fokus på processer och information ger också mer komplexitet. Organisationen får olika versioner av strategier och mål. Kärnverksamheten försöker då att balansera olika behov vilket ger ännu mer komplexitet. Strategin handlar mer och mer om att försvara det man har alltmedan byråkratin växer och

prioriteringarna handlar om politik. Data och format dominerar. I allt detta tappar organisationen ofta bort viktig kunskap om vad som är viktigt för kunderna.²

Känns detta igen? Själv känner jag igen mig alltför väl, exempelvis från min tid som anställd på Försäkringskassan under den så kallade "lean-eran" när beslutspyramiden skulle vändas upp och ner för att ge handläggningsverksamheten mer inflytande över verksamhetsutvecklingen. Huvudkontoret skulle stödja och inte styra handläggningsverksamheten. Det resulterade i att den centrala utvecklingsenheten på ekonomistaben där jag arbetade ökade från 10 till 16 personer. Kommunikationsavdelningen och avdelningen för verksamhetsstöd expanderade också kraftigt utan att handläggningsverksamheten fick mer ekonomiska resurser.

I stället för organisationsstyrning koordinera de kompetensbärande relationerna

Det paradoxala är att vi en gång i tiden skapade organisationer för att hantera komplexiteten och effektivisera verksamhetens koordinationsförmåga. Men det har resulterat i en än mer komplex styrning av en redan komplex verksamhet vilket synliggörs i bild 1 och 2 ovan.

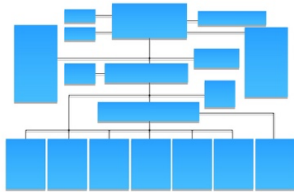
Symboliken för koordinering inom en organisation är organisationsschemat där varje ruta har en viss uppgift och leds av en person med en viss position. Med positionen följer förutbestämda beslutsmandat och tillträde till fördefinierade beslutsarenor. Att införa strukturer och yrkespositioner var alltså ett sätt att hantera verklighetens komplexitet eftersom det blev tydligt vad som skulle göras och vem som skulle göra vad. Förväntningarna på vad varje ruta skulle åstadkomma var tydliga och bestämda på förhand. Från början reducerades säkerligen också komplexiteten eftersom de som arbetade i "rutorna" och de som innehade beslutspositioner hade kunskap om hur verksamhetens resultat skapades och vilka kompetensbärande nätverk inom och mellan rutorna som behövde komplettera rutorna för att åstadkomma verksamhetens resultat.

Man upptäckte efterhand att komplexiteten kunde minskas ytterligare om man satte upp mål och deadlines för att nå målen. Mål gör det möjligt att fokusera på vissa aspekter av arbetet och bortse från andra. Deadlines styr arbetstakten vilket gör att man av tidsskäl kan filtrera bort vissa aspekter av arbetet. För att hålla deadlines behövde verksamhetens komplexitet reduceras ytterligare vilket enklast sker genom att begränsa kommunikationen till människor som är lätta att komma överens och använda sig av välkända problemlösningsmetoder.

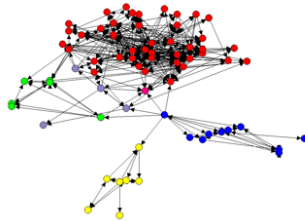
Den verksamhetsutveckling som tidigare skedde integrerat i produktionen flyttades till temporära projekt med deadlines och utfördes av människor utanför produktionen. Verksamhetens chefer blev på sin höjd resurshållare till projekten och mottagare av färdiga projektresultat. Positioner och yrkesroller reducerades till arbetsbeskrivningar och frånkopplades de kompetensbärande relationella aspekterna. Tilliten mellan organisationsmedlemmarna byggde alltmer på tillit till organisationsstrukturen dvs formella arbetsbeskrivningar och arbetsprocesser, inte på personlig tillit och kunskap om varandras reella kompetenser. Alltmer bortsågs också från att förmågan att utföra en specifik verksamhet inte bara finns inom enskilda personers hjärnor utan också i kompetensbärande relationer som formas när personer med olika kunskap och erfarenhet tillsammans utför arbetsuppgifter. Tillsammans kan människor utföra saker som de inte skulle kunna göra var och en för sig. Tillsammans förstår de verksamhetens logik och kan utveckla verksamhetens handlingsförmåga och beredskap att hantera omgivningens komplexitet.

² Bain & Company (2013). Four paths to a focused organization. Kan hämtas på <https://www.bain.com/insights/four-paths-to-a-focused-organization/>

Allt eftersom organisationerna har omorganiserats har den formella organisationen blivit åtskild från de kompetensbärande relationer som skapar verksamhetens reella resultat.³ Det har blivit ett glapp mellan de som tänker och utvecklar och de som gör och producerar. Den informella organiseringen har blivit osynlig för dem som har hand om den formella styrningen. För dem som ”styr” organisationen kan verksamheten te sig rörig och komplex men den är inte så rörig för dem som är i verksamheten och ser de kompetensbärande relationerna som skapar resultat.



Formell, hierarkisk organisationsstyrning



Kompetensbärande relationer som skapar verkliga resultat.
Källa: Marianne Döös



Den komplexa verkligheten utifrån organisationsstyrning
Källa: Businessillustrator.com

Organisationsstyrningen i offentliga verksamheter utgår från att huvudmän eller organisationsledningar fattar ett beslut som dokumenteras, gärna tillsammans med ett skriftligt beslutsunderlag. Organisationsstrukturen reglerar kommunikationskanalerna för hur och till vem beslutet ska sippra ner i organisationen och utmytna i ytterligare beslut för att realiseras. Beslutet, organisationsstruktur och positioner styr efterföljande kommunikation och handlingar. Om beslut kanaliseras genom en likartad organisationsstruktur och tolkas av likartade positioner är det inte konstigt att styrförändringar inte genererar reella förändringar utan bara förändringar på ytan – i dokument, strukturer och roller. Positionen, snarare än kompetensen hos personen som besitter positionen avgör hur vi tolkar besluten och agerar. Alla är på sätt och vis fångna i sin position och den etablerade strukturen i vilken positionen befinner sig, eftersom syftet med position och struktur är att ge förutsebarhet i varandras agerande. Position och strukturer formar vilka frågor som får ställas av och till vem samt vilka frågor som kommer upp på beslutsarenor.⁴

Vi tar hand om de frågor som vi förväntas agera på och kommunicerar med dem vi förväntas kommunicera med utifrån vår och andras positioner – inte utifrån vår kompetens och vad situationen och sammanhanget kräver.

Ta till exempel Försäkringskassans hantering av sjukförsäkringen. Inspektionsmyndigheter och media upptäcker jämt och ständigt att myndigheten inte hanterar medborgares ärenden så som lagen var tänkt enligt juristerna. Regeringskansliet för en dialog med Försäkringskassans huvudkontor och exekverar nya mål och uppföljningstidpunkter när målen ska vara uppnådda. Eftersom det finns en deadline när målet ska vara uppfyllt, när återrapportering ska ske, använder sig personer med verksamhetsutvecklande positionen på huvudkontoret av vedertagna managementmetoder för styrning. Man ändrar organisation, processer, riktlinjer eller byter helt enkelt chefer – då kan det ju inte bli fel. Om de dessutom knyter till sig personer med rätt position och som är lätta att komma

³ Se till exempel Marianne Döös (2003) http://nile.lub.lu.se/arbarch/arb/2003/arb2003_12.pdf, Marianne Döös, Peter Johansson och Tomas Backström (2014) Organisationsbilder och förståelse vid förändring – visualisering av arbetsintegrerade relationer. I Arbetsmarknad & Arbetsliv årg 20, nr 3, hösten 2014.

⁴ Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2013) Ledarskap bortom idén om den ensamma hjälten. I Leda mot det nya – en forskningsantologi om chefskap och innovation. Vinnova.

överens med går utvecklingsarbetet både smidigare och snabbare – och myndighetsledningen kan återrapporera positiv måluppfyllnad till regeringen.

Handlägningsverksamheten har en upparbetad förväntan om att huvudkontoret ska agera på detta sätt och försöker integrera nya styr signaler och arbetsmoment med befintliga, trots att man vet att det kommer att resultera i bekymmer i handläggningen, antingen beroende på att det nya inte passar in i handläggningens helhet eller att andra delar i handläggningen måste prioriteras bort av tidsskäl. Det är känt bland alla huvudkontors-, handlägnings-, inspektions- och regeringskanslimänniskorna att handläggarna inte har tid att göra allt som står i processbeskrivningar och vägledningar, de hinner inte ens läsa dem – ändå fortsätter man att finslipa dem och utöka dem och låtsas som det är lösningen.

Allt fler positioner på huvudkontoret styr verksamhetsutvecklingen, numera även rättsavdelningen och analys och prognos, medan samma positioner utför handläggningen. Kommunikationen mellan huvudkontoret och handläggningen flödar i princip genom samma strukturer och kanaler som de gjort sedan myndigheten startades år 2005 eller ännu tidigare då kommunikationskanalerna mellan försäkringskassorna och Riksförsäkringsverket var synnerligen hierarkiska.

Som jag ser det sker ingen förnyelse avseende positioner och strukturer när det gäller verksamhetsutveckling och handläggning. Man byter till exempel inte plats med varandra genom arbetsrotation. Man gör inga reella försök att ändra strukturer och positioner för att öka förståelsen av varandras verkligheter vilket skulle kunna möjliggöra ett gemensamt lärande så att nya handlingsmönster uppstår.

Det är fortfarande personer med huvudkontorspositioner som ska instruera personer med handlägningspositioner om hur de ska arbeta. I allt detta kommer inte de för praktiken viktiga frågorna upp på beslutsarenan.

Egentligen skulle man kunna ta bort en mängd styrande positioner eftersom handläggarna självständigt ska hantera ärenden utifrån den lagstiftning som gäller för verksamheten. Då skulle man lämna handläggarna i sticket skulle några säga, eftersom när de ska fatta negativa beslut behöver kunna referera till strukturer och formalia.

Men idag är handläggarna mer hotade än någonsin – kanske inte på grund av att besluten fattats genom handläggarens omdömesgilla tolkning av lagen, utan kanske just på grund av att hen utan omdömesgill tolkning av lag och situation fattar ett beslut utifrån vägledningar och processbeskrivningar som de inte har inflytande över eller inte haft möjlighet att ta del av. Vad skulle hända om handläggarna fick tillfälle att läsa lagen eller om de fick beställa det stöd de skulle behöva för att följa lagen av personer på huvudkontoret? I dag har de flesta handläggare en akademisk examen.

Hur kommer det sig att det anses självklart att en jurist som sitter på huvudkontorets rättsavdelning ska tala om hur en handläggare med samma juristexamen ska tolka lagen och handlägga ett ärende? Ja, det är lätt att styra när man bortser från kontexten – men ack så fel det kan bli!

Några avslutande reflektioner

Efter ett långt arbetsliv företrädesvis i kärnverksamheter men också några år på huvudkontor och snart 10 år på en inspektionsmyndighet och ett revisionskontor drar jag följande slutsatser:

När jag jobbar i kärnverksamhet, får jag mycket litet gehör för problem och förslag hos chefer – jag ska hålla mig inom min position i min organisationsruta – min kunskap är inte legitim utanför min position och ruta – oavsett vad jag kan och har för erfarenheter från att arbeta utanför rutan.

När jag framför problem och lösningar i egenskap av utredare eller revisor får jag tillträde till myndighets- eller sjukhusledning, styrelser, departement, utskott och inbjuden att tala på konferenser – min kunskap blir då legitim trots att jag inte har egen erfarenhet eller specifik kunskap om kärnverksamheten: *Det är min position och organisationstillhörighet som ger mig legitimitet att tala om hur något är eller vad något behöver göras, inte min kompetens.*

När jag är granskare gör jag nytta för kärnverksamheten för jag blir deras språkrör, men det är ett jobb som cheferna egentligen ska göra. Mer granskning av externa och interna aktörer gör cheferna passiva. Om cheferna fokuserade på kärnverksamheten och var intresserad av den, skulle en stor del av granskningen bli överflödig.

Utredare och externa experter får ledningarnas öra vilket ger mindre tid för ledningen att lyssna på verksamheten och se med egna ögon vad som händer och sker och hur de förutsättningar de ger medarbetarna påverkar deras verksamhetens resultat.

När granskarnas och utredarnas generella kunskaper uppvärderas, nervärderas praktikernas kunskaper trots att det är deras kunskap som löser problemen – inte mina granskningsrapporter. Dessutom försenas åtgärder, ibland flera år, eftersom man väntar på en expertutredning som externa experter har gjort utifrån intervjuer med verksamhetens medarbetare. Utredningens förslag om åtgärder ska sedan implementeras av medarbetarna som blivit intervjuade. Hallå – varför denna omväg? Och under tiden har omgivningen och problembilden ändrats. Hmm...

Allt fler utredningar, även organisationsinterna får karaktären av forskningsrapporter med beskrivningar om metoder och hänvisningar till referenser om vad någon extern forskare kommit fram till i ett annat sammanhang. Rapporterna avslutas med rekommendationer trots att de som skriver rapporten bara har studerat en enkel frågeställning uttryckt i några få meningar. Det resulterar i att organisationsledningen fattar allt fler fragmentariska beslut utifrån dessa lösryckta förslag utan att se till helheten eller ha kunskap om det sammanhang förslagen ska inlemmas i.

När organisationerna beslutar om vad de ska använda utvecklingspengarna till så prioriteras i första hand lagändringar, i andra hand åtgärder och rekommendationer från Riksrevisionen, inspektions- eller tillsynsmyndigheter, i tredje hand internrevisionens och rättsavdelningars anmärkningar och rekommendationer samt strategiska utvecklingsinitiativ i form av digitalisering/automatisering. Blir det några pengar kvar, kan man åtgärda några av de problem som upptäcks i handläggningen.

Men hallå igen – om man åtgärdade kända problem i handläggningen skulle man få färre anmärkningar och man skulle kunna styra sin egen utveckling i högre utsträckning. Men man hinner sällan vända på kuttingen när det blir allt fler granskningar och fler rekommendationer.

Varför började jag jobba med granskning efter många år i kärnverksamheten? Jo det var det enda ställe jag fann att jag någorlunda har möjlighet att tänka självständigt – utanför boxen. Jag slipper återrapporteringskrav och kan ställa frågor till personer med olika positioner och jag får i princip omedelbart direkt access till högsta ledningen. Jag är sällan styrd av deadlines och har ingen inkorg av ärenden. Nu förstår ni varför huvudkontoren och expertmyndigheterna ständigt växer – vi har det så himla bra!!!

Inger Sohlberg

