

För mycket Command & Control i regeringens styrning leder till en sämre verksamhet

Den av regeringen tillsatta Tillitsdelegationen (www.tillitsdelegationen.se) konstaterar med rätta att tillitsbaserad styrning handlar om hela styrkedjan, från den politiska huvudmannen till medarbetarna på golvet. Det handlar därmed dels om tillit mellan huvudmannen (regering, kommun- och landstingsstyrelser) och utförarna (myndigheter och förvaltningar), dels om tillit inom utförande verksamheter (mellan myndighets-/förvaltningsledning, mellanchefer och medarbetare).

Vi konstaterade i Tankar om styrning förra månaden att myndigheter som Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Polisen länge fått utstå mycket kritik. Vi kan också konstatera att Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan ligger stabilt i botten när det gäller vilket förtroende allmänheten har för olika samhällsinstitutioner, medan t.ex. Skatteverket, trots sitt uppdrag, ligger högt. Vi menar att en del av problemet i de kritiserade myndigheterna är att det periodvis varit för mycket Command & Control både när det gäller regeringens styrning av myndigheterna och den interna styrningen i resp. myndighet. Vi avgränsar oss dock till styrningen av Arbetsförmedlingen. Perspektivet är delvis tillbakablickande och utgångspunkten är ett tjänstelogiskt perspektiv.

I en föreläsning för några hundra arbetsförmedlare i ett län för ett antal år sedan togs de mål som regeringen angett för AMV upp. Som exempel kan nämnas några av de mål som förekom i AMVs regleringsbrev 2003:

- Målet är att andelen kvinnor och män som fått arbete 90 dagar efter avslutad arbetsmarknadsutbildning i genomsnitt skall uppgå till minst 70 procent.
- Målet är att antalet långtidsinskrivna kvinnor och män skall uppgå till högst 37 000 personer i genomsnitt per månad.

Dessa mål är typexempel på hur man inte ska formulera mål om man vill få en ändamålsenlig styrning och i föreläsningen togs några av målen till diskussion bl. a utifrån att ett av Finansdepartementet initierat projekt där ett antal arbetsförmedlare intervjuades, indikerade att starka krav på måluppfyllelse medfört manipulationer i syfte att klara målen. Dessa manipulationer ledde till att det såg bra ut i uppföljningsstatistiken, utan att det i praktiken blev bättre för de arbetssökande (snarare tvärtom). Exempel gavs i föreläsningen på hur detta gick till. Intressant nog medförde detta kraftiga applåder från deltagarna. Många kom fram efteråt och menade att de gjorde så som exemplifierades för att klara måluppfyllelsen och att det berodde på de starka kraven uppifrån. Flera vittnade om att de som handläggare inte mådde bra – ”vi vet att vi inte gör ett bra jobb för de arbetssökande”. En kontorschef mailade efteråt och tackade med konstaterandet att det hjälpt henne att inse att det inte var hon själv det var fel på, det var systemet.

Styrningen med mål och återrapporteringskrav är dock bara en del av regeringens styrning. En annan viktig del är regelverket, som ofta också fått kritik såväl tidigare som i närtid:

Staten, Arbetsmarknadsverket, får ju emellanåt kritik från landets kommuner för att det är för stelbent och regelstyrt, vilket ofta gör det besvärligt att hjälpa ungdomar utifrån deras specifika situation. Inte bara hjälpa dem få in en fot utan också att bli kvar på arbetsmarknaden. Därför tittar vi nu bland annat på sånt som att ta

bort regler som tidsgränser. Om stat och kommuner använder sina resurser bättre då får fler det lättare att ta sig in på arbetsmarknaden, särskilt de som inte har gymnasiekompetens, säger Ylva Johansson.

/Gefle Dagblad 16/12 2014/

Vi har tidigare konstaterat att tjänsteverksamhet skiljer sig från varuproduktion genom att vi får in variation i processerna (kunderna har bl. a olika behov, olika förmåga samt olika intresse och preferenser). Så t.ex. har arbets sökande olika behov av stödinsatser utifrån sin livssituation liksom behov under kortare eller längre tid. De har olika förmåga att klara olika utbildningar eller arbetsuppgifter och de kan vara mer eller mindre motiverade med tanke på intresse och preferenser. Detsamma gäller naturligtvis i tillämpliga delar även arbetsgivare.

Vad detta innebär framgår av Ashbys lag, the law of requisite variety. Denna lag säger att "variety absorbs variety, defines the minimum number of states necessary for a controller to control a system of a given number of states." Populärt uttryckt innebär detta att ett styrsystem (regelverk, mål och uppföljningssystem) – om det ska fungera – måste ha samma komplexitetsgrad som det system som ska styras. En arbetsförmedling möter människor och företag med mycket stor variation i behov och förutsättningar. För att lyckas krävs att Arbetsförmedlingen kan hantera all denna variation. Arbetsförmedlingens repertoar av stödåtgärder måste med andra ord vara lika stor eller större än den repertoar av behov och förutsättningar som de möter hos kunderna.

Variation som kund för med sig

Verksamhetens förmåga att ta hand om kundernas variation



Ashbys lag: när myndighetens förmåga att hantera variation är mindre än variationen hos kunderna misslyckas man med att hjälpa ett antal kunder

Så fungerar emellertid inte Arbetsförmedlingen. Det handlar inte om att möta och hjälpa kunderna utifrån deras förutsättningar. Det handlar istället om att erbjuda dem någon av tjänsterna i tjänsteutbudet. Man möter kunderna med en uppsättning fördefinierade och standardiserade tjänster, där standardiseringen kan handla om t.ex. tids- eller åldersgränser. (Detsamma gäller ett område som vi tidigare tagit upp och som vi ska återvända till – samhällets stöd till barn med särskilda behov. Ett antal aktörer erbjuder dessa barn tjänster ur det egna utbudet, men ingen har ansvar för att ta reda på, samordna och ge varje barn precis det stöd som det barnet skulle behöva för att få en bra utveckling.) Systemen är med andra ord utbudsstyrda snarare än efterfrågestyrda.

Arbetsförmedlingens tjänsteutbud till arbetssökande och arbetsgivare omfattar t.ex. instegsjobb, nystartsjobb, lönebidrag, särskilt anställningsstöd, extratjänster, yrkesintroduktionsanställning, traineejobb, arbetsmarknadsutbildningar, arbetsträning och andra stöd till arbetslösa. Totalt finns 12 olika former av subventionerade anställningsformer. Ett problem är sannolikt att floran av tjänster och stöd är oöverskådlig och ohanterlig – förra året föreslog också Arbetsförmedlingen att flera av de olika stödformerna skulle slås samman till en för att göra det enklare för arbetsgivarna. Det handlar dock inte bara om detta utan också om de villkor som är förknippade med olika stöd, t.ex.

Instegsjobb syftar till att nyanlända invandrare som erhållit uppehållstillstånd de senaste 36 månaderna snabbt ska komma ut på arbetsmarknaden och lära sig språket. Anställningen är lönesubventionerad till 80 % (dock max 800 kronor per dag) och gäller som längst 24 månader. Eftersom instegsjobb utgör ett särskilt anställningsstöd så ger det inte rätt till arbetslöshetsersättning (a-kasseersättning) vid eventuell arbetslöshet. Ett kriterium för att kunna beviljas instegsjobb är att det sker under pågående SFI-utbildning. När SFI kurs är avslutad upphör möjligheten till instegsjobb.

Nystartsjobb: Anställ den som är 20 till 25 år och varit utan arbete i mer än 6 månader eller är 26 år eller äldre och varit utan arbete mer än 12 månader. Anställ på hel- eller deltid, tillsvidare, provanställning eller tidsbegränsat. Beslut om stöd för nystartsjobb kan vara högst ett år i taget.

Problemen med denna typ av regelverk exemplifierades i ett pratprogram i Sveriges radio tidigare i år: en man i 50-årsåldern hade blivit arbetslös och ville gå en kurs för att få ett visst förarbete. Han vände sig till Arbetsförmedlingen för att höra om de kunde betala kursen. Svaret var nej – han hade inte varit arbetslös tillräckligt länge. En lyssnare som hörde detta ringde in och erbjöd sig betala kursen om han fick namn och adress till den som gav kursen. Så skedde, den arbetslöse gick kursen och fick arbete ganska omedelbart.

Ett annat exempel redovisas i Östersundsposten (16 april 2017) i en intervju med Marie Rödemark. I oktober 2015 fick Åre kommun ta emot 1100 nya asylsökande på kort tid. Nyanlända får inte börja på SFI, språkintrouktion för invandrare, innan de fått uppehållstillstånd. Marie såg detta som ett systemfel. Hon tog fram ett språkträningsprogram, startade Facebookgruppen Svenska för nybörjare som i dag har 8 500 medlemmar och har nu 405 000 visningar och drygt 2 500 prenumeranter på Youtube. Tanken var att de nyanlända skulle ha någonting att göra under asylprocessen och att de skulle lära sig så mycket svenska som det bara gick. Hon beskriver ett lyckat exempel med en elev som läste kursen och sedan började på SFI: "Han har hoppat över hur mycket som helst. Och det var det som var vårt mål. Ett: de får en värdig tid och kan plugga. Två: systemet suger, så man måste hitta lösningar. Tre: man sparar in sjukt mycket pengar till staten."

Säkert finns det bättre exempel än de båda ovanstående, men dessa får duga som exempel på de problem som kan förekomma. När det gäller just instegs- och nystartsjobb konstaterade Riksrevisionen i en granskning 2013 (RiR 2013:17) att nyanlända som får ett instegsjobb eller ett nystartsjobb kommer närmare arbetsmarknaden än de utan subventionerad anställning. Detta gällde särskilt när en nyanländ först får ett instegsjobb och därefter ett nystartsjobb. Riksrevisionen framhöll samtidigt bl.a. att regelverket begränsar antalet instegsjobb som skapas. Exempelvis visar Riksrevisionens enkät till arbetsgivare att stödets korta längd samt kraven på SFI och försäkringar hindrar arbetsgivare från att utnyttja stödet.

Granskningen visade att nystartsjobben i stor utsträckning tränger undan instegsjobben. Instegsjobbets relativt låga takbelopp samt försäkringskravet gör att det för vanliga lönenivåer är ganska små skillnader i faktisk subvention mellan ett instegsjobb och ett nystartsjobb. Undanträngningen kommer också av att nystartsjobben berättigar till arbetslöshetsersättning efter avslutad anställning, vilket exempelvis leder till att vissa kommuner väljer nystartsjobb framför instegsjobb för att hålla kostnaderna för försörjningsstöd nere. Vad detta illustrerar är hur illa utformade regelverk gör att olika aktörer styrs av ett "de facto-syfte" (t.ex. att hålla kostnader nere på kort sikt och i en enskild budgetpost) snarare än det faktiska syftet (att stödja de arbetslösa).

2015 konstaterade Dagens Nyheter att reformen har gått trögt. Under 2010 togs det totalt drygt 1 600 beslut om instegsjobb på kommunerna. Sedan dess har antalet instegsjobb på kommunerna sjunkit drastiskt. 2014 togs bara 812 nya beslut, alltså nästan en halvering sedan 2010. 160 av 290 kommuner hade under 2014 inte ett enda nytt beslut om att anställa en instegsjobbbar. År 2010 var siffran 131 av 270 kommuner.¹

I februari i år gick Alliansen ut med krav på nedläggning av Arbetsförmedlingen:²

Gång på gång uppdragas problem både vad gäller resultat, förtroendesiffror och hur organisationen fungerar. Arbetsförmedlingen har haft lång tid på sig att försöka vända utvecklingen utan att lyckas. Vi menar att Arbetsförmedlingen i dess nuvarande form behöver läggas ner till förmån för en ny struktur där andra aktörer på arbetsmarknaden spelar en betydligt större roll. Det finns i dag många väl etablerade aktörer som skulle kunna bidra till en mer effektiv matchning, bland annat genom en ökad specialisering. ... Arbetsförmedlingen har nått vägs ände. Det behövs en genomgripande förändring av den statliga matchningsfunktionen och det kan inte vänta till efter valet.

I juli kom ytterligare kritik från flera håll. Den 2 juli publicerade Myndighetsbarometern en undersökning av förtroendet för olika myndigheter, där Arbetsförmedlingen fick extremt lågt värde och där även stödet för myndighetens existensberättigande var mycket lågt.

De svaga punkterna för Arbetsförmedlingen – liksom för Försäkringskassan och Migrationsverket – är bilden av hur ledarskapet fungerar och av hur de genomför sitt uppdrag. Folk tycker inte att de utför sitt arbete på rätt sätt menade Myndighetsbarometerns VD Robert Gelmanovski (Dagens Nyheter den 2 juli). Bara ett par dagar senare uttalade även Carola Lemne, VD i Svenskt Näringsliv, att

¹ "Instegsjobben missar målet – få ges chansen." DN 2015-07-17.

² www.alliansen.se. "Dags att lägga ner Arbetsförmedlingen." 2017-02-16.

Arbetsförmedlingen borde läggas ned. Lemne påtalade bl. a att Mikael Sjöberg, Arbetsförmedlingens generaldirektör sagt att förtroendet skulle börja vända om tre år. Enligt Lemne har dessa år nu gått och "det händer ingenting".

Mikael Sjöberg, Arbetsförmedlingens generaldirektör, bemötte i Dagens Nyheter den kritik som riktats från allianspolitiker och Svenskt Näringsliv, men även från arbetsmarknadsminister Ylva Johansson (som nu också förefaller kunna tänka sig överväga en nedläggning, men som samtidigt anammat Arbetsförmedlingens förslag om att rensa i olika former av subventionerade anställningar för att förenkla för arbetsgivarna). Sjöberg hävdar bl. a att Arbetsförmedlingen "var i ett bedrövligt skick" när han tog över (2015), med enorma utvecklingsunderskott, omfattande problem med ledning och styrning och ett förtroende som låg i botten. Han menar, med rätta, att det inte går att få allt på rätt plats på tre år och hänvisar till det reformprogram som myndigheten bedriver och som presenteras Arbetsförmedlingens hemsida. www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Om-Arbetsformedlingen/Verksamhet/Fornyelseresan

Strax därpå kritiserade SKL i en debattartikel i Dagens Nyheter reglerna i arbetsmarknadspolitiken.³ Enligt SKL gör dessa att det tar alldeles för lång tid innan nyanlända kommer i arbete eller studier. Många kommuner är emligt SKL djupt frustrerade över fyrkantiga regelverk som försvårar individuell anpassning efter lokala behov. Det är svårt för kommuner och andra lokala aktörer att nyttja Arbetsförmedlingens resurser eftersom dessa ofta är bundna till nationella program och större upphandlingar. Ett av de förslag som lämnas i artikeln är att låta nyanländas behov styra etableringstiden. Tiden för insatser behöver anpassas utifrån individens bakgrund och det kan kräva insatser utöver de 24 månader som gäller i dag. Denna uppenbara självklarhet illustrerar problemet med fyrkantiga regelverk visavi den variation i behov och förutsättningar som kunderna uppvisar.

Säkert finns det mycket som Arbetsförmedlingen kunde ha gjort bättre. Vi kan dock varken värdera det nuvarande ledarskapet eller det pågående förändringsarbetet. Däremot finns det anledning till vissa reflektioner och tillbakablickar.

1. Inga förslag från politiskt håll utgår från att Arbetsförmedlingen faktiskt sysslar med tjänsteverksamhet och att detta kräver ett annat sätt att tänka och arbeta. Det är i tjänsteverksamhet ännu viktigare än i tillverkning att ta de individuella kundernas behov och förutsättningar som utgångspunkt. Kundernas behov och förutsättningar är också utgångspunkten när man tar systemsyn som utgångspunkt, vad som benämns "Design against Demand".⁴

Det finns säkert goda skäl för att kritisera Arbetsförmedlingen, men det leder enligt vår uppfattning fel när per automatik menar att privata aktörer eller t.ex. kommunerna skulle klara uppdraget bättre.⁵ Detta även om Arbetsförmedlingen på goda grunder kan kritiseras för att – åtminstone tidigare – ha varit alltför toppstyrt, vilket har lämnat för lite utrymme för

³ "Stelbenta regler hinder för nyanländas jobb och studier." Micko, L. & Knape, A. DN Debatt den 1 juli 2017.

⁴ Se t.ex. Davis, R. (2016). Responsibility and Public Service. Triarchy Press. Davis för principiella resonemang men tar också upp en rad exempel på vad det innebär i praktiken att arbeta med enskilda individers behov och efterfrågan.

⁵ Se t.ex. DN Debatt den 27 sept. 2017. "Lägg ned Arbetsförmedlingen – ge kommunerna huvudansvar."

att lokalt samverka effektivt med kommuner, andra statliga myndigheter samt det lokala näringslivet.

Det måste dock handla om att designa systemet (regelverk, mål- och resultatstyrningens utformning, stöd mm) utifrån och in dvs. med utgångspunkt i de enskilda kundernas behov. I dag är systemet – och inte bara i Arbetsförmedlingen – designat inifrån och ut, dvs. utgångspunkten är att själva produktionssystemets resurser ska användas effektivt och att olika insatser inte ska kosta för mycket. Systemet är i grunden designat utifrån en massproduktionslogik. Intressant nog är denna logik inte gångbar längre ens i varuproduktion. Det Toyotas övertygande visat är att ett system som designas utifrån och in, dvs. med utgångspunkt i kundernas efterfrågan är kostnadseffektivare ur ett helhetsperspektiv. På motsvarande sätt skulle det med stor sannolikhet vara samhällsekonomiskt sett effektivare att ge arbetslösa personer det stöd var och en behöver för att etablera sig permanent på arbetsmarknaden.

2. Sett i backspegeln har Arbetsförmedlingen, och de övriga myndigheter som fått utstå mest kritik, periodvis kännetecknats av hård toppstyrning och bristande ledarskap. Mål och mått har varit "fyrkantiga" och inte på ett bra sätt speglat syftet med och komplexiteten i verksamheten. Vår tolkning är att detta har bidragit till en dysfunktionell kultur som sedan varit svår att förändra. Samma tolkning förefaller Paulsen göra i boken "Vi bara lyder – en berättelse om Arbetsförmedlingen".

Intressant att notera är att flera av de myndigheter som har lågt förtroende inte bara har utsatts för krav på ökad effektivitet (vilket i sig varit rimligt), utan också av pigga politiska utspel (instegsjobb, nystartsjobb, nystartskontor, steg 3, traineejobb, etc.) där uppdragen samtidigt kringgärdas av begränsande regler.⁶ Därtill kom försök med jobbcoacher och etableringslotsar, krav på att alla arbetslösa som erhåller a-kassa ska lämna aktivitetsrapporter, mm. Detta kan jämföras med t.ex. Skatteverket som har högt förtroende hos både näringsliv och allmänhet och som fått sköta sin verksamhet mera självständigt. Här ser vi ett intressant ämne för forskningen att gripa sig an: hur mycket beror problemen med Arbetsförmedlingen på att olika regeringar under lång tid skapat hopplösa förutsättningar för myndigheten och hur mycket beror det på myndigheten själv?

3. Genomgripande förändringar av stora verksamheter tar väsentligt längre tid än politiker, media och andra aktörer tror. Det framstår som naivt när generaldirektörer utlovar mätbara förändringar inom en viss, begränsad tidsperiod. De har rimligen ingen aning om vilka effekterna blir av olika förändringsinitiativ eller när dessa effekter kan uppstå.

Skatteverket har i boken "Från fruktad till omtyckt servicemyndighet" beskrivit skatteförvaltningens utvecklingsresa.⁷ Även om man kan diskutera när resan började så handlar den om minst 20 år – vissa skulle säga 25-30 år av träget utvecklings- och förändringsarbete där mycket handlar om organisation, IT-stöd mm, men där den stora

⁶ De olika stödformerna slås 2018 samman till en – introduktionsjobb för nyanlända och långtidsarbetslösa.

⁷ Boken är författad av Anders Stridh och Lennart Wittberg och utgiven av Skatteverket 2015.

förändringen är just vad titeln på boken anger – en kulturförändring av en landsomfattande verksamhet med långt över 10 000 anställda. Det går att förstå de krav som ställs på t.ex. Arbetsförmedlingen, men olika politiska initiativ riskerar att bli kortsiktiga och få motsatt effekt mot vad man vill åstadkomma eftersom man kräver snabba lösningar på komplexa problem; problem som i grunden kräver omställning av kompetens, arbetssätt, sätt att tänka och inte minst kulturen i verksamheten. Det är kanske så att Arbetsförmedlingen genom åren varit allt för fokuserade på att göra de arbetssökande anställningsbara, och att dagens arbetsmarknad kräver att man samverkar betydligt mera med arbetsgivarna. Som Calmfors konstaterar i en debattartikel blir det dock en ond cirkel, med betydligt fler arbetssökande hamnar fokus på dessa och det blir minskad tid till arbetsgivarkontakter.⁸

Dessvärre måste många förändringar också föregås av ett förändrat sätt att tänka hos politiker och tjänstemän i Regeringskansliet.

4. En del av kritiken mot Arbetsförmedlingen handlar om bristande samverkan med t.ex. kommunerna. Ser man tillbaka så är vi många som upplevt att dåvarande AMS hade svårt att samarbeta med såväl andra myndigheter som med kommunerna. Även detta handlar om myndighetskulturen, men också om styrningens utformning som i hög grad motverkade samverkan, inte minst samverkan på lokal nivå. Även detta tar Paulsen upp i sin bok.

Samtidigt får sannolikt Arbetsförmedlingen klä skott för problem som uppstått på grund av brister i andra system, t.ex. inom utbildningsområdet.

Som vi ser det handlar tillitsbaserad styrning om att **skapa bästa möjliga förutsättningar för medarbetarna att, med utgångspunkt i förståelse för verksamhetens syfte, ta ansvar för att enskilt och i samverkan med andra tillgodose brukarnas legitima behov och krav.**

Att "skapa bästa möjliga förutsättningar" täcker såväl utformning av regelverk som styrning i form av mål, uppföljningskrav etc. såväl från regering och lagstiftare som från ledningen i den egna verksamheten. Det täcker i staten även tillsättning och utbildning av generaldirektörer. Mycket av dagens styrning bidrar till att minska medarbetarnas möjlighet att "lösa kundens problem" och leverera förväntad kvalitet givet syftet med verksamheten. Den toppstyrning vi sett i några myndigheter bidrar också till att minska såväl medarbetarnas möjligheter att hantera variationen i kundernas behov och förutsättningar, som medarbetarnas motivation och engagement för uppdraget, då de upplever att uppdraget säger en sak och styrsystemet signalerar något annat.

Bringselius konstaterar i promemorian "Tillitsbaserad styrning – ett ramverk" att, när det gäller regelverk i allmänhet, det finns en tendens såväl i forskning som i populärdebatt att betrakta alla typer av regler som onödiga och negativa för verksamheten. Detta är sannolikt en korrekt iakttagelse. Regler har också trots allt tillkommit i ett gott syfte och ofta av välmotiverade orsaker, t.ex. missbruk av tidigare regelverk. Samtidigt förefaller många regler vara tillkomna av skäl som snarare botten i ett snävt, kortsiktigt ekonomiskt tänkande (t.ex. villkor förknippade med tids- och åldersgränser) än i ett samhällsekonomiskt tänkande.

⁸ Calmfors, L: "Privata arbetsförmedlare är ingen mirakelkur". Dagens Nyheter 19 juli 2017.

Det vore det intressant att pröva en helt annan modell när det gäller Arbetsförmedlingen t.ex. att, så långt det överhuvudtaget är möjligt, frikoppla ett län eller en region från nuvarande styrning och begränsande regelverk och ge myndigheten "en påse pengar" med uppdraget att i samverkan med andra myndigheter, kommuner, företag och den ideella sektorn säkerställa att varje arbetslös ges det stöd som krävs för att etablera sig permanent på arbetsmarknaden. Självfallet måste systemet designas så att riskerna för missbruk minimeras. Vi är övertygade om att detta skulle dramatiskt förbättra effektiviteten i verksamheten.

Målet för regeringens förvaltningspolitik är

"en innovativ och samverkande statsförvaltning som är rättssäker och effektiv, har väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet och som därigenom bidrar till Sveriges utveckling och ett effektivt EU-arbete".⁹

"Med innovativ avses här främst förmågan att i samverkan få till stånd fler värdeskapande system som tillgodoser brukarnas önskemål om hög kvalitet i de offentliga tjänsterna, professionernas önskan att få bedriva ett framgångsrikt arbete och huvudmännens krav på god resursanvändning. Nya idéer och tillvägagångssätt behövs för att undanröja onödig byråkrati, förenkla människors vardag och för att få en ännu effektivare användning av skattebetalarnas pengar. Det gäller inte minst att utifrån medborgarnas och företagens olika behov hitta nya sätt att organisera produktionen av offentliga tjänster."

Vi anställer högt utbildade medarbetare i våra myndigheter men tilltror dem inget ansvarstagande och gör i själva verket allt för att motverka innovativt tänkande och tillvarata deras motivation, kompetens och kreativitet. Här ligger en stor osynlig samhällskostnad. Om medarbetarna i Arbetsförmedlingen fick bättre förutsättningar att utföra ett professionellt arbete skulle detta stimulera till innovation, samverkan och nya arbetsätt. Historiskt har innovationsförmågan snarast handlat om hur man ska hantera uppföljningssystemet, så att det ser bra ut i statistiken.

Man kan med fog hävda att när Command & Control tillämpas fullt såväl från regeringens sida som i den interna styrningen i myndigheten så kommer innovation och samverkan att motverkas på effektivast möjliga sätt. Dessutom leder det

- knappast till tjänster av hög kvalitet till medborgarna, tvärtom är risken stor att det bli tjänster av låg kvalitet som inte svarar mot behov eller är vad som skulle förväntas utifrån syftet med verksamheten
- inte till att professionerna får bedriva ett framgångsrikt arbete, tvärtom kommer de ofta att ge avkall på kvalitet och värde för kund till förmån för indikatorer som inte kopplar till syftet med verksamheten
- inte till god resursanvändning, tvärtom genererar det ofta kostnader senare i tiden eller i andra system och hos andra verksamheter och som innebär ett slöseri med skattebetalarnas medel.

⁹ Proposition 2009/10:175. Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt.