

## Kunsten at blive færdig til tiden

*Af professor Lars Bo Langsted  
Aalborg Universitet*

Sommeren er på mange måder en herlig tid – også trods vejret! Mange er nok fraværende, men de tilstedeværende er glade, positive og enten har de haft en dejlig ferie, eller også står de forventningsfulde overfor at skulle på én. I sådanne mentale afslapningsperioder sker det let, at de sædvanlige kedsommelige overvejelser og indvendinger som realitet, mulighed og gennemførelseskraft sættes på stand by. I stedet bliver man grebet af øjeblikkets tilsyneladende geniale tanke. Det er i hvert fald en ikke usandsynlig baggrund for nogle af de udtalelser, der faldt fra en række politikere i sidste uge.

I frustration over de angivelig forfærdeligt og helt uforståeligt lange sagsbehandlingstider, man skulle have inden for det offentlige, foreslog disse politikere således, at der skulle indføres faste sagsbehandlingsfrister inden for hele det offentlige system. Almindelig offentligretlig sagsbehandling skulle kunne klares på én måned, og indenfor retssektoeren skulle sagerne være færdige indenfor 6 måneder. Sådant en slags behandlingsgaranti måtte man forstå. Og er det ikke en knippelgod tanke? Det blev samtidig udtalt, at det skulle ske ved hjælp af organisatoriske omlægninger og én af politikerne mente endog at de offentligt ansatte skulle lære at rubbe neglene. Underforstået: flere ressourcer kunne man godt skyde en hvid pind efter.

At have fokus på sagsbehandlingstider – eller produktionstider – eller liggetider – eller alle mulige andre procestider – er både naturligt og nødvendigt i en hvilken som helst type virksomhed, offentlig såvel som privat. Det er derfor helt naturligt, at politikere – især sådanne fra regeringsbærende partier – er opmærksomme på deres egen rolle som arbejdsgivere, og udtrykker deres ønske om en hurtigere og mere glidende produktion.

Hvis ordrebogen i den private virksomhed hele tiden vokser, vokser produktionstiden ofte tilsvarende. Ledelsen vil da forsøge at optimere processerne gennem alle mulige moderne managementguruteknikker – hvoraf de mest effektfulde er nye udtryk for den gode gamle teknik at gennemgå alle led i produktionen og se, hvor man kan optimere. Det kan, skal og bør man naturligvis også gøre indenfor det offentlige – og det har man da også gjort i årevis nu.

Når virksomheden så har optimeret og leveringstiden stadig er for lang, er der – måske – andre muligheder: man kan investere i nye maskiner. Dem har man måske ikke plads til, men så må man udvide den eksisterende bygningsmasse. Når det er gjort skal man have yderligere personale til at betjene maskinerne – og som følge heraf også mere personale i monteringen og i forsendelsen. Så skal der for resten også ansættes flere i bogholderiet og i indkøb. Og når vi nu er blevet så mange, skal vi også have ansat en HR-medarbejder, der hurtigt får etableret en hel HR-afdeling o.s.v., o.s.v. Det kritiske punkt er at finde balancen mellem en fornuftig produktionstid og overkapacitet.

Når denne proces går i gang i en privat virksomhed, og det rent faktisk lykkes at finde alle de nødvendige medarbejdere og maskiner, så taler vi om en klar succes!

Forestillede man sig en tilsvarende proces gå i gang i en offentlig virksomhed – en styrelse, et ministerium eller en kommune, så ville det være en katastrofe: fråds med offentlige midler, alt for stor offentlig sektor o.s.v.

At finde balancen mellem størrelsen af den private og den offentlige sektor eller at bestemme hvor stor en del af vores indkomst, vi skal bruge til offentlige ydelser, er spørgsmål der kan og skal afgøres af vores politikere. Det er også vores politikere, der skal afgøre kvaliteten af de offentlige ydelser: hvor godt oplyst skal en sag f.eks. være, før man kan træffe en afgørelse? Behøver man at høre alle en sags parter? Skal den tiltalte i en straffesag have krav på at få lige præcis den forsvarer, han eller hun helst vil? Skal man have lov at forlænge en sag med syn og skøn? O.s.v.

At finde den rette balance mellem indtægter, krav til produktets kvalitet og den mulige udnyttelse af produktionsapparatet er imidlertid ikke noget, man kan lovgive om. Man kan ønske og man kan påvirke vægten af det enkelte element – men balancepunkt kan man ikke bare flytte. Et eksempel: der er ansat 4 personer i X-forvaltningen i Y-kommune. De har efterhånden optimeret deres sagsgang bl.a. ved hjælp af digitale (velfungerende!) journal- og beslutningsunderstøttende it-udstyr, de har internetadgang for borgerne, rygerne er blevet fyret (så de ikke holdt for mange overflødige pauser), og strukturen er blevet fladet ud til en selvstyrende enhed, så de nu kan behandle 35 sager om ugen, hvor de i »gamle« dage kun kunne behandle 20. Hvis de bliver mødt med et krav om, at der – for at nå målet om maksimalt 1 måneds sagsbehandlingstid – skal behandles 70 sager om ugen, kan dette gøres på to måder: 1) der kan ansættes fire nye medarbejdere (=produktionsapparatet udvides på grund af den øgede efterspørgsel) eller 2) selve sagsbehandlingen må reduceres (kvaliteten af produktet må sænkes).

Der er meget stor forskel på varigheden af den »nødvendige« sagsbehandling fra sagsområde til sagsområde. Fordeling af børnehavesteder, fastsættelse af hustrubidrag, godkendelse af adoptanter, godkendelser af forurenende virksomheder, ekspropriation af jord, godkendelse af tilbygninger, ligning af en stor virksomhed, afgørelse i en sag om konkurrenceforvridning, fastlæggelse af lokalplaner – alle typer af sager har en række nødvendige indbyggede elementer, hvoraf nogle tager kortere, andre længere tid. Fælles for alle afgørelsessager er endvidere kravene i forvaltningsloven om partshøring, begrundelse og klagevejledning. Sagen skal oplyses tilstrækkeligt til at den rigtigst mulige afgørelse kan træffes.

I en cirkulæreskrivelse fra 1997 skriver Justitsministeriet da også: »Det er et grundlæggende krav til forvaltningen, at afgørelser skal træffes så hurtigt som det er muligt og forsvarligt« Efter at have udtrykt eksistensen af dette balancepunkt, henstillede justitsministeriet »efter beslutning i regeringen« at de enkelte ministerier m.v. »opstiller målsætninger for, hvor hurtigt man vil tilstræbe at behandle sager« men at disse målsætninger »på samme tid« skal være »forsvarlige og realistiske«. Dette i erkendelse af forskellene i de enkelte produkter. Afslutningsvist hed det imidlertid, at man – med respekt af eventuel eksisterende lovgivning med andre frister – skulle svare borgerne »inden 1 måned efter sagens modtagelse«. Såfremt myndigheden kunne nå at træffe afgørelsen inden denne måned var det selvfølgelig fint, men ellers skulle myndigheden give et foreløbigt svar til borgeren, hvori myndigheden »bekræfter at have modtaget sagen og oplyser, hvorpå sagen beror og så vidt muligt, hvornår en afgørelse kan forventes.«

Den nævnte cirkulæreskrivelse er fortsat gældende og indholdet i den er blevet bekræftet af senere ombudsmandspraksis. Hertil kommer, at rigtig mange offentlige myndigheder på deres hjemmesider har offentliggjort hvor lang en sagsbehandlingstid, man kan forvente inden for forskellige typer af sager. I 2003 udkom som et led i den siddende regerings moderniseringsprogram en pjece om sagsbehandlingstider i staten. Heri kunne man se, at 47

% af alle sagstyper i 2001 blev afsluttet inden for en måned og at 45 % af de sagstyper, der også blev behandlet i årene 1996 og 1999, havde oplevet et fald i sagsbehandlingstiden.

Folketingets ombudsmand udtrykte i november sidste år bekymring for, at sagsbehandlingstiden i de »nye« kommuner og regioner var stigende og at denne stigning i hvert fald til en vis grad var et resultat af kommunalreformen. Ombudsmanden ville derfor følge sagsbehandlingstiden nøje.

Der er således intet nyt i, at det er nødvendigt at have konstant fokus på at få så korte sagsbehandlingstider også inden for det offentlige som muligt. Det er imidlertid nyt at forestille sig, at der kan gælde én fælles grænse for sagsbehandlingstiderne i alle typer af sager.

Regler kan mange ting og de er ofte nødvendige at have, men de kan (desværre) ikke ophæve fysikkens love og sikre en produktionstid på 1 måned uafhængigt af om man producerer papirclips eller flyvemaskiner eller at et stort it-projekt er færdigt og velfungerende inden for den først lovede tidsfrist.

Sommeren er stadig over os!