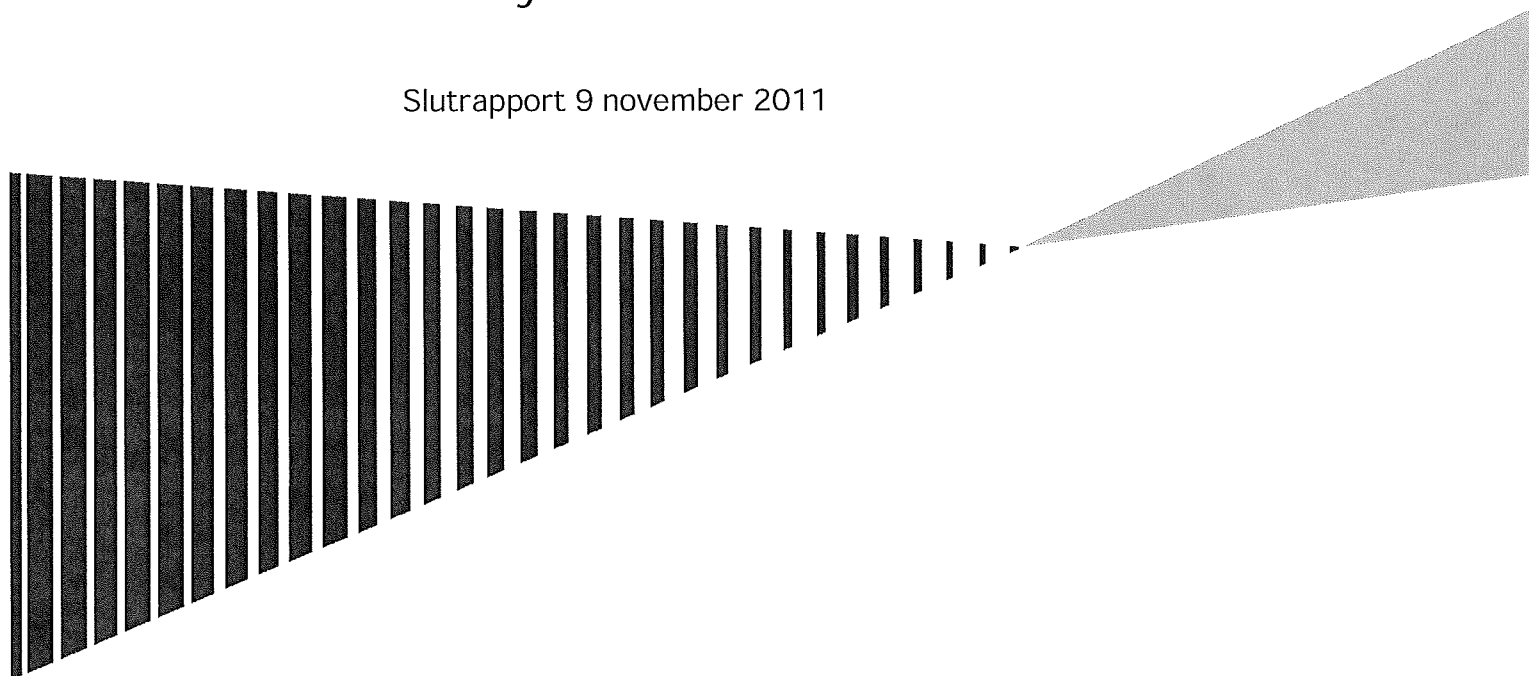


Domstolsverket

Översyn av ordinarie domares och hyresråds arbetssituation

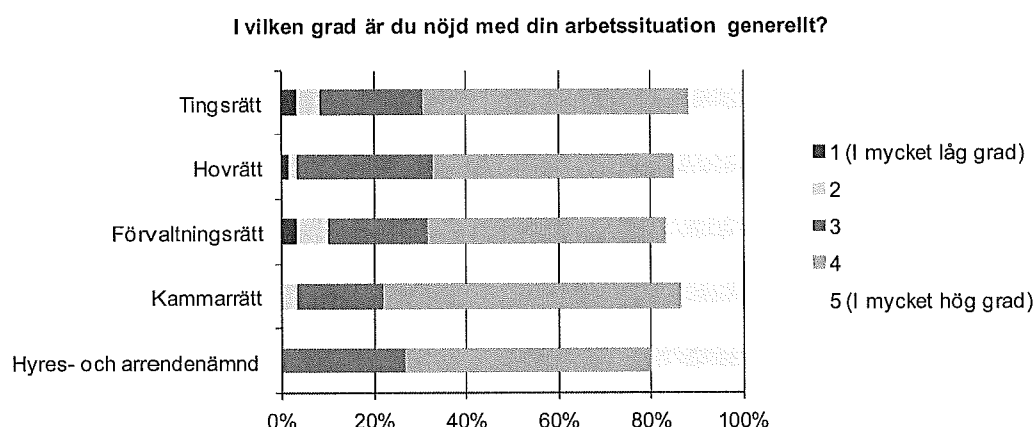
Slutrapport 9 november 2011



Sammanfattning

Ernst & Young har fått i uppdrag av Domstolsverket att genomföra en översyn av ordinarie domares och hyresråds arbetssituation med syfte att belysa vad som fungerar väl och mindre väl – samt vid behov föreslå förbättringsåtgärder – beträffande arbetsformer och arbetsuppgifter, arbetsbelastning, behov av stöd i arbetet samt arbetsmiljö. Översynen omfattar tingsrätterna, hovrätterna, förvaltningsrätterna, kammarrätterna samt hyres- och arrendenämnderna. Totalt 79 intervjuer har genomförts på åtta tingsrätter, två hovrätter, fyra förvaltningsrätter, två kammarrätter samt tre hyres- och arrendenämnder. Därutöver har en enkät genomförts.

Såväl vid de genomförda domstolsbesöken som i enkäten framkommer att de ordinarie domarna och hyresråden är relativt nöjda med sin arbetssituation. Enkäten visar också tydligt att detta gäller oavsett myndighetstyp, organisationsform, domstolsstorlek, befattning, antal år i yrket, ålder och kön. Det är en mycket liten andel respondenter som inte förefaller vara nöjda med arbetssituationen. Dessa återfinns, som diagrammet nedan visar, främst vid tings- och förvaltningsrätterna.

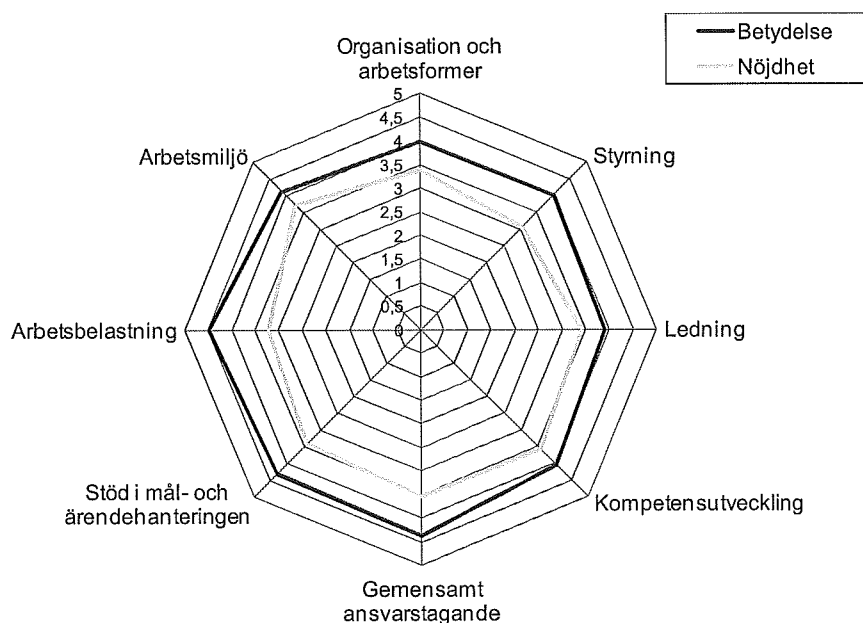


Diagrammet nedan sammanfattar resultaten i den genomförda enkäten som utöver de fyra ovan nämnda perspektiven även innefattat frågor kopplade till områdena styrning och ledning. Figuren syftar till att åskådliggöra respondenternas¹ uppfattning om vad som är betydelsefullt för att skapa en god arbetssituation och hur de ser på situationen på den egna arbetsplatsen. Värdena avseende betydelse och nöjdhet baserar sig på respondenternas svar beträffande sammanlagt 22 faktorer fördelade på åtta områden. För respektive område har ett index beräknats.

De områden som bedöms som mest betydelsefulla för arbetssituationen och där gapen är stora torde vara prioriterade att åtgärda. De tre områden som tillmäts störst betydelse i enkäten är arbetsbelastning, gemensamt ansvarstagande för mål och balanser samt stöd i mål- och ärendehantering. Inom dessa områden återfinns också de största gapen. Gemensamt för områdena är att de påverkas av brister gällande organisation och arbetsformer, styrning, ledning samt kompetensför-

¹ Diagrammet är baserat på svaren från de respondenter som inte har ledande befattningar.

sörjning. Ett relativt stort gap återfinns även inom området styrning som samtidigt är det område som respondenterna förefaller vara minst nöjda med.



Det finns områden inom de fyra ovan nämnda perspektiven som de ordinarie domarna och hyresråden är mer eller mindre nöjda med men det finns inget område där situationen generellt kan anses vara allvarlig. Av väsentlig betydelse i detta sammanhang är att de ordinarie domarna inom de allmänna domstolarna och de allmänna förvaltningsdomstolarna till övervägande del inte är nöjda med hur arbetsituationen har utvecklats de senaste åren. Det faktum att många större förändringar genomförts i närtid och att de nya arbetsformerna inte ännu hunnit sätta sig är sannolikt en bidragande orsak till den negativa synen på utvecklingen.

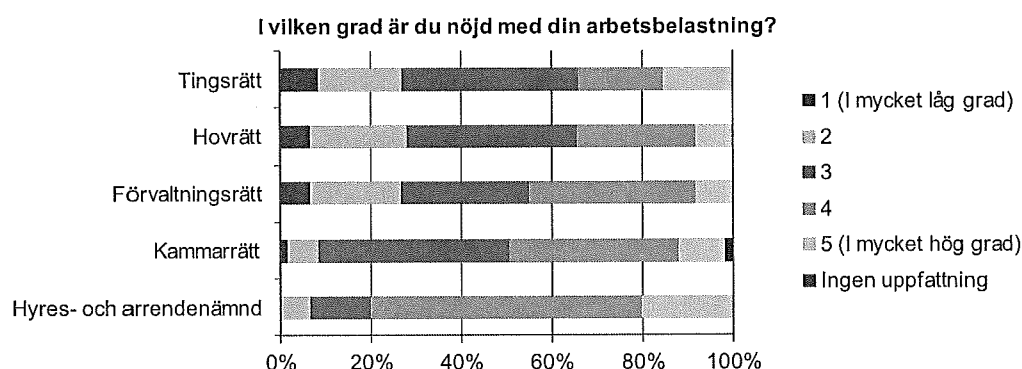
Inom Sveriges Domstolar har under de senaste åren ett flertal reformer ägt rum som medfört påtagliga förändringar beträffande såväl den yttre som den inre organisationen och arbetsformerna. En bedömning, baserad på genomförda intervjuer, är att de strukturella förändringarna av den yttre organisationen, renodlingen av domstolarnas uppdrag till rättsskipning samt moderniseringen av det processuella regelverket har varit nödvändiga och att fördelarna i huvudsak överväger nackdelarna.

De förändringar som förefaller ha haft störst betydelse för de ordinarie domarnas arbetssituation gäller i första hand de som har skett beträffande den inre organisationen, d.v.s. införandet av mer eller mindre renodlade beredningsorganisationer. Vid domstolar med beredningsorganisationer får ledningen ett större inflytande och betydelse än i en renodlad rotelorganisation. Möjligheten till självständighet och friheten att styra över planeringen och utförandet av det egna arbetet anses som relativt viktiga faktorer för arbetssituationen. Möjligheterna här till anses ha minskat men enkäten indikerar att de ordinarie domarna och hyresråden är förhållandevis nöjda med hur det i praktiken fungerar. Processen för utsättning av mål anges av flera intervjuade som en kritisk faktor för arbetssituationen och förefaller på flera domstolar med beredningsorganisationer vara ett utvecklingsområde.

I enkäten blev diskrepansen särskilt tydlig mellan hur betydelsefullt en ordinarie domare, som är verksam inom en mer eller mindre renodlad beredningsorganisation, anser att ansvarstagandet för mål och balanser är och hur de upplever att det fungerar på den egna arbetsplatsen. Ansvarstagande är den högsta formen av delaktighet som innebär att man placerar in sina arbetsuppgifter i organisationen som helhet och handlar med utgångspunkt från vad som är bäst för helheten. Enkätresultaten visar på att det gemensamma ansvarstagandet är ett viktigt utvecklingsområde.

Såväl vid genomförda domstolsbesök som i enkäten framkommer att de ordinarie domarna upplever en relativt hög arbetsbelastning. Det som främst påverkar arbetsbelastningen är domstolens bemanningssituation, hur väl kansli- och beredningsstödet fungerar i allmänhet och hur väl styrningen och processer avseende utsättningen av mål fungerar i synnerhet, förekomst och hantering av frister och mål av förturskaraktär samt, slutligen, regeringens ökade fokus på domstolarnas prestationer genom krav på minskade balanser och omloppstider.

Vid domstolsbesöken har framkommit att arbetsbelastningen framför allt upplevs som hög eller mycket hög vid tings- och hovrätterna samt att en stor andel av de intervjuade inom samtliga domstolsslag och vid hyres- och arrendenämnderna regelmässigt arbetar övertid. Enkäten verifierar endast delvis denna bild då svaren indikerar att de ordinarie domarna vid förvaltningsrätterna har en liknande uppfattning om arbetsbelastningen som de ordinarie domarna vid de allmänna domstolarna. Enkäten visar att det vid de tre domstolsslagen finns en betydligt större andel som förefaller vara påtagligt missnöjda med arbetsbelastningen samtidigt som det finns en något större andel som förefaller vara nöjda med arbetsbelastningen. Ett samband framträder även mellan å ena sidan domstolsstorlek och ålder och å andra sidan synen på arbetsbelastningen. Ju äldre respondenterna är – och ju mindre domstolen där respondenterna arbetar är – desto nöjdare förefaller de vara med arbetsbelastningen. En klar majoritet av de intervjuade att arbetet ger möjlighet till balans i livet. Det är i första hand vid de allmänna domstolarna som det finns intervjuade som menar på att arbetet inte medger önskvärd balans i livet.



En grupp som vid domstolsbesöken utmärkt sig särskilt är ledande befattningshavare som har den högsta genomsnittliga arbetstiden. Vid domstolsbesöken har framkommit att flera chefer inte i den utsträckning de önskar hinner med sina chefs- och ledarskapsuppgifter. Det senare utgör en väsentlig risk för målsättningen att kunna erbjuda arbetsförhållanden som gör att Sveriges Domstolar kan behålla och rekrytera de skickligaste och för domaryrket mest lämpade juristerna. Riskerna ska ses i ljuset av att styr- och ledningsfunktionen är kritisk för att åstadkomma en god arbetssi-

tuation på arbetsplatsen och en effektiv verksamhet. Enkätresultaten indikerar dock att chefer upplever arbetsbelastningen som lägre än övriga respondenter.

Kansli- och beredningsstödet är avgjort av en strategisk betydelse för såväl de ordinarie domarnas och hyresrådets arbetssituation som för domstolarnas verksamhet i allmänhet och vid domstolar med beredningsorganisationer i synnerhet. De svagheter som i denna översyn framkommit beträffande kansli- och beredningsstödet avser i första hand kompetensförsörjning av kansli- och beredningsorganisationen samt de processer och rutiner som styr hanteringen av mål och ärenden.

I enkäten bekräftas bilden av att stödet är mycket betydelsefullt för arbetssituationen och ett viktigt utvecklingsområde. Uppfattningen om betydelsen av stödet och nöjdheten med hur det fungerar på den egna arbetsplatsen är relativt samstämmig mellan de fyra domstolsslagen. De ordinarie domarna vid kammar- och förvaltningsrätterna förefaller vara något mindre nöjda än övriga vad gäller beredningsstödet medan hovrättsråden avviker i positiv bemärkelse. När det gäller väl fungerande processer och rutiner för handläggningen av mål och ärenden framträder också en relativt likvärdig bild men där framför allt de ordinarie domarna vid förvaltningsrätterna avviker i negativ bemärkelse. Vidare finns uppenbart ett behov av en fortsatt utveckling när det gäller tillgången till bl.a. mallar, standardtexter och rättsutredningar.

Ett annat viktigt stöd för de ordinarie domarna och hyresråden är möjligheten att delta i kompetensutvecklingsinsatser. En betydande andel av de intervjuade framhåller den höga arbetsbelastningen gör att de väljer att prioritera bort detta. En mycket positiv bild framkommer däremot avseende utbudet av och innehållet i kurser och utbildningar som erbjuds av Domstolsakademien. Tillkomsten av Domstolsakademien anses generellt ha medfört en klar förbättring i detta avseende.

De ordinarie domarna och hyresråden förefaller vara nöjda med såväl den fysiska som den psykiska arbetsmiljön på den egna arbetsplatsen. På en del av de besökta domstolarna som är inrymda i äldre byggnader är säkerhetsnivån ofta lägre än i nyare domstolsbyggnader. De intervjuade känner sig emellertid i hög utsträckning trygga på arbetsplatsen. Samspelet med chefer och övriga kollegor upplevs fungera mycket väl och framhålls ofta som en mycket uppskattad del av arbetet. Kulturen på arbetsplatsen beskrivs generellt i positiva ordalag även om många framhåller att andra yrkeskategorier sannolikt har en annorlunda – inte nödvändigtvis negativ – uppfattning. Endast en mindre andel har framhållit att i första hand den upplevt höga arbetsbelastningen stundtals kan medföra negativ stress och påverka den psykiska arbetsmiljön negativt. I den senaste medarbetarundersökningen som genomfördes under hösten 2010 framstod stress som ett utvecklingsområde.

För att utveckla domstolarna och domarnas arbetssituation är det viktigt att tillämpa en helhetssyn utifrån ett systemperspektiv på utvecklingsarbetet. Förmågan att genomföra och leda förändringar behöver utvecklas. Förutsättningen för ledning och styrning bör förbättras. Styrningen måste också i praktiken omfatta domstolarnas uppdrag i sin helhet. Processperspektivet bör få ett tydligare genomslag i utvecklings- och förbättringsarbetet. Arbetet med att utveckla engagemang och delaktighet i syfte att uppnå en högre grad av ansvarstagande behöver betonas i större utsträckning i ledningen av domstolarna. Särskild uppmärksamhet måste riktas mot domarnas arbetsbelastning och mot kansli- och beredningsorganisationens förmåga att ge ett ändamålsenligt stöd till den dömande verksamheten. Förslagen till åtgärder redovisas mer i detalj i kapitel 9.

Innehåll

1. Inledning	8
1.1. Bakgrund	8
1.2. Översynens syfte och avgränsning	8
1.3. Tillvägagångssätt	9
1.3.1. Projektorganisation	9
1.3.2. Arbetssätt	9
1.4. Definition av begrepp som används i rapporten	10
1.5. Rapportens disposition	10
2. Tidigare undersökningar	12
2.1. Notarier och fiskalers arbetssituation – En översyn	12
2.2. Medarbetarundersökning vid Sveriges Domstolar	12
2.3. Statskontorets utvärdering av domstolarnas inre arbete	13
3. Arbetsformer och arbetsuppgifter	15
3.1. Organisation	15
3.1.1. Sveriges Domstolarnas övergripande organisation	15
3.1.2. Domstolarnas organisation	16
3.1.3. Införandet av beredningsorganisationer	16
3.1.4. Minskad sårbarhet och jämnare omloppstider	17
3.2. Arbetsformer och arbetsuppgifter	17
3.2.1. Modernisering av det processuella regelverket	17
3.2.2. Specialisering	18
3.2.3. Variation	19
3.2.4. Ansvar för handläggning av mål samt balanser	20
3.2.5. Frihet och flexibilitet	21
3.2.6. Framförhållning och förutsebarhet	22
3.2.7. Beredningsorganisationens lämplighet för olika måltyper	23
3.3. Analys	24
4. Arbetsbelastning	27
4.1. Upplevd arbetsbelastning	27
4.1.1. Ledande befattningshavare	29
4.2. Faktorer som påverkar den upplevda arbetsbelastningen	29
4.2.1. Bemanning	30
4.2.2. Förtursmål och frister	30
4.2.3. Krav på produktion	30
4.2.4. Beredningen av mål och ärenden	31

4.2.5.	Ambitionsnivå och arbetstakt.....	32
4.3.	Negativa konsekvenser av hög arbetsbelastning.....	32
4.3.1.	Tid för reflektion och kompetensutveckling.....	32
4.3.2.	Fokus på övriga arbetsuppgifter och utvecklingsarbete.....	33
4.3.3.	Kvalitet i den dömande verksamheten.....	33
4.3.4.	Möjlighet till balans i livet.....	33
4.4.	Analys.....	34
5.	Behov av stöd i arbetet.....	37
5.1.	Kansli- och beredningsstöd.....	37
5.2.	Förstärkningsresurser.....	38
5.3.	IT- och verksamhetsstöd.....	38
5.3.1.	IT-stöd.....	38
5.3.2.	Kunskapshantering.....	39
5.3.3.	Databaser och litteratur.....	39
5.4.	Chefs- och medarbetarstöd.....	40
5.5.	Kompetensstöd.....	40
5.5.1.	Centralt organiserade kompetensutvecklingsinsatser.....	40
5.5.2.	Arbetsplatsnära kompetensutvecklingsinsatser.....	41
5.5.3.	Feedback.....	42
5.6.	Analys.....	42
6.	Arbetsmiljö.....	45
6.1.	Fysisk arbetsmiljö.....	45
6.1.1.	Kontorsmiljö och kontorsutrustning.....	45
6.1.2.	Sessionssalar och kringutrymmen.....	46
6.1.3.	Säkerhet.....	46
6.2.	Psykisk arbetsmiljö.....	46
6.2.1.	Kulturen på arbetsplatsen.....	47
6.2.2.	Samspel med chefer och övriga medarbetare.....	48
6.2.3.	Stress.....	48
6.2.4.	Trygghet.....	49
6.3.	Analys.....	49
7.	Lön och lönesättning.....	51
7.1.	Kommentar.....	51
8.	Slutsatser.....	53
8.1.	Domarnas arbetssituation.....	53
8.2.	Utvecklingsområden som har identifierats i domarnas arbetssituation.....	53
8.2.1.	Arbetsbelastning.....	54

8.2.2.	Gemensamt ansvarstagande	54
8.2.3.	Stöd i mål- och ärendehantering	55
8.3.	Utvecklingsområden inom styrning, ledning och förändring	55
8.3.1.	Modell för analys och utveckling	56
8.3.2.	Styrning av kvantitet och kvalitet	56
8.3.3.	Genomförande av förändringar	56
8.4.	Vad kan förklara de svagheter som framkommit	58
9.	Åtgärdsförslag	59
9.1.	Utgångspunkt	59
9.2.	Förslag till åtgärder	59
9.2.1.	Resursfördelning	59
9.2.2.	Rekrytering av ledare och ledarutveckling	59
9.2.3.	Tid att vara ledare	59
9.2.4.	Utveckla styrförutsättningarna	59
9.2.5.	Stöd till lokalt utvecklings- och förändringsarbete	60
9.2.6.	Arbetsbelastning	60
9.2.7.	Kansli- och beredningsstödet	60
9.2.8.	Ett stärkt helhets- och processperspektiv	60
9.2.9.	Ett gemensamt ansvarstagande för mål och balanser	61
9.2.10.	Möjlighet till flexibilitet och inflytande	61

Bilagor

- ▶ Bilaga 1. Enkät
- ▶ Bilaga 2. Källförteckning

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Domstolsverket genomförde mellan 2009 och 2010 en översyn av notariers och fiskalers arbetssituation. Översynen redovisades i rapporten *Notariers och fiskalers arbetssituation – En översyn (Domstolsverkets rapportserie 2010:1)*. Under chefsdagarna 2010 diskuterades behovet av att genomföra en liknande översyn av arbetssituationen för ordinarie domare och hyresråd.

Inför verksamhetsåret 2011 beslutade Domstolsverket att en översyn av arbetssituationen för de ordinarie domarna och hyresråden skulle genomföras. Översynen finns med som en satsning i Domstolsverkets verksamhetsplan för 2011-2013 och är kopplad till *Mål 4* i Domstolsverkets strategiska inriktning för 2010-2020 – "Sveriges Domstolar har lätt att rekrytera och behålla kvalificerad personal. Personalens kompetens utvecklas kontinuerligt och deras kunskaper tas tillvara."

Domstolsverket gav i slutet av maj 2011 Ernst & Young AB i uppdrag att utföra översynen och att slutligt redovisa resultatet under oktober 2011.

1.2. Översynens syfte och avgränsning

Syftet med översynen är att belysa ordinarie domares och hyresråds arbetssituation och arbetsförhållanden samt att utreda om det finns behov av särskilda insatser eller åtgärder för att förbättra dessa. Översynen ska resultera i en rapport som innehåller en kartläggning och analys av hur de ordinarie domarna och hyresråden vid tingsrätter, hovrätter, förvaltningsrätter, kammarrätter samt hyres- och arrendenämnder upplever arbetssituationen och arbetsförhållandena.

Kartläggningen och analysen ska belysa såväl sådant som fungerar väl som sådant som fungerar mindre väl beträffande de fyra perspektiven:

- ▼ Arbetsformer och arbetsuppgifter
- ▼ Arbetsbelastning
- ▼ Behov av stöd i arbetet
- ▼ Arbetsmiljö

Översynen ska vidare resultera i förslag på åtgärder och förbättringar som bör genomföras för att uppnå målsättningen om goda och stimulerande arbetsförhållanden för ordinarie domare och hyresråd, d.v.s. arbetsförhållanden som gör att Sveriges Domstolar kan behålla och rekrytera de skickligaste och för domaryrket mest lämpade juristerna.

Under utredningsarbetets gång har styrgruppen beslutat att vidga avgränsningen till att även innefatta områdena styrning och ledning samt lön och lönesättning. Beslutet fattades mot bakgrund av att många intervjuade lyft fram dessa områden som betydelsefulla för arbetssituationen. I översynen kommer därför dessa områden att belysas med utgångspunkt i vad som framkommit vid intervjuerna.

1.3. Tillvägagångssätt

1.3.1. Projektorganisation

Utredningsarbetet har bedrivits i en projektorganisation som bestått av en styrgrupp och en intern projektgrupp vid Domstolsverket samt en extern projektgrupp bestående av konsulter från Ernst & Young AB.

Styrgruppen har bestått av avdelningschefen Karin Nacke, personalavdelningen, planeringsdirektören Christine Lager, GD-stab, enhetschef Anna Klara Strömberg, enheten för arbetsgivarfrågor, personalavdelningen, samt enhetschefen Dan Tölbom, enheten för organisationsutveckling, personalavdelningen.

Den interna projektgruppen har bestått av PA-specialisterna Johanna Andersson och Johanna Krebs Johansson, internkonsulten Mikael Sandh samt organisationsutvecklaren Ann Ganelind vid personalavdelningen.

Den externa projektgruppen har bestått av konsulterna Gunnar Uhlin och Njal Roomans. Lena Joelsson, som är ansvarig för branschområdet offentlig verksamhet inom Ernst & Young, har ansvarat för kvalitetssäkring av rapporten.

Ernst & Youngs konsulter har utfört utredningsarbetet och svarar för innehållet i rapporten. Under utredningsarbetets gång har tre möten genomförts mellan den interna och externa projektgruppen samt informella kontakter mellan dessa möten. Vid två tillfällen har utredningsresultatet presenterats för den interna projektgruppen och styrgruppen. Under utredningsarbetets gång har även två möten genomförts med projektgruppen för utredningen avseende rekrytering av ordinarie domare.

1.3.2. Arbetssätt

Domstolsverkets interna projektgrupp har inför utredningsarbetet valt ut de 16 domstolar som skulle besökas.² Urvalet har bestått av åtta tingsrätter, två hovrätter, fyra förvaltningsrätter och två kammarrätter. Domstolarna har valts ut med hänsyn taget till geografisk spridning, storlek, organisation och resultat i den senast genomförda medarbetarundersökningen. Vid de tingsrätter som har varit samlokaliserade med hyres- och arrendenämnder har även dessa besökts. Sammanlagt har tre hyres- och arrendenämnder besökts.

Respektive domstolschef har sedan getts i uppdrag att välja ut vilka domare och hyresråd som skulle intervjuas. I instruktionen till domstolscheferna har framgått att faktorerna ålder, kön, anställningstid och arbete med olika måltyper skulle beaktas vid urvalet. Vid respektive domstol har ca fem personer valts ut, d.v.s. sammanlagt 80 personer. Nio av de utvalda intervjupersonerna har innehaft chefsbefattningar.

Utredningsarbetet har inletts med en genomgång av tidigare genomförda utredningar samt Domstolsverkets styrdokument och senast genomförda medarbetarundersökning. Därefter har en intervjuguide tagits fram i dialog mellan den interna och externa projektgruppen. Intervjuguiden har bestått av ett antal öppna frågor inom de fyra områdena arbetsformer och arbetsuppgifter, arbetsbelastning, behov av stöd i arbetet samt arbetsmiljö.

² En förteckning över besökta domstolar återfinns i Bilaga 2. Källförteckning.

Intervjuerna har genomförts semistrukturerat, vilket har inneburit att intervjun genomförts med utgångspunkt i ett antal öppna frågor där ordningen varpå frågorna ställs inte varit given på förhand och där intervjuaren har haft möjlighet att ställa följdfrågor. Huvuddelen av intervjuerna har genomförts under juni månad samt ett mindre antal under juli och augusti 2011. En planerad intervju har blivit inställd. Tidpunkten för intervjuerna har styrts av att projektet för bästa resultat behövt samordnas med den redan pågående utredningen inom Domstolsverket beträffande rekrytering av ordinarie domare.

Sammanlagt har 75 ordinarie domare och fyra hyresråd intervjuats. Vid domstolarna har mellan fyra och fem intervjuer genomförts och vid hyres- och arrendenämnderna har antingen ett eller två hyresråd intervjuats.

<i>Besökta domstolar</i>	<i>Antal intervjuade</i>
Tingsrätt	37
Hovrätt	9
Förvaltningsrätt	19
Kammarrätt	10
Hyres- och arrendenämnd	4
Summa	79

En webbenkät har genomförts i syfte att verifiera den bild som framkommit vid genomförda intervjuer och i syfte att möjliggöra en fördjupad analys av gjorda iakttagelser. Svarstiden för enkäten har sträckt sig mellan den 16 augusti och den 1 september. Tillvägagångssättet vid genomförandet av enkäten redovisas i bilaga 1. Resultaten redovisas i sin helhet i nämnda bilaga och löpande i rapporten.

1.4. Definition av begrepp som används i rapporten

Med begreppet arbetsformer avses i denna rapport sättet varpå arbetet utförs inom ramarna för organisationsstrukturen. Inom begreppet ryms när och hur arbetsuppgifter utförs, vem som gör vad och med vilket stöd arbetet genomförs. Av betydelse för detta är domstolens processer, rutiner, delegationsordning, verksamhetsstöd etc.

Med styrning avses de system och de verktyg som domstolens ledning använder i syfte att uppnå verksamhetens mål. Styrningen innefattar bl.a. hur mål sätts och följs upp, hur resurser fördelas och hur arbetssätt utformas. Till de verktyg som kan användas i styrningen hör exempelvis verksamhetsplan och budget, tertialrapport, arbetsordning, policy och riktlinjer samt process- och rutinbeskrivningar.

Med ledning avses de aktiviteter som domstolens ledning vidtar i syfte att uppnå verksamhetens mål. Aktiviteterna kan exempelvis syfta till att skapa uppslutning kring verksamhetens mål, att verka för att alla förstår sin roll och uppgift, att verka för att alla har förutsättningar att klara av sina arbetsuppgifter samt att skapa en god stämning på arbetsplatsen.

1.5. Rapportens disposition

Rapporten inleds med en sammanfattning av den genomförda kartläggningen och analysen av de ordinarie domarnas och hyresrådets arbetssituation.

I rapportens första kapitel återfinns en redogörelse för översynens syfte och avgränsningar samt en beskrivning av tillvägagångssättet vid utredningsarbetet.

Rapportens andra kapitel består av en kortfattad redogörelse för tre nyligen genomförda undersökningar med relevans för arbetssituationen inom Sveriges Domstolar.

Resultatet av utredningsarbetet redovisas främst i kapitel 3-6. Respektive kapitel inleds med en sammanställning över vad som framkommit vid de intervjuer och den enkät som genomförts. Kapitlen avslutas med en analys av gjorda iakttagelser. I kapitel 3-6 avhandlas översynens fyra övergripande perspektiv, d.v.s. arbetsformer och arbetsuppgifter, arbetsbelastning, behov av stöd i arbetet samt arbetsmiljö. De fyra perspektiven är till viss del överlappande, varför det i kapitel 3-6 förekommer en del upprepningar.

I kapitel sju redogörs kortfattat för framförda synpunkter avseende lön och lönesättning.

Iakttagelser och slutsatser som rör styrning och ledning redovisas i rapportens åttonde kapitel som därutöver innehåller en sammanfattande analys av översynen.

I rapportens nionde och sista kapitel redovisas förslag till åtgärder.

Till rapporten hör två bilagor. I den ena återfinns en redogörelse för den enkät som genomförts. I den andra återfinns en källförteckning.

2. Tidigare undersökningar

2.1. Notarier och fiskalers arbetssituation – En översyn

Domstolsverket genomförde mellan juli 2009 och april 2010 en översyn av notariers och fiskalers arbetssituation. Översynen redovisades i rapporten *Notariers och fiskalers arbetssituation – En översyn (Domstolsverkets rapportserie 2010:1)*.

Syftet med översynen var att kartlägga arbetssituationen för notaries och fiskaler, att föreslå förändringar som borde genomföras för att uppnå målsättningen om en god och stimulerande arbetsmiljö med meningsfyllda uppgifter samt att redovisa eventuella synpunkter som förts fram avseende utformningen av berörda författningar.

Översynen visade att notaries och fiskaler ofta är positiva till utbildningstjänstgöringen men att det på många domstolar förekommer problem och brister vad gäller arbetssituationen. Ett flertal problem- och bristområden framkom i översynen, exempelvis introduktionen på domstolarna, tydliga bestämmelser kring utbildning och tjänstgöring, handledarskapets innehåll och handledarnas uppgifter, feedback samt arbetsbelastning. Vidare framkom att notaries och fiskaler hade en annan uppfattning om exempelvis samarbetsklimat, attityder och bemötande än andra yrkeskategorier.

I översynen drogs vidare ett antal slutsatser kring notaries och fiskalers arbetsuppgifter. Förvaltningsrättsnotaries ansågs ha få egna förhandlingar. Tingsnotaries ansågs ägna alltför stor del av notarietjänstgöringen åt beredning av mål och protokollföring vid förhandlingar och för lite tid åt att skriva domsförslag. Även en hel del hovrättsfiskaler ansågs inte få skriva domsförslag i tillräcklig omfattning. Vidare framkom att många överrättsfiskaler relativt sällan deltar vid votering efter förhandling och att fiskaler som tjänstgör på arbetsenheter med beredningsorganisationer ofta har en alltför hög tilldelning av mål.

I översynen presenterades ett flertal förbättringsförslag. De viktigaste ansågs vara att utarbeta interna och individuella utbildningsplaner samt att förstärka handledarskapet för såväl notaries som fiskaler. Ett arbete inleddes senare med att ta hand om de förslag till förbättringsåtgärder som presenterades i översynen.

2.2. Medarbetarundersökning vid Sveriges Domstolar

Den senaste medarbetarundersökningen genomfördes i september 2010. Undersökningen består dels av ett Nöjd Medarbetarindex (NMI), dels av en undersökning bestående av drygt 50 frågor fördelade på 13 olika områden.

NMI-undersökningen baserar sig på tre frågor avseende medarbetarnas nuvarande arbetssituation. Till att börja med ombeds medarbetarna göra en helhetsbedömning kring hur nöjda de är. Vidare ombeds de ta ställning till hur väl domstolen, som arbetsgivare, uppfyller deras förväntningar. Slutligen ska medarbetaren bedöma hur nära eller långt ifrån den nuvarande arbetssituationen är en ideal arbetssituation.

De ordinarie domarna har ett NMI på 68 på en skala som sträcker sig från 0 till 100, där 0 motsvarar det lägsta möjliga betyget och 100 det högsta möjliga. Gränsen för när en medarbetare anses vara nöjd går vid 56, vilket innebär att de ordinarie do-

marna generellt är nöjda. Resultatet för de ordinarie domarna är två enheter högre än genomsnittet för samtliga medarbetare inom Sveriges Domstolar. Endast de icke ordinarie domarna och myndighetscheferna uppvisar ett högre resultat.

Medarbetarundersökningens frågor besvaras på en tiogradig skala där 10 motsvarar det högsta möjliga värdet. Om ett medelvärde beräknas för de ordinarie domarnas svar inom respektive område så sträcker sig resultaten från 6,1 till 8,8. Klart bäst är resultaten inom området medarbetarskap, vilket är det enda området med ett medelvärde högre än 8,0. Ett flertal områden uppvisar ett medelvärde mellan 7,0 och 8,0 – i fallande ordning områdena trivsel, mål, säkerhet, kompetens, samarbete, information, egenkontroll, förtroende för ledningen och, slutligen, stöd. De sämsta resultaten framkom inom områdena påverkan, ledarskap och balans i livet.

De enkätfrågor som de ordinarie domarna poängsatt lägst har en tydlig koppling till upplevd arbetsbelastning, delaktighet, feedback från närmaste chef samt myndighetschefens lyhördhet och förmåga att stimulera en öppen dialog. Trots flera låga resultat på frågor kopplade till ledarskap är svaren avseende förtroende för ledningen väsentligt högre, särskilt när det gäller förtroendet för den närmaste chefen.

Utöver ovan nämnda delar ingår även en fråga och ett påstående avseende lojalitet mot Sveriges Domstolar. Frågan lyder: "Vad tror Du? Har Du bytt arbetsgivare om ett år?". Skalan sträcker sig från 0=ja till 100=nej, absolut inte. Det genomsnittliga värdet för samtliga yrkeskategorier är 67 medan värdet är 81 för ordinarie domare. Påståendet lyder: "Jag kan tänka mig att rekommendera andra i min närhet att börja arbeta på min arbetsplats." Skalan sträcker sig från 0=inte alls och 100=helt och hållet. Det genomsnittliga värdet för samtliga yrkeskategorier är 74 medan värdet är 76 för ordinarie domare.

2.3. Statskontorets utvärdering av domstolarnas inre arbete

Statskontoret har på regeringens uppdrag genomfört en utvärdering av domstolarnas inre organisation och arbetsformer.³ Utvärderingen, som redovisades år 2009, har dels syftat till att belysa erfarenheterna av genomförda förändringar inom Sveriges Domstolar de senaste tio åren, dels syftat till att vid tingsrätterna analysera sambandet mellan å ena sidan inre organisation och arbetsformer och, å andra sidan, effektivitet och kvalitet.

I utvärderingen framkommer att merparten av domstolarna anser att målen med de genomförda organisationsförändringarna helt eller delvis uppfyllts. De erfarenheter som gjorts skiljer sig dock i hög grad mellan domstolarna när det gäller områden som organisation, delegering, specialisering, gemensamma rutiner samt styrning och ledning. Även synen bland domstolarnas personal på dessa områden skiljer sig i hög grad.

I utvärderingen analyseras sambandet mellan tingsrätternas effektivitet och strukturella faktorer som specialisering, domstolsstorlek, organisationsform och delegeringsgrad. Den slutsats som dras är att det endast förekommer ett tydligt samband mellan delegeringsgrad och effektivitet. En högre grad av delegering medför kortare omloppstider för brott- och tvistemål.

³ Statskontoret (2009), *Domstolarnas inre arbete – en utvärdering* (Rapport 2009:20)

Vidare analyseras sambandet mellan tingsrätternas effektivitet och faktorer så som nöjd medarbetarindex, förtroende för ledningen och kännedom om verksamhetens mål. Utvärderingen visar att samtliga dessa faktorer korrelerar med tingsrättens effektivitet.

Slutligen har Statskontoret identifierat ett antal områden som bedöms ha stor betydelse för att uppnå effektivitet. Utöver ovan nämnda faktorer understryks vikten av en god styrning och ledning av verksamheten samt en engagerad och delaktig personal. Detta då de organisationsförändringar som genomförts inom många domstolar framhålls ha medfört nya krav på såväl domstolarnas ledning som personal.

3. Arbetsformer och arbetsuppgifter

De intervjuade har ombetts att redogöra för sina synpunkter avseende de nuvarande arbetsformerna och deras nuvarande arbetsuppgifter. En betydande del av dessa har påverkats av reformer och strategiska förändringar som genomförts inom Sveriges Domstolar sedan slutet av 1990-talet.⁴

Reform- och förändringsarbetet har till stor del tagit sin utgångspunkt i den skrivelse, *Reformeringen av domstolsväsendet – en handlingsplan*⁵, som regeringen överlämnade till riksdagen under våren år 2000. Reform- och förändringsarbetet kan sägas ha bedrivits inom ett antal huvudområden, nämligen Sveriges Domstolars övergripande organisation, respektive domstols organisation, arbetsformer och arbetsuppgifter samt det processuella regelverket. De reformer och strategiska förändringar som genomförts anses ha haft såväl positiva som negativa konsekvenser, dels för synen på yrket som sådant, dels för upplevelsen av arbetssituationen. I följande avsnitt kommer de ordinarie domarnas och hyresrådets uppfattning om deras arbetsformer och arbetsuppgifter att kopplas till de fyra ovan nämnda områdena.

Den generella bild som framkommer i intervjuerna är att de ordinarie domarna och hyresråden har en mycket positiv bild av sitt yrke och dess betydelse samt den frihet, flexibilitet och professionella utmaning yrket erbjuder. Arbetet vid de olika domstolsslagen och vid hyres- och arrendenämnderna⁶ skiljer sig åt på ett flertal punkter. Det ger domarna och hyresråden goda förutsättningar att söka sig till den myndighet där arbetsinnehållet och arbetsformerna bäst passar de egna preferenserna.

3.1. Organisation

3.1.1. Sveriges Domstolars övergripande organisation

Sveriges Domstolars övergripande organisation – ibland kallad den yttre organisationen – har under de senaste åren främst förändrats genom sammanläggningar av domstolar samt inrättande av migrationsdomstolar samt mark- och miljödomstolar. Därutöver har Domstolsakademin inrättats. Ett flertal uppgifter har också överförs från Sveriges Domstolar till andra myndigheter i syfte att renodla domstolarnas verksamhet till rättsskipning.

Antalet tingsrätter har halverats sedan slutet på 1990-talet och i februari 2010 genomfördes sammanläggningen av landets 23 länsrätter till tolv förvaltningsrätter. Vid de dåvarande länsrätterna i Stockholm, Göteborg och Malmö inrättades under 2006 särskilda migrationsdomstolar, vilket innebar en fördubbling av antalet anställda vid dessa domstolar. Vid kammarrätten i Stockholm inrättades samtidigt en migrationsöverdomstol som ersatte Utlänningsnämnden. Den 2 maj 2011 bildades fem mark- och miljödomstolar samt en mark- och miljööverdomstol. De nya mark- och

⁴ Beskrivningarna av reformarbetet i detta avsnitt bygger på den redogörelse härför som framgår i rapporten *Notarier och fiskalers arbetssituation – En översyn*, Domstolsverkets rapportserie 2010:1, s.11-12.

⁵ Regeringens skrivelse 1999/2000:106, *Reformeringen av domstolsväsendet – en handlingsplan*.

⁶ Försättningsvis i denna rapport kommer tings-, hov- förvaltnings-, och kammarrätterna samt hyres- och arrendenämnderna att hänvisas till med begreppen domstolsslag alternativt domstolar.

miljödomstolarna finns där de tidigare miljödomstolarna fanns. Mark- och miljööverdomstolen finns i Svea hovrätt där den tidigare miljööverdomstolen fanns.

En mindre andel intervjuade är av meningen att förändringarna i den yttre organisationen påverkat deras arbetssituation negativt. Som positiva effekter nämns exempelvis bättre möjligheter till kompetensutveckling och ökad möjlighet till specialisering.

Av förklarliga skäl skiljer sig svaren vid de domstolar som i närtid påverkats av förändringarna i den yttre organisationen från svaren vid övriga domstolar. I första hand är det således de intervjuade vid nyligen sammanlagda förvaltningsrätter där det finns ett avvikande svarsmönster. De förändringar som genomförts beträffande den yttre organisationen framhålls i första hand ha fått negativa konsekvenser på den psykiska arbetsmiljön⁷ och vissa framhåller att värdefull kompetens gått förlorad då flera medarbetare valt att inte följa med vid verksamhetsflyttar.

Ett par intervjuade framhåller att sammanläggningarna, som inneburit att domkretsarna blivit större, medfört längre resor och att dessa har en negativ påverkan på upplevelsen av arbetssituationen. Synpunkter beträffande resor hörs främst från förvaltningsrätter samt hyres- och arrendenämnder, där de intervjuade inom förvaltningsrätterna dock ser en positiv utveckling till följd av en utökad användning av videolänk.

3.1.2. Domstolarnas organisation

Den i särklass största förändringen av domstolarnas organisation har föranletts av ett skifte från en rotelbaserad organisation till en organisation med särskilda beredningsfunktioner. De flesta domstolarna har genomfört denna förändring. Beredningsorganisationerna har medfört betydande förändringar vad gäller domstolarnas arbetsformer och arbetsuppgifter medan hyres- och arrendenämnderna inte nämnvärt berörts av förändringen. Hyres- och arrendenämndernas framtida organisation kommer att ses över inom en nära framtid.

3.1.3. Införandet av beredningsorganisationer

Av intervjuerna framgår att flera olika organisatoriska lösningar valts vid implementeringen vid införandet av beredningsorganisationer. Det förekommer skillnader mellan respektive domstolsslag, mellan olika domstolar inom samma domstolsslag och mellan avdelningar inom samma domstol.

Vissa domstolar har infört avdelningar och enheter med antingen en egen eller en delad beredningsorganisation. Andra domstolar har valt att organisera sig så att domare, och ibland även notarier, arbetar rotelbundet medan beredningsjurister, föredraganden och domstolssekreterare antingen arbetar i mindre team eller i större grupper. Vidare har flera tingsrätter valt en kombination av ovanstående organisationsformer med ett roteliknande arbetssätt för handläggningen av tvistemål och målkanslier för handläggningen av brottmål, vilket ibland benämns hybridorganisation.

Beredningsfunktionerna är i vissa fall teambaserade där syftet har varit att skapa ett närmare samarbete mellan vissa domare och anställda inom beredningsfunktionen.

⁷ Se avsnitt 6.2 Psykisk arbetsmiljö.

I andra fall är beredningsfunktionen gruppindelad där grunden för indelningen antingen har varit yrkeskategori, specialisering inom olika ärendetyper alternativt en kombination av dessa två faktorer.

Det förekommer delade meningar mellan de intervjuade kring huruvida införandet av beredningsorganisationer, antingen i sin helhet eller delvis, har haft positiva eller negativa effekter för domarnas arbetssituation.

Flera intervjuade riktar kritik mot det sätt som denna strategiska förändring av den inre organisationen implementerades. Strategin upplevs av många som inte fullt genomtänkt och i hög grad påtvingad. Många menar att de inför införandet av beredningsorganisationer var skeptiska till att de skulle leda till en högre effektivitet och flera hänvisar till den utvärdering som Statskontoret genomfört avseende domstolarnas inre arbete, där en av slutsatserna var att det inte fanns något samband mellan vald organisationsform och effektivitet uttryckt i omloppstider och styckkostnader.⁸

De intervjuade ser såväl för- som nackdelar med rotel- och beredningsorganisationen. Fördelar med beredningsorganisationen som ofta framhålls är att sårbarheten minskat och att omloppstiderna inte varierar mellan olika organisatoriska enheter i samma utsträckning. Till nackdelarna hör en minskad frihet och flexibilitet, ett otydligare ansvar för målen och balanserna samt minskade incitament att avverka mål i hög takt.

I den enkät som genomförts framgår att respondenterna som arbetar i en rotelorganisation ställer sig betydligt mer positiva till såväl organisationsformen som arbetsformerna på den egna arbetsplatsen än de som arbetar i en domstol med en beredningsorganisation för antingen samtliga eller vissa måltyper. Detta mönster framkommer såväl på mindre som större domstolar.⁹

3.1.4. Minskad sårbarhet och jämnare omloppstider

En generell uppfattning som framträder vid intervjuerna är att beredningsorganisationerna bidragit till att minska domstolarnas sårbarhet till följd av exempelvis sjukdom. Beredningsorganisationen anses vidare åtgärda de problem som tidigare fanns med rotlar som "slammade igen", d.v.s. rotlar med höga balanser och långa omloppstider. Även om rotelorganisationen i teorin inte utgör ett hinder mot att omfördela mål och ärenden enheter emellan så skedde detta endast i en begränsad utsträckning. Införandet av beredningsorganisationer har, enligt många, inte i tillräckligt stor utsträckning åtföljts av en kulturförändring och kultur där samtliga medarbetare tar ett gemensamt ansvar för domstolens balanser. De intervjuade menar trots allt att utvecklingen går åt rätt håll men många framhåller att denna kulturförändring borde ha kunnat åstadkommas även inom ramarna för ett rotelsystem.

3.2. Arbetsformer och arbetsuppgifter

3.2.1. Modernisering av det processuella regelverket

En större förändring beträffande det processuella regelverket genomfördes i slutet av år 2008 då reformen En Modernare Rättegång (EMR) trädde i kraft. Reformen

⁸ Statskontoret (2009), *Domstolarnas inre arbete – en utvärdering* (Rapport 2009:20), s. 27.

⁹ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.1 (s. 16) i Bilaga 1. Enkät.

har inneburit förändringar i det processuella regelverket som syftar till en mer effektiv rättegång. Vidare har reformen inneburit en ökad användning av modern teknik under rättegångar i tingsrätt och hovrätt.

De åtgärder som syftar till en mer effektiv rättegång är bl.a. en ökad möjlighet för parter att hänvisa till handlingar istället för att redogöra för dem muntligen, skärpta krav på upprättandet av tidsplaner och sammanställningar i tvistemål, uppmjukning av kravet på huvudförhandling i brottmål samt utvidgning av systemet med prövningstillstånd.

EMR-reformen har inneburit att förhör i tingsrätten utöver med ljud nu i regel även ska spelas in med bild. Om ett ärende överklagas är huvudregeln att videoinspelningen ska användas i hovrätten. Reformen har vidare inneburit att parter, vittnen och andra som ska delta i ett sammanträde ska kunna delta på distans genom videokonferens om det inte är olämpligt.

Reformen beskrivs av de intervjuade vid tingsrätterna i huvudsakligen positiva ordalag och många menar att den möjliggjort en mer effektiv rättegångsprocess. Utvidgningen av systemet med prövningstillstånd upplevs som mycket positivt då det stärkt tingsrättens ställning som prövande instans. Det råder däremot delade meningar kring omfattningen av reformens effekter där vissa ser dem som marginella och andra som väsentliga. Ett flertal intervjuade ifrågasätter varför ansvaret för upprättandet av framför allt sammanställningar ligger på domstolarna och inte på parterna. Detta ses som ett tidskrävande arbete som av många endast anses värdefullt i en begränsad andel mål. När det gäller möjligheten för parter, vittnen och andra att delta i sammanträden över videolänk har ingen intervjuad framfört några negativa synpunkter. Tekniken anses fungera väl och det förekommer mycket sällan tekniska problem.

Reformen har på ett markant sätt förändrat rättegången i hovrätten. Reformen beskrivs av flera hovrättsråd som å ena sidan jättebra men å andra sidan jättetråkig. De positiva följderna av reformerna anses dock överväga de negativa. Det som ses som mest positivt är hovrättens stärkta ställning som en överprövande instans. Detta är ett resultat av att hovrätterna nu i högre utsträckning använder samma material som legat till grund för tingsrättens avgörande. Den ökade användningen av tingsrättens videoupptagningar framhålls ha såväl för- som nackdelar. Till fördelarna hör att videoupptagningarna minskar problemen med personer som, i väntan på hovrättsförhandlingen, hinner glömma eller blir osäkra på vad som inträffat och att färre förhandlingar behöver ställas in till följd av problem med exempelvis delgivningar. Den största nackdelen är att det är ansträngande och tråkigt att se långa videoupptagningar.¹⁰

3.2.2. Specialisering

Ett av motiven till såväl sammanläggningar av domstolar som införandet av beredningsorganisationer har varit att öka möjligheterna till specialisering för domare, beredningsjurister, föredraganden och domstolssekreterare.

En klar majoritet av de intervjuade domarna och hyresråden betraktar sig själva i första hand som generalister men flera har i någon grad en specialisering inom ett

¹⁰ Se även avsnitt 6.2 Psykisk arbetsmiljö.

eller flera områden. Graden av specialisering skiljer sig däremot väsentligt åt, såväl mellan som inom respektive domstolsslag. En mer långtgående specialisering förekommer främst vid några av de besökta större domstolarna.

De flesta intervjuade värnar om att även framledes behålla en generalistkompetens medan betydligt färre skulle föredra att specialisera sig. Av de som föredrar specialisering nämner flera möjligheten till cirkulation som ett sätt att i ett långsiktigt perspektiv säkerställa en god variation och vidmakthållande av kompetens inom skilda områden. Bland de som värnar om sin generalistkompetens anser flera att en högre grad av specialisering riskerar att medföra allt för enahanda arbetsuppgifter samt inlåsning till ett avgränsat område och förlust av kompetens inom övriga. En klar majoritet av de intervjuade värdesätter möjligheten till fördjupning och specialisering inom ett eller flera intresseområden. Hur långtgående specialiseringen bör vara råder det emellertid delade meningar om.

Beredningsorganisationernas grad av specialisering skiljer sig mycket åt mellan de allmänna domstolarna och de allmänna förvaltningsdomstolarna. I de senare är graden av specialisering i flera fall högre, vilket många intervjuade lyfter fram som en framgångsfaktor. Specialiseringen, menar de, leder till en högre kvalitet i beredningen och har en viss positiv effekt på upplevelsen av arbetssituationen.

Frågan om specialisering har under lång tid diskuterats inom Sveriges Domstolar. Diskussionen har varit inriktad på dels behovet av att specialisera sig utifrån ett kompetensperspektiv, dels möjligheten att öka effektiviteten i handläggningen. Samtidigt som domarna i hög grad är generalister finns sedan länge en trend mot ökad specialisering inom bl.a. åklagarväsendet och på advokatbyråerna. Flera intervjuade lyfter fram behovet av specialisering mot bakgrund av detta och ser specialisering som en nödvändighet för att Sveriges Domstolar ska kunna vara en likvärdig part. Även om flera ser att de finns en möjlighet att öka effektiviteten i handläggning genom en ökad specialisering är det förhållandevis få som ser det som en önskvärd utveckling.

Synen på specialisering förefaller i mycket hög grad vara personberoende. Såväl i genomförda intervjuer som i den genomförda enkäten framträder inget tydligt samband mellan synen på specialisering och förklaringsfaktorer som domstolsslag, organisationsform, domstolsstorlek, befattning, antal år i yrket, ålder och kön. I enkäten bekräftas bilden av att möjligheten till specialisering inte ses som ett viktigt område för att förbättra upplevelsen av arbetssituationen.¹¹

3.2.3. Variation

I princip samtliga intervjuade upplever att arbetet erbjuder en hög grad av variation, vilket också framhålls som en mycket viktig faktor för upplevelsen av arbetssituationen. Det som i första hand framhålls som betydelsefullt för att säkerställa en tillräcklig variation i arbetet är en balans mellan olika typer av mål och ärenden samt diversifierade arbetsuppgifter. Uppfattningarna om hur stor variation som önskas skiljer mycket mellan de intervjuade och det finns ingen direkt koppling till det domstolsslag de arbetar inom.

¹¹ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.1 (s. 16) i Bilaga 1. Enkät.

Vid de allmänna domstolarna finns såväl de som upplever att handläggning av enbart brott- eller tvistemål erbjuder tillräckligt med variation som de som inte gör det. På vissa av de besökta allmänna domstolarna dominerar brottmålen kraftigt och flera framhåller att skulle föredra en jämnare balans mellan brott- och tvistemål, dels för att de uppskattar variationen, dels för att de inte vill förlora kompetens inom tvistemålsområdet. Liknande uppfattningar finns vid de allmänna förvaltningsdomstolarna beträffande handläggning av samtliga måltyp alternativt enbart socialförsäkringsmål, skattemål eller övriga mål. Vid de besökta hyres- och arrendenämnderna bedöms variationen generellt vara god även om det finns intervjuade som i högre grad skulle vilja kombinera arbetet inom nämnden med tjänstgöring vid den samlokaliserade tingsrätten.

När det gäller variationen mellan olika arbetsuppgifter är de flesta intervjuade eniga om att domaryrket erbjuder en mycket god variation. Den renodling av domarrollen som skett, där arbetet koncentreras till de dömande uppgifterna, anses inte ha medfört att arbetsuppgifterna upplevs som enahanda. Däremot framhåller många intervjuade att de uppskattar den variation som handläggningen av enklare handläggningsuppgifter, exempelvis diverse beredningsuppgifter och beslut om prövningstillstånd, ger. Samtidigt framhåller många intervjuade att de är glada för att de sluppit enklare handläggningsåtgärder under beredningsskedet, exempelvis posthantering.

3.2.4. Ansvar för handläggning av mål samt balanser

Otydligheten vad gäller ansvaret för mål avser till att börja med det s.k. JO-ansvaret, d.v.s. vem som är ansvarig domare för målen enligt bestämmelserna i domstolarnas respektive instruktioner.¹² Flera intervjuade upplever det som otillfredsställande att formellt vara ansvariga för mål som de har en mycket begränsad möjlighet att påverka beredningen av. Att någon annan domare formellt bär ansvaret under beredningen, vilket vissa besökta domstolar tillskapat olika lösningar för, anses dock av flera inte vara en optimal lösning. De beskriver att de upplever sig ha förlorat kontrollen över beredningen av mål som de senare ansvarar för att avgöra.

Vidare menar ett stort antal intervjuade att det även finns en otydlighet avseende ansvaret för målen inom beredningsorganisationerna. I rotelorganisationen upplevde de intervjuade att beredningsjurister, föredraganden och domstolssekreterare hade bättre koll på inkomna mål. I beredningsorganisationen upplevs en försämring ha skett i detta avseende som föranlett problem gällande vidtagandet av nödvändiga beredningsåtgärder, kvaliteten i beredningen samt svårigheter att ta reda på vem som handlägger ett visst ärende och att hitta de fysiska akterna. Advokater som domarna är i kontakt med framför ofta kritik mot det otydliga ansvaret och svårigheter att komma i kontakt med rätt person. Det otydliga ansvaret anses av flera ha bidragit till att mer tid måste ägnas åt beredningen snarare än mindre.

Otydligheten avseende balanser avser ansvaret att verka för att domstolens balanssituation är god. Flera intervjuade lyfter fram att det gemensamma ansvaret för handläggningen kan jämföras med en form av oansvar som kan missbrukas av enskilda. I rotelorganisationen fanns tydligare incitament att hålla balanserna på en god nivå då det gav större möjligheter att använda arbetstiden till exempelvis förkovran. Ingen intervjuad framhåller dock att allvarliga missbruk förekommer. Däremot

¹² 15 § Förordning (1996:381) med tingsrättsinstruktion, 15 § Förordning (1996:379) med hovrättsinstruktion, 14 § Förordning (1996:382) med förvaltningsrättsinstruktion samt 15 § Förordning (1996:380) med kammarrättsinstruktion.

anser en betydande andel intervjuade att ansvarskänslan beträffande balanserna i många fall inte sträcker sig längre än till den egna avdelningen eller enheten och att hjälpsamheten avdelningar och enheter emellan är ett utvecklingsområde.

I den genomförda enkäten framgår det tydligt att ett gemensamt ansvarstagande för domstolens mål och balanser är en viktig faktor för synen på arbetssituationen. Jämfört med den betydelse faktorn anses ha är nöjdheten avseende situationen på den egna arbetsplatsen väsentligt lägre. De som är mest nöjda avseende det gemensamma ansvarstagandet är hovrätts- och hyresråden samt de som arbetar på de minsta domstolarna.¹³

3.2.5. Frihet och flexibilitet

En stor andel intervjuade menar att införandet av beredningsorganisationer stärkt domstolens chefers inflytande på domarnas bekostnad. Rotelorganisationen anses medge en större frihet för domarna att styra över den egna rotelns arbetssätt och schemaläggning. Denna frihet har, enligt de flesta intervjuade, i hög utsträckning begränsats efter införandet av beredningsorganisationer. Det varierar däremot i vilken utsträckning detta ses som något som påverkat den egna arbetssituationen negativt. De flesta är emellertid överens om att det påverkat yrkets status och attraktivitet negativt.

Införandet av beredningsorganisationer har i regel åtföljts av ett utvecklingsarbete som syftat till mer enhetliga processer och rutiner för handläggningen av mål och ärenden samt anvisningar för dokumentationen av domar. På flera av de besökta domstolarna har arbetsgrupper tillsatts i detta syfte. Utvecklingen ses som en naturlig följd av införandet av avdelningar och enheter där ett större antal personer samarbetar. Endast ett fåtal intervjuade har framhållit att de ser denna utveckling som något tydligt negativt, exempelvis nämns att det förhindrar kreativitet och utveckling. Fler intervjuade ser fördelar med denna utveckling och beskriver att arbetet härigenom blivit mer socialt samt att det är stimulerande och lärorikt att arbeta med flera personer.

I enkäten har respondenterna ombetts ta ställning till betydelsen av och deras nöjdhet beträffande dels möjligheten till självständighet i arbetet, dels möjligheten till frihet avseende planering av utförande av arbetet. Självständigheten upplevs som en betydelsefull faktor som respondenterna förefaller vara relativt nöjda med. Framför allt chefer samt ordinarie domare och hyresråd verksamma vid mindre domstolar förefaller vara mest nöjda. Frihet avseende planering och utförande av arbetet anses ha en något lägre betydelse men respondenterna förefaller samtidigt vara något mindre nöjda med situationen på den egna arbetsplatsen. Mest nöjda i detta avseende är de som arbetar på de minsta domstolarna, i rotelorganisationer och hyresråden.¹⁴

De flesta intervjuade menar att flexibiliteten minskat de senaste åren. En viktig anledning härtill anses vara det generellt ökade trycket på antal avgöranden men även införandet av beredningsorganisationer. Sammantaget bedömer en majoritet att arbetet är flexibelt även om ramarna har blivit betydligt snävare.

¹³ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.5 (s. 30) i Bilaga 1. Enkät.

¹⁴ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.1 (s. 16) i Bilaga 1. Enkät.

Beredningsorganisationen har inneburit att antalet beredningsjurister, föredraganden och domstolssekreterare som en domare arbetar tillsammans med har ökat. Det upplevs ha medfört högre krav på domarnas tillgänglighet för beredningsorganisationens anställda och ha begränsat möjligheten att arbeta hemifrån. En negativ bieffekt har varit att domarna oftare blir avbrutna för att svara på frågor om pågående mål och ärenden. Möjligheten att arbeta ostört under förberedelser inför komplicerade mål och vid domskrivning anses av många vara av stor betydelse. Många ser en svårighet i att finna en balans mellan att vara tillgänglig för andra och att skärma av sig då de upplever sig behöva det.

Upplevelsen av flexibiliteten påverkas även av andelen s.k. bunden tid, exempelvis tid då domaren sitter i förhandling eller deltar i sammanträden. De ökade kraven på antalet avgjorda mål och den ökade delegationen av arbetsuppgifter från domare till andra yrkeskategorier har medfört en ökning av den bundna tiden. De intervjuade vid de allmänna domstolarna har i regel en betydligt högre andel bunden tid än övriga intervjuade. En klar majoritet av de intervjuade vid de allmänna domstolarna framhåller också att detta medför en väsentlig försämring avseende flexibiliteten. De intervjuade inom de allmänna förvaltningsdomstolarna samt hyres- och arrendenämnderna upplever generellt flexibiliteten i detta avseende som betydligt högre.

En annan faktor som påverkar den upplevda flexibiliteten är möjligheten att styra över vilka mål som sätts upp och när. Domarnas inflytande över de som sätter upp målen upplevs ha minskat genom införandet av beredningsorganisationer. Ju större beredningsorganisationen är desto svårare anses det i regel vara att påverka.

Verksamhetsstödet schemalägningsfunktion ger domarna goda möjligheter att freda tid för både arbetsrelaterade uppgifter som domskrivning och privata angelägenheter som tandläkarbesök och hämtning från dagis. I huvudsak menar de intervjuade att inbokade tider respekteras även om flera intervjuade framhåller att förhandlingar vid upprepade tillfällen bokats in på dessa tider – i vissa fall utan att de först tillfrågats.

Flera intervjuade upplever att domstolsledningen uppvisar ett bristande förtroende för domarna, vilket de intervjuade menar yttrar sig genom att ledningen begränsar domarnas möjligheter att utnyttja den frihet och flexibilitet som arbetet i teorin erbjuder. Vid intervjuerna har det exempelvis framkommit olika bilder när det gäller domstolarnas chefers inställning till möjligheten att arbeta hemifrån.

Av enkäten framgår att möjligheten till flexibilitet avseende arbetstider, att arbeta hemifrån etc. är något som respondenterna inte ser som en av de mer betydelsefulla faktorerna för en god arbetssituation. Samtidigt framgår att detta är ett av de områden som de är minst nöjda med. I särklass mest nöjda med flexibiliteten är de som arbetar på mindre domstolar eller i rotelorganisationer.¹⁵

3.2.6. Framförhållning och förutsebarhet

Domstolarna är i viss mån händelsestyrda och domarnas arbete påverkas i hög grad av den typ och omfattning av mål och ärenden som inkommer samt av händelser i dessa under handläggningstiden. Förutsättningarna för god framförhållning och förutsebarhet är därmed i viss mån begränsade.

¹⁵ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.1 (s. 16) i Bilaga 1. Enkät.

Vid de besökta domstolarna schemaläggs i regel domare med en till fyra veckors framförhållning. Vid hyres- och arrendenämnderna är framhållningen väsentligt längre. Det är vanligt med fasta förhandlingsdagar i domstolarna, vilket i praktiken ger en bättre framförhållning och goda möjligheter att planera eventuell ledighet eller tandläkarbesök. De intervjuade är generellt mycket positiva till fasta förhandlingsdagar då de underlättar planeringen av arbetsveckan.

Förutsebarheten varierar en del mellan domstolarna. Detta beror till viss del på andelen och variationer i antal inkomna mål av förturskaraktär vid domstolen. Utöver att dessa mål i regel måste handläggas skyndsamt händer det emellanåt att dessa mål växer i omfattning, vilket kullkastar den ursprungliga planeringen. Även andra faktorer som sjukdom, vård av barn, missade delgivningar och oförutsedda händelser i andra mål och ärenden kan föranleda behov av omkastningar i schemaläggningen. Flera intervjuade uppger att de vid upprepade tillfällen tvingats flytta exempelvis tandläkarbesök till följd av sena schemaändringar.

De flesta intervjuade menar att det tämligen ofta sker omkastningar i schemaläggningen och att det ofta sker med kort varsel. En negativ konsekvens av detta, som flera domare framhåller, är att de väljer att läsa in sig på mål i sista stund i syfte att undvika onödigt arbete. Ibland kan det medföra att de inte hunnit sätta sig in i målet i den utsträckning de hade önskat, exempelvis inför en huvudförhandling.

Införandet av beredningsorganisationer framhålls också ha påverkat förutsebarheten. I rotelorganisationen menar många att de hade en mycket bättre kännedom om de mål som inkommit medan utsättningen av mål med de nya beredningsorganisationerna är svårare att förutse.

En del intervjuade ser jourveckor för mål av förturskaraktär som ett sätt öka förutsebarheten. Det varierar däremot mellan domstolarna i vilken grad jourveckor anses vara en bra lösning i den egna verksamheten.

Få intervjuade upplever den relativt korta framförhållningen och förutsebarheten som ett stort problem även om många upplever en negativ utveckling under de senaste åren. En del ser till och med en tjesning och positiv utmaning i, att vid veckans början, inte veta exakt vad de göra under veckan. Det som många intervjuade framhåller som mycket positivt är det stöd som går att erhålla från övriga domarkollegor då de ser behov av att lämna ifrån sig ett mål. Kollegorna upplevs uppvisa stor förståelse och ställer i hög grad upp på att antingen avlasta eller byta mål.

3.2.7. Beredningsorganisationens lämplighet för olika måltyper

En övervägande majoritet av de intervjuade vid de besökta tingsrätterna menar att beredningsorganisationen fungerat bra beträffande hanteringen av brottmål och att den renodling av domarrollen som den bidragit till har varit positiv. Förändringen anses ha gett domarna en större möjlighet att fokusera på mer kvalificerade arbetsuppgifter. En del intervjuade delar emellertid inte uppfattningen att det skett en renodling av domarrollen utan menar att skillnaderna mot den tidigare rotelorganisationen i detta avseende har varit marginell.

De flesta intervjuade vid tingsrätterna framhåller att handläggningen i beredningsskedet beträffande dispositiva tvistemål ställer större krav på erfarenhet än handläggningen av indispositiva tvistemål och brottmål. Många menar därför att det finns en stor fördel med att de dispositiva tvistemålen knyts till en domare och att doma-

ren ansvarar för handläggningen från början till slut. Beredningsorganisationen anses av dessa därför av många vara mindre lämpad för hanteringen av de dispositiva tvistemålen. Flera av de besökta tingsrätterna har därför valt att delvis återgå till en rotelliknande organisation beträffande hanteringen av dispositiva, och i vissa fall även indispositiva, tvistemål. En klar majoritet av de intervjuade finner detta arbetsätt mer ändamålsenligt.

3.3. Analys

Relativt stora förändringar har under senare år genomförts inom Sveriges Domstolar, t.ex. har antalet tingsrätter halverats, migrationsdomstolar har införts och 23 länsrätter har blivit 12 förvaltningsrätter. Ett stort antal domstolar har under en relativt kort period gjort förändringar av den inre organisationen som har inneburit att berednings- eller hybridorganisationer har införts på bekostnad av traditionella rotelorganisationer. Även förändringar i syfte att renodla domstolarnas dömande funktion har skett. Domstolarna kännetecknas, trots de förändringar som gjorts, av att det fortfarande finns stora skillnader vad gäller myndigheternas storlek, organisatoriska struktur och arbetsformer.

En bedömning, baserad på intervjuerna, är att reformerna och de strategiska förändringarna i sig inte i någon avgörande grad har medfört förändrade arbetsförutsättningar eller en förändrad arbetssituation för domarna. Den samlade bilden är också att det finns ett stöd för uppfattningen att de strukturella förändringarna har varit nödvändiga och att fördelarna med dessa förändringar i huvudsak överväger. Större enheter bedöms mindre sårbara samtidigt som de ökar förutsättningarna till specialisering. En renodling av domstolarnas och domarnas dömande funktion förefaller också vara en förändring som i huvudsak ses som positiv av de domare som har intervjuats.

De förändringar som förefaller ha haft störst betydelse för domarnas arbetssituation gäller i första hand de som har skett beträffande den inre organisationen, d.v.s. införande av mer eller mindre renodlade beredningsorganisationer. En faktor som dessutom har haft en påtaglig effekt på domstolarnas inre arbete är regeringens starkare fokus på domstolarnas prestationer, t.ex. genom krav på att balanserna och omloppstiderna ska minska väsentligt.

Från intervjuerna framkommer synpunkter på hur reformer och strategiska förändringar har genomförts, t.ex. att de har genomförts med oklara och dåligt förankrade motiv. Förändringarna har dessutom kännetecknats av brister vad gäller risk- och konsekvensanalyser. Effekterna av genomförda förändringar har inte heller systematisk utvärderats.

När det gäller domstolarnas organisatoriska struktur, d.v.s. inre organisation, och arbetsformer så framkommer en hög grad av variation i utformningen. Den ena domstolen är inte den andra lik. Inom en och samma domstol kan det dessutom finnas mer eller mindre stora skillnader mellan avdelningar och enheter vad gäller arbetsformer. Samtidigt är det knappast något mål i sig att organisationerna ska ha en likartad struktur, särskilt inte med tanke på att det finns väsentliga skillnader i förutsättningar domstolarna emellan.

Enligt gällande regelverk har också domstolarna möjlighet att besluta om indelning i enheter eller avdelningar. Den mest tydliga utvecklingen när det gäller förändring av

den inre organisationen utgörs av tingsrätterna. I slutet av 1990-talet var traditionella rotlar helt dominerande medan det för närvarande endast är ett fåtal domstolar som har kvar en renodlad rotelorganisation. Överhuvudtaget förefaller det som om förändringar av domstolarnas organisation sker förhållandevis frekvent. Förändringar i organisationen har i vissa fall samband med att en ny domstolchef tillsatts.

Enligt vad som framkommit i intervjuerna utgör domarna en grupp som i mångt och mycket förefaller relativt nöjd med sin arbetssituation. Mest nöjda förefaller de domare vara som arbetar vid mindre domstolar eller i en traditionell rotelorganisation. De reformer och strategiska förändringar som under senare år genomförts, t.ex. strukturförändringar, renodling av domarrollen, införandet av beredningsorganisationer och av EMR uppfattas i huvudsak som positiva.

Den samlade bedömningen är att de effekter som ovan nämnda förändringar har haft på domarnas arbetssituation har inneburit en viss upplevd försämring inom i första hand de allmänna domstolarna och förvaltningsrätterna. Vidare pekar enkätresultaten på att denna uppfattning är tydligast hos de domare som inte samtidigt är chefer och som arbetar i en beredningsorganisation. Självfallet har det i intervjuerna framkommit exempel på domare som har andra uppfattningar, d.v.s. att arbetssituationen förbättrats eller att den t.o.m. har inneburit en dramatiskt försämrad arbetssituation.

De faktorer som har påverkat arbetssituationen negativt som har lyfts fram i intervjuerna rör i första hand nedanstående områden:

- ▼ Ansvar för handläggning av mål och domstolens balanser
- ▼ Mindre kontroll över beredningsprocessen
- ▼ Utsättningen av mål
- ▼ Flexibiliteten och friheten i det egna arbetet

Utifrån enkäten framgår att domarna anser följande fyra faktorer som mest betydelsefulla för arbetssituationen:

- ▼ Arbetsbelastning
- ▼ Organisation och arbetsformer
- ▼ Stöd
- ▼ Gemensamt ansvarstagande för mål och balanser

I en beredningsorganisation jämfört med en renodlad rotelorganisation får ledningen ett större inflytande och betydelse. Utsättningen av mål anges av flera som en kritisk faktor. En annan aspekt är att inte alla tingsrätter som har besökts och som har infört en beredningsorganisation för brottmål har beredningsjurister, vilket har betydelse för domarnas arbetssituation. Det är också uppenbart väsentligt att när väl beredningsorganisationer har införts att domstolarna kan säkerställa kompetensförsörjningen beträffande beredningsjurister och domstolssekreterare. Merparten av de intervjuade har lyft fram vikten av att beredningsstödet har förutsättningar att fungera på avsett sätt samt vilken betydelse det har för domarnas arbetssituation om så inte är fallet.

Att döma av både intervjuerna och av enkäten är frågan om möjlighet till specialisering inte en särskilt betydelsefull fråga för domarna. I huvudsak förefaller det råda en balans mellan vilken betydelse frågan har och hur det fungerar i praktiken.

Möjligheten till självständighet är en relativt viktig faktor för domarna. Samtidigt är de förhållandevis nöjda med hur det fungerar i praktiken. Motsvarande bild framkommer även när det gäller möjligheten till frihet avseende planering och utförande av arbetet. Domare vid tingsrätterna bedömer att flexibilitet vad gäller arbetstider, att arbeta hemifrån etc. som något viktigare jämfört med domare vid andra domstolsslag samtidigt är de lika nöjda med den aspekten som genomsnittet.

I enkäten blev diskrepansen särskilt tydlig mellan hur betydelsefullt en domare, som är verksam inom en berednings- eller hybridorganisation, anser att ansvarstagandet för mål och balanser är och hur de upplever att det fungerar på den egna arbetsplatsen. Ansvarstagande är den högsta formen av delaktighet som innebär att man placerar in sina arbetsuppgifter i organisationen som helhet och handlar med utgångspunkt från vad som är bäst för helheten. Det kräver i sin tur att den personen är väl förtrogen med målen, accepterar dem och vill se dem förverkligade. För att utveckla ansvarstagande som ett genomgående drag i organisationens kultur krävs att ledningen har en medveten strategi som utgångspunkt.

Den utveckling som har skett inom en stor del av Sveriges Domstolar är förändringen från att i huvudsak vara rotelindelade till mer eller mindre renodlade beredningsorganisationer. Från att haft domstolar där organisationen kan sägas ha haft federala drag i form av självständiga rotlar kännetecknas nu domstolarna av enheter eller avdelningar med ett samlat ansvar för uppdraget. För att kunna trygga goda arbetsförutsättningar och ytterst en tillfredsställande måluppfyllelse blir det väsentligt att sammantaget arbeta med att tydliggöra mål, utveckla processer (arbetsformer, arbetssätt, rutiner, mallar etc.), kultur- och värderingsfrågor, delaktighet och engagemang m.m. Det krävs också att strategier definieras och att ändamålsenliga styrmodeller införs samt en väl fungerande ledning. Ytterligare en aspekt är att det inom domstolarna behöver finnas en i den lokala styrningen integrerad intern kontroll.

En sammanfattande slutsats är att domarna förefaller relativt nöjda med organisation och arbetsformer. De som arbetar i en traditionell rotelorganisation är mer tillfreds med hur organisationen och arbetsformerna fungerar.

4. Arbetsbelastning

Samtliga intervjuade har tillfrågats om synen på arbetsbelastningen, vad som är viktigt för att uppnå en rimlig arbetsbelastning, vad som föranlett en eventuellt hög arbetsbelastning och negativa konsekvenser som följer av en eventuellt hög arbetsbelastning. Hur en person upplever sin arbetsbelastning påverkas av ett flertal faktorer. Exempel på faktorer kan vara tidigare erfarenheter, kompetens, handlingsutrymme, kontroll och socialt stöd. Två personer med en likartad arbetsbörda kan således ha skilda uppfattningar om hur betungande den är.

4.1. Upplevd arbetsbelastning

Det finns en generell uppfattning bland de intervjuade att arbetsbelastningen är högre vid de allmänna domstolarna – och då särskilt vid tingsrätterna – än vid de allmänna förvaltningsdomstolarna. Intervjuerna visar att det finns visst fog för denna uppfattning men den bild som framträder är inte entydig. Uppfattningen om den egna arbetsbelastningen skiljer sig mycket åt, såväl mellan domstolarna inom respektive domstolsslag som inom respektive domstol. En betydande andel av de ordinarie domarna och hyresråden arbetar regelmässigt övertid men endast en mindre andel av dessa upplever att de i tider då arbetsbelastningen är lägre har möjlighet att arbeta mindre än normal arbetstid. En grupp som vid genomförda domstolsbesök tydligt skiljer ut sig är ledande befattningshavare som ofta upplever en mycket hög arbetsbelastning. I viss mån gäller detta även ordinarie domare med bisysslor men dessa upplever i många fall den högre arbetsbelastningen som självvald.

Vid tingsrätterna upplever en klar majoritet av de intervjuade att arbetsbelastningen är antingen hög eller mycket hög. Flera framhåller att deras nuvarande arbetssituation och arbetsbelastning inte är hållbar på sikt. De flesta intervjuade bedömer att den nuvarande arbetsbelastningen går ut över för- och efterarbetet. Att utgången i domen blir korrekt är högt prioriterat men de flesta menar att de i hög grad måste kompromissa med tiden för inläsning och kvaliteten i domskrivningen. En övervägande majoritet bedömer trots allt att de upplever sig uppnå ett resultat som de är nöjda med. Allt som oftast motiveras emellertid svaret med att bedömningen görs i ljuset av vad som faktiskt är möjligt att uppnå under rådande förutsättningar. Flera framhåller att belastningen varierar mycket och att den periodvis kan vara väldigt betungande. Orsaken är i många fall att ett jämförelsevis högt antal mål av förturskaraktär satts ut alternativt att ett eller flera mål av detta slag visar sig bli mer tidskrävande än planerat. Den upplevt höga arbetsbelastningen slår även igenom i antalet arbetade timmar. En majoritet uppger att de arbetar 45 timmar eller mer. Variationerna är stora och det finns flera intervjuade vars uppskattade arbetstid rör sig inom intervallen 30-40, 40-50, 60-70 och 70-80 timmar. Huvudsakligen är det ledande befattningshavare som återfinns inom de högsta intervallen.

De intervjuade vid hovrätterna upplever generellt en hög eller mycket hög arbetsbelastning och en klart övervägande majoritet upplever att det inte finns en möjlighet att utföra sina arbetsuppgifter inom normal arbetstid. Arbetsbelastningen anses av flera variera men som regel vara hög eller mycket hög. Flera framhåller att de ofta arbetar på kvällar och helger – ofta flera kvällar eller helger i rad. Den genomsnittligt uppskattade veckoarbetstiden varierar i hög grad och sträcker sig från drygt 40 till upp mot 60 timmar. Det är främst, men inte enbart, de med chefsbefattningar som

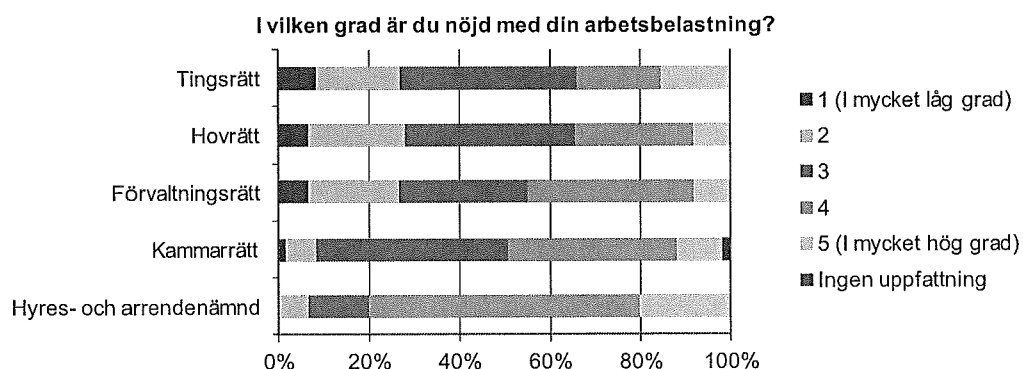
hamnar i den högre delen av intervallet. De intervjuade upplever att de kan uppnå ett resultat som de är nöjda med givet den arbetstid de lägger ned. Vid en av de besökta hovrätterna upplevs mycket tid ägnas åt olika utvecklingsprojekt, vilket de intervjuade uttrycker en något kluven men övervägande positiv uppfattning om.

En övervägande majoritet av de intervjuade vid förvaltningsrätterna upplever inte arbetsbelastningen som betungande. Noterbart är att de ledande befattningshavare som intervjuats inte återfinns bland de som upplever en högre arbetsbelastning. Flera intervjuade framhåller att arbetsbelastningen kan variera men inte i den grad att det upplevs som ett betydande problem. En majoritet av de intervjuade upplever att de i stort sett hinner med att utföra sina uppgifter inom normal arbetstid. Övriga uppskattar sin veckoarbetstid till mellan 45 och 50 timmar men flera framhåller att de arbetar mer än vad som egentligen krävs av dem, bl.a. i syfte att förbättra domstolens balanssituation. När det gäller möjligheten att uppnå ett resultat de är nöjda med så framhåller emellertid flera att de känner sig tvingade att lämna ifrån sig exempelvis domar innan de är helt nöjda.

Vid kammarrätterna upplever de intervjuade att arbetsbelastningen är rimlig även om en majoritet menar att de inte hinner utföra sina arbetsuppgifter inom normal arbetstid. Flera framhåller att arbetsbelastningen medför att de inte alltid hinner med inläsning av mål i den mån de önskar – särskilt i de mål där de sitter som s.k. tredje man – och att tiden för förkovran inte är tillräcklig. Arbetsbelastningen förefaller vara relativt jämn även om den periodvis kan vara något högre. De flesta uppskattar veckoarbetstiden till ca 45 timmar.

De intervjuade vid hyres- och arrendenämnderna upplever över lag att arbetsbelastningen är rimlig men att den periodvis kan vara något högre. Möjligheterna att inom normal arbetstid uppnå ett tillfredsställande resultat bedöms som goda även om de intervjuade arbetar en del övertid. Arbetet vid hyres- och arrendenämnderna förutsätter en del resor men inte i en sådan utsträckning att det upplevs vara betungande, även om dessa dagar ofta måste inledas tidigt och slutar sent.

Det som framkommit i intervjuerna om arbetsbelastningen stöds endast delvis av enkäten. Mest iögonfallande är enkätresultaten gällande förvaltningsrätterna som endast förefaller vara marginellt nöjdare med arbetsbelastningen än de ordinarie domarna vid de allmänna domstolarna.¹⁶



¹⁶ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.7 (s. 35) i Bilaga 1. Enkät.

4.1.1. Ledande befattningshavare

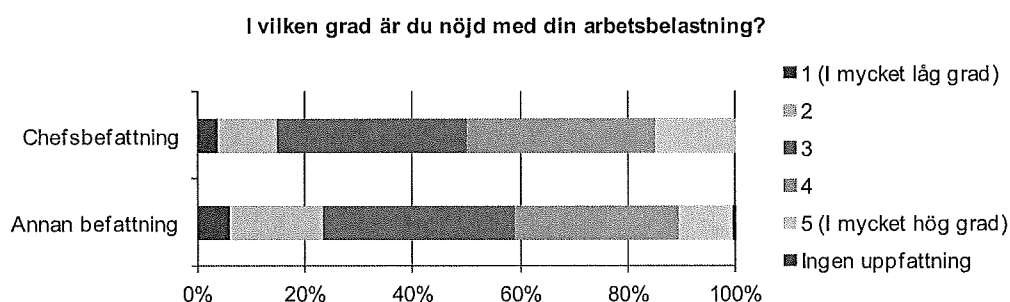
En grupp som i intervjuerna tydligt skiljer ut sig när det gäller upplevd arbetsbelastning är ledande befattningshavare. Generellt upplever denna grupp en mycket hög arbetsbelastning och arbetar därtill i många fall regelbundet mycket övertid. Ett flertal av de ledande befattningshavarna ser inte sin arbetssituation som långsiktigt hållbar, utan menar att de endast skulle orka med aktuell arbetsbelastning under en begränsad period.

En orsak till den höga arbetsbelastningen som några framhåller är att reduceringen av deras lottningskvot inte bedöms vara tillräcklig. Chefs- och ledarskapsuppgifterna anses av dessa intervjuade fordra betydligt mer tid än vad som avsätts därtill. Samtidigt finns det ledande befattningshavare som åtar sig en högre lottningskvot än den som förväntas av dem i syfte att komma tillrätta med domstolens balanssituation.

Några framhåller att medarbetare i dag har betydligt högre förväntningar på chefs- och ledarskapet avseende stöd, coachning m.m. än vad som har varit fallet tidigare. Personalansvaret bedöms ta mer tid än förut och ha stigit i betydelse när det gäller att kunna behålla och utveckla medarbetare.

Den höga arbetsbelastningen bedöms av flera medföra att viktiga ledningsuppgifter antingen inte hinns med alls eller inte i tillräcklig utsträckning. De uppgifter som drabbas kan exempelvis vara uppföljning av medarbetarnas arbetsbelastning, informella samtal med medarbetare, stöd till och handledning av medarbetare samt utveckling och revidering av styrande dokument.

I enkäten framkommer en annan delvis annorlunda bild av de ledande befattningshavarnas arbetsbelastning. Förvisso har en inte obetydlig andel chefer framhållit ett missnöje med arbetsbelastningen men enkäten indikerar att cheferna över lag är mer nöjda med arbetsbelastningen än de utan chefsbefattningar.¹⁷



4.2. Faktorer som påverkar den upplevda arbetsbelastningen

Det finns ett flertal faktorer som upplevs påverka och skapa variationer i arbetsbelastningen. En faktor som framhålls av de flesta är bemanningen. En annan viktig faktor, som många intervjuade framhåller, rör frister som kan förekomma såväl i mål och ärenden av förturskaraktär som andra typer av mål och ärenden. Vidare framhåller ett flertal sättet varpå mål och ärenden bereds och sätts ut samt kvaliteten i underlagen som viktiga faktorer. De krav som ställs eller upplevs ställas på den

¹⁷ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.7 (s. 35) i Bilaga 1. Enkät.

egna produktionen är också en faktor som framhålls av många. Den egna ambitionsnivån och arbetstakten påverkar också i hög grad, menar flera.

4.2.1. *Bemannings*

Ett stort antal intervjuade, särskilt vid tingsrätterna, ser en utökning av antalet domare som den enskilt viktigaste åtgärden för att minska arbetsbelastningen. Detsamma gäller i hög grad intervjuade som arbetar vid en domstol, avdelning eller enhet som har eller har haft en eller flera vakanser. Enligt vad som framkommer i intervjuerna varierar det mellan de besökta domstolarna huruvida åtgärder vidtas för att underlätta för avdelningar eller enheter som har vakanser. Vid somliga framhålls att avdelningarnas eller enheternas målkvot justerats. I de fall då målkvoten inte justerats innebär detta att domarna, under den tid avdelningen eller enheten har vakanser, får en något högre andel mål och ärenden lottade till sig. Ett antal intervjuade menar att detta bidragit till en hög arbetsbelastning och negativ stress.

4.2.2. *Förtursmål och frister*

Flera intervjuade framhåller att frister kan skapa en känsla av hög arbetsbelastning. I första hand är det frister i mål och ärenden av förturskaraktär som kan upplevas betungande. De medför ibland att antalet förhandlingar under en period hopar sig, vilket sedan ger en stor mängd efterarbete. När det gäller mål som ska avgöras av fler än en domare är det mycket viktigt att referenten har en arbetsbelastning som medger tid att skyndsamt författa ett domsförslag. Om förslaget inte kan färdigställas i god tid innan tidsfristen för domens meddelande går ut så sätts övriga domare i en svår situation. Kraven på att leverera underlag av god kvalitet inom utsatt tid upplevs av flera tidvis som stressande.

Antalet och arten på de mål och ärenden som är av förturskaraktär skiljer sig såväl mellan de olika domstolsslagen som mellan domstolar av samma slag. Inflödet av dessa mål och ärenden samt hur tidskrävande de är kan också i hög grad variera, vilket försvårar möjligheten att planera för dessa på ett optimalt sätt. På de besökta domstolarna har olika angreppssätt valts för hanteringen av dessa mål och ärenden. Några domstolar har valt att ha jourveckor för hanteringen av dessa mål och ärenden. Omfattningen på de mål- och ärendetyper som hanteras inom ramarna för jourorganisationen varierar också mellan domstolarna. Andra domstolar har istället valt att fördela dessa mål och ärenden på motsvarande sätt som övriga mål. De intervjuade framhåller att de i högsta möjliga mån söker undvika att ställa in förhandlingar, även under perioder då belastningen från mål- och ärenden av förturskaraktär är högre. Tidvis kan arbetsbelastningen därför bli högre och upplevas betungande.

4.2.3. *Krav på produktion*

De intervjuade upplever generellt att kraven på avgjorda mål ökat betydligt under senare år. På en klar majoritet av de besökta domstolarna menar flera intervjuade att domstolens ledning närmast ensidigt styr på kvantitativa mål. Ett stort antal intervjuade använder uttrycket "pinjakt" som en benämning på styrningen, vilket inte anses verka positivt på varken den upplevda arbetsglädjen eller arbetsbelastningen. Styrningen på kvantitet upplevs som mer omfattande av de intervjuade vid framför allt tingsrätterna men även vid förvaltningsrätterna. Vid några domstolar anses den vara så omfattande att den påverkar den psykiska arbetsmiljön negativt.¹⁸ Det finns

¹⁸ Se även avsnitt 6.2 Psykisk arbetsmiljö.

stora skillnader mellan domstolarna när det gäller hur denna styrning går till och i vilken utsträckning den upplevs som negativ och stressande. Av betydelse för hur styrningen uppfattas är exempelvis vad som dominerar ledningens information, på vilket sätt som produktivitetstal redovisas och vad som upplevs medföra positiv uppmärksamhet och belöningar.

I enkäten bekräftas den bild som framkommer i intervjuerna. Frågan om respondenterna är nöjda med balansen mellan kvantitet och kvalitet i styrningen på den egna arbetsplatsen har erhållit det lägsta värdet av de 22 frågor som rör faktorer som påverkar upplevelsen av arbetssituationen. Däremot skiljer underrätternas svar inte ut sig, utan de är i hög grad samstämmiga med överrätternas samt hyres- och arrendenämndernas.¹⁹

På domstolar med höga balanser är det svårfråkomligt att det – åtminstone under en begränsad tid – kommer att vara stort fokus på balanssituationen. Detta gäller också i hög grad på s.k. avverkningsenheter som tillskapats. Det förefaller i hög grad vara personberoende hur de ordinarie domarna påverkas av balanssituationen. Det är uppenbart att vissa tar på sig mer arbete än vad som faktiskt krävs av dem i strävan att minska domstolens balanser. Det gäller inte bara ledande befattningshavare utan även övriga domare. Anledningen kan vara ett upplevt tryck från Domstolsverket eller domstolsledningen att minska balanserna, ett personligt ansvarskännande för domstolens balanssituation eller en kombination av nämnda skäl. Flera intervjuade ledande befattningshavare har, som nämnts ovan, valt att åta sig en större lottningskvot än den som förväntas av dem. Vissa intervjuade framhåller att de ledande befattningshavarna härigenom tjänar som ett dåligt föredöme och ökar trycket på övriga medarbetare, särskilt då cheferna samtidigt ofta arbetar mycket övertid.

4.2.4. Beredningen av mål och ärenden

Kvaliteten i kansli- och beredningsorganisationens arbete framhålls inte bara som en viktig faktor när det gäller påverkan på arbetsbelastningen, utan även som ett mycket viktigt förbättringsområde när det gäller stödet till domarna²⁰. Då ansvaret för handläggningen av mål och ärenden i slutändan faller på den domare som är ansvarig enligt domstolens instruktion²¹ orsakar en kvalitativt sämre beredning i regel merarbete för domarna.

Kvaliteten i den förberedande handläggningen samvarierar enligt de intervjuade i hög grad med handläggarens erfarenhet. Mer erfarna notariers, beredningsjuristers, föredragandes och domstolssekreterares beredning upplevs i regel som bättre och mer arbetsbesparande för domarna. Den höga personalomsättningen bland i första hand beredningsjurister och föredraganden upplevs därför som ett stort problem av ett stort antal intervjuade, dels eftersom det bidrar till en högre arbetsbelastning för domarna, dels eftersom verksamheten anses förlora tempo.

Ett stort antal intervjuade vid i första hand tingsrätterna framhåller att det krävs lång erfarenhet för att kunna göra en god bedömning av hur tidskrävande förhandlingsmomentet i ett mål kommer att vara. I rotelorganisationen upplevde domarna att de i

¹⁹ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.2 (s. 22) i Bilaga 1. Enkät

²⁰ Se avsnitt 5.1 Kansli- och beredningsstöd.

²¹ Se not 12.

högre grad hade kunskap om och kunde påverka utsättningen av målen. I den nya beredningsorganisationen upplevs kunskapen om målen under beredningsfasen ha minskat i likhet med möjligheten att påverka utsättningen av målen. Bristande erfarenhet i berednings- och kansliorganisationen leder ibland till att för många tidskrävande mål sätts ut under en och samma vecka vilket för med sig arbetstoppar.

Övergången från rotel- till beredningsorganisationer, i kombination med andra förändringar i handläggningen, har inneburit att den domare som ska döma i målet i många fall kommer in i processen i ett senare skede och att antalet mål och ärenden per domare ökat. Även om flera intervjuade upplever att förändringarna medfört en kontrollförlust som bidrar till en känsla av högre arbetsbelastning så är många ändå över lag positiva till förändringen.

4.2.5. Ambitionsnivå och arbetstakt

Två i mycket hög grad personliga faktorer som lyfts fram som kritiska för att minska arbetsbelastningen är ambitionsnivå och arbetstakt. Ett stort antal intervjuade, framför allt vid underrätterna, understryker betydelsen av att anpassa sin ambitionsnivå till de förutsättningar som följer av ställda kvantitativa och kvalitativa krav. Vidare framhålls även betydelsen av att finna arbetsmetoder för det egna arbetet som främjar en högre arbetstakt.

4.3. Negativa konsekvenser av hög arbetsbelastning

I genomförda intervjuer har ett flertal negativa konsekvenser av den upplevt höga arbetsbelastningen lyfts fram. Av dem som lyfter fram negativa konsekvenser menar de flesta att arbetsbelastningen medför att andra arbetsuppgifter än de dömande uppgifterna inte hinns med i önskvärd utsträckning. Vidare instämmer de flesta i att arbetsbelastningen medfört att tiden för inläsning och kvaliteten i domskrivningen minskat som en följd av ökade produktionskrav. En klar majoritet menar att arbetet ger dem möjlighet att uppnå balans i livet men det finns en del som har en avvikande mening.

4.3.1. Tid för reflektion och kompetensutveckling

En majoritet av de intervjuade uttrycker att det i dag inte finns tillräcklig tid för reflektion. Ett flertal ser detta som en förutsättning för att kunna uppnå ett resultat i arbetet som de är nöjda med och för att kunna utvecklas i domarrollen. Den dömande verksamheten beskrivs som en kreativ process som i hög grad fordrar flexibilitet och tid för eftertanke. Den anses inte kunna utföras enligt en löpandebandprincip.

Även tiden för förkovran anses av de flesta intervjuade ha minskat de senaste åren. Den bild som framkommer avseende möjligheterna till förkovran är emellertid inte entydig. Flera menar att det fortfarande finns tid att läsa exempelvis juridiska tidskrifter och domar från högre instanser medan andra menar att detta i princip är omöjligt att hinna med. Däremot är många eniga om att det till följd av arbetsbelastningen finns små möjligheter till fördjupning eller specialisering inom ett intresseområde.

Trots möjligheten för domstolar att erhålla särskilt stöd från Domstolsverket då medarbetare går längre kurser och att egen kompetensutveckling premieras i den individuella lönesättningen, så känner flera intervjuade att de inte kan prioritera detta. Det varierar mellan domstolarna i vilken grad den lokala ledningen och kollegorna uppmuntrar till utbildning men den egna synen på arbetsbelastningen spelar också en

betydande roll. Det finns vid domstolar, där både ledningen uppmuntrar till kompetensutveckling och där medarbetare i hög grad deltar i kurser, individer som inte upplever sig hinna med att gå kurser.

Systematiskt erfarenhetsutbyte, särskilt domare emellan, är något som efterfrågas av många intervjuade och som flera menar inte hinns med. Samtidigt finns det många som anser att detta sker i tillräcklig utsträckning. Inställningen till rättsseminarier, nätverk och liknande former av erfarenhetsutbyten varierar från en person till en annan även om de flesta är positiva till utökat erfarenhetsutbyte i någon form.

4.3.2. Fokus på övriga arbetsuppgifter och utvecklingsarbete

Inte bara bland de som upplever en hög arbetsbelastning, utan även bland övriga intervjuade, finns det flera som menar att arbetsbelastningen bidrar till att arbetsuppgifter som exempelvis handledning och utvecklingsarbete ofta får stå tillbaka till förmån för avverkningen av mål och ärenden.

4.3.3. Kvalitet i den dömande verksamheten

En mycket stor andel av de intervjuade menar att utvecklingen de senaste åren gått mot att kraven på – liksom förutsättningarna att nå – hög kvalitet vid domskrivning sänkts till förmån för kraven på fler avgöranden. En tydlig skiljelinje går mellan under- och överrätterna där de intervjuade i första hand vid tingsrätterna men även i hög grad vid förvaltningsrätterna tydligast upplever denna utveckling.

Många intervjuade vid underrätterna menar att de upplever ett stort behov att avkompromissa med sina professionella ambitioner för att mäkta med arbetsbördan. Vid perioder då arbetsbelastningen upplevs som extra hög menar de intervjuade att de i viss mån tvingas kompromissa med kvaliteten i för- och efterarbetet. Detta kan exempelvis göras genom att ägna mindre tid åt inläsning i mål, skriva kortare domskäl och att ägna mindre tid åt språkgranskning. Däremot uttrycker samtliga att de inte kompromissar när det gäller utgången i ett mål.

4.3.4. Möjlighet till balans i livet

En bedömning av om arbetet ger möjlighet till balans i livet är i hög grad subjektiv och samvarierar inte alltid med arbetad tid. Bland de intervjuade återfinns dels de som arbetar 50 timmar eller mer i veckan och som upplever att arbetet inte hindrar dem från att ha balans i livet, dels de som arbetar omkring 40 timmar i veckan och som upplever att arbetet inte ger dem möjlighet till balans i livet.

Generellt bedömer en klar majoritet av de intervjuade att arbetet ger möjlighet till balans i livet. En tydlig skiljelinje framträder emellertid mellan de allmänna domstolarna och de allmänna förvaltningsdomstolarna. Det är betydligt fler vid de allmänna domstolarna som upplever att arbetet bidrar till antingen en betydande eller viss obalans i livet. Vid de allmänna förvaltningsdomstolarna är det endast en bråkdel som upplever motsvarande obalans.

Den främsta konsekvensen av obalansen som nämns är att umgänge med familj och vänner samt motionerande inte hinns eller orkas med i önskvärd utsträckning. Anledningen härtil kan vara såväl tidsbrist till följd av mycket övertidsarbete som trötthet till följd av hög arbetsbelastning. I ett fåtal fall framhålls att arbetsbelastningen medfört fysisk ohälsa.

4.4. Analys

En slutsats baserad på intervjuerna är att domarna upplever en relativt hög arbetsbelastning. Det finns dock skillnader mellan olika domstolstyper och inom en och samma domstol. Framför allt förefaller domarna inom de allmänna domstolarna uppleva arbetsbelastningen som hög eller mycket hög. Enligt enkäten så gäller detta förhållande även inom de allmänna förvaltningsdomstolarna. Den grupp som är minst nöjd med arbetsbelastningen är de domare som har 11 – 15 års domarerfarenhet.

Uppfattningen om arbetsbelastningen är per definition individuell. Arbetsbelastningen blir dock sannolikt ett problem för den enskilde om den alltid är hög, leder till att arbetsuppgifterna regelmässigt inte kan klaras inom ordinarie arbetstid, har en negativ inverkan på livet vid sidan om arbetet och om den medför att kvaliteten på arbetet inte når upp till de professionella ambitionerna. Bilden av hur domarna ser på sin arbetsbelastning är i vissa fall kluven. Framför allt vid tingsrätterna finns uppfattningen bland flera intervjuade att den inte är långsiktigt hållbar. Frågan om arbetsbelastningen är väsentlig och bör kontinuerligt bli föremål för ledningens uppsikt.

En iakttagelse är att domarna i allmänhet arbetar i genomsnitt mer än 40 timmar per vecka. Samtidigt finns det en stor spännvid mellan den angivna bedömda arbetstiden per domare inom en och samma domstol, mellan olika domstolar av samma domstolsslag och mellan domstolsslagen.

En grupp som vid domstolsbesöken utmärkt sig särskilt är ledande befattningshavare som har den högsta genomsnittliga arbetstiden. Det finns flera förklaringar till varför personer med chefsbefattning har en hög genomsnittlig arbetstid, t.ex. att reduceringen av domartiden till förmån för chefsuppdraget är otillräcklig och att de på grund av hur målbalansen ser ut åtar sig en stor andel mål och ärenden. Det finns åtminstone två risker med detta förhållande dels för den enskilde chefen som riskerar negativa hälsokonsekvenser, dels för verksamheten om viktiga ledningsuppgifter blir eftersatta. Det senare ska ses i ljuset av att styr- och ledningsfunktionen är en kritisk resurs för att verksamheten ska bli effektiv och samtidigt vara en god arbetsplats.

Faktorer som påverkar arbetsbelastningen utgörs bl.a. av:

- ▲ Bemanning
- ▲ Beredning
- ▲ Utsättning av mål
- ▲ Frister och förtursmål
- ▲ Prestationskrav

Ytterst är det förhållanden i omvärlden som domstolarna inte direkt påverkar som styr omfattningen av inkommande mål. I denna översyn har det varken ingått eller varit möjligt att bedöma om resursfördelningen mellan domstolsslagen samt den resursfördelningsmodell som tillämpas inom respektive domstolsslag är relevant eller inte.²² Det har heller inte ingått att utreda vad som är en optimal bemanning, vilket inte är en okomplicerad fråga. Domarens kapacitet att avgöra mål påverkas i

²² En översyn av resursfördelningen mellan olika domstolskategorier har inletts, vilket kommunicerades i Chefsnytt nummer 17 den 22 juni 2011. Uppdraget ska redovisas genom en rapport under våren 2012.

sin tur av en rad faktorer. Det handlar om allt från personliga förutsättningar som t.ex. kompetens och erfarenhet till det samlade organisatoriska och ledningsmässiga sammanhang som verksamheten utförs inom.

Av våra intervjuer har det framgått tydligt, oberoende av domstolstyp, att beredningsorganisations kapacitet och kvalitet är av mycket stor betydelse för domarnas arbetssituation. Brister det i kapacitet och kvalitet beträffande beredningsorganisationen så får det direkt återverkningar på domarnas arbetssituation och arbetsbelastning. I denna kartläggning görs ingen bedömning av vilken typ av organisation som är mer eller mindre lämplig för domstolarna. Utgångspunkten är att oberoende av typ av organisation så måste den ges förutsättningar att kunna fungera på avsett sätt. Har en domstol valt att organisera en beredningsorganisation måste det samtidigt finnas en strategi för hur den ska kompetensförsörjas och utvecklas. Ett särskilt fokus måste riktas mot eventuella flaskhalsar i den samlade beredningsorganisationen.

En specifik fråga i detta sammanhang rör den utsättning av mål som sker vid domstolar – i första hand tingsrätter – med beredningsorganisationer. Domarna upplever att de i begränsad utsträckning kan påverka utsättningen av mål. Dels saknar de själva många gånger tillräcklig kunskap om de mål som sätts ut, dels förefaller inte heller berednings- och/eller kansliorganisationen alltid klara av att sätta ut mål så att det blir en rättvis fördelning domarna emellan. Frågan gäller i första hand fördelning av tidskrävande mål. Per definition innebär sannolikt en beredningsorganisation jämfört med en rotelorganisation att domarnas kontroll över målen och därmed också över arbetssituationen minskar. Upplevelsen av att inte ha kontroll, eller att ha det i begränsad utsträckning, uppfattas av en del domare som en belastning i arbetet. För att denna avigsida med beredningsorganisationen ska begränsas är det av stor vikt att uppmärksamhet riktas mot att utveckla och förbättra styrningen av utsättningen av mål.

Förekomsten av mål med frister och förturer påverkar upplevelsen av arbetsbelastningen. Samtidigt är det en del av förutsättningarna för domstolarna. Frister och förturer varierar över tid och mellan domstolarna, vilket i sig kan försvåra möjligheten att styra och planera verksamheten utifrån denna typ av mål. Det finns skillnader mellan domstolarna av hur de valt att hantera frister och förturer. Bedömningen är att det är viktigt att varje domstol utifrån sina förutsättningar säkerställer att det finns en organisation och styrning av mål med frister och förturer så att inte konsekvenserna för övriga mål och därmed arbetssituationen för domarna blir för stora.

Kravet på att korta handläggningstider och reduktion av stora målbalanser har påverkat domarnas uppfattning av sin arbetsbelastning. Dessutom reagerar många på att styrningen har en ensidig inriktning på kvantitet. Det är naturligtvis väsentligt att domstolarna har en effektiv resursanvändning för att kunna uppnå en tillfredsställande produktivitet. Att mål avgörs i tid är också en viktig kvalitetsfaktor för domstolens intressenter. Om en domstol har höga balanser måste den naturligtvis fokusera på att arbeta ner balansen, men det utesluter inte att domstolen i sin interna styrning även måste inrikta sig på kvaliteten. Målet för domstolarna är att de ska avgöra mål och ärenden på ett rättsäkert och kostnadseffektivt sätt. För den enskilde domaren är drivkraften att hålla en hög kvalitet i rättsutövningen en stark drivkraft. Sannolikt är det också ett motiv till valet av domaryrket. En ensidig inriktning på målavverkning kan t.o.m. riskera att bli kontraproduktiv genom att det kan få en negativ inverkan på engagemang och motivation. Denna obalans i styrningen framgår tydligt i den enkät

som genomförts. Ett viktigt utvecklingsområde för styrningen är därför att bredda den till att även innefatta kvalitetsperspektivet.

En negativ konsekvens av den ökade arbetsbelastningen är att domarna upplever sig ha mindre tid till förberedelser och efterarbete i form av domskrivning. Däremot anses inte kvaliteten i själva dömandet ha påverkats. En avgörande majoritet av de intervjuade uppger sig i huvudsak vara nöjda med resultatet av sitt arbete. Det går dock inte att utesluta att det finns en viss risk att kvaliteten i den dömande verksamheten kan påverkas om det är så att domarna inte anser att de kan förbereda sig i tillräcklig utsträckning inför exempelvis förhandlingar. Några indikationer att så är fallet har dock inte framkommit i intervjuerna. Däremot innebär det för en del av de intervjuade att de känner en viss otillfredsställelse i sitt arbete. När det gäller minskad tid till domskrivning är det på samma sätt där, d.v.s. om det leder till att domskälen i mindre utsträckning blir begripliga för intressenterna finns en kvalitetsrisk. Något stöd för att så är fallet har dock inte framkommit i intervjuerna. Ett konstaterande som kan göras är att det för närvarande inte finns någon systematisk uppföljning av kvaliteten i den dömande verksamheten, d.v.s. i vilken grad målet om rättssäkerhet uppnås. För många domare har dock den mer begränsade tid som kan användas till förberedelse, reflektion och domskrivning påverkat arbetstillfredsställelsen i negativ riktning.

Det har vid intervjuerna med domare som är verksamma vid de allmänna domstolarna framkommit att en betydande andel upplever att arbetsbelastningen har en negativ inverkan på deras möjlighet att upprätthålla en balans i livet. För dessa domare innebär arbetsbelastningen ett problem.

5. Behov av stöd i arbetet

De intervjuade är över lag nöjda eller mycket nöjda med det stöd de erhåller för att utföra sitt arbete. Det finns flera områden som en mycket stor andel intervjuade ser som väl fungerade och ett antal områden som en mindre andel lyfter fram som utvecklingsområden. Olika personer lyfter fram olika utvecklingsområden och det förekommer få tydliga skillnader de olika domstolsslagen. Beredningsstödet ses där-
emot generellt som ett mycket viktigt utvecklingsområde.

5.1. Kansli- och beredningsstöd

Ett väl fungerade stöd från domstolssekreterare, beredningsjurister, föredraganden, notarier och fiskaler är kritiskt för domstolarnas möjlighet att uppnå verksamhetsmålen och av mycket stor betydelse för domarnas arbetssituation. En väl fungerande kansli- och beredningsorganisation kan vara mycket tidsbesparande för domarna och ger goda förutsättningar att uppnå en hög kvalitet i arbetet. De intervjuade understryker betydelsen av att domstolarna kan rekrytera och – framför allt – behålla duktiga domstolssekreterare, beredningsjurister och föredraganden.

Flera lyfter fram att domstolarna har stora svårigheter med att rekrytera duktiga beredningsjurister och föredraganden. Viktiga skäl härtill anses vara avsaknaden av tydliga karriärvägar och låg lön. Givet detta har domstolarna svårt att stå sig i konkurrensen med andra arbetsgivare. Domstolarna har av samma skäl också svårt att behålla beredningsjurister och föredraganden. Personalomsättningen inom dessa yrkeskategorier framhålls som ett problem. Många uttrycker också en oro beträffande den generationsväxling bland domstolssekreterare som domstolarna står inför. Det finns många äldre och mycket erfarna domstolssekreterare som kommer att behöva ersättas de kommande åren. Flera av de intervjuade lyfter fram detta som en av domstolarnas största utmaningar framöver.

Då domaren i slutändan är ansvarig för att mål och ärenden avgörs på ett rättssäkert sätt, så är ett grundmurat förtroende för såväl beredningsjurister och föredraganden som för domstolssekreterare av stor vikt för hur domaren upplever sin arbetssituation. Bristande förtroende för beredningen skapar inte bara merarbete för domaren, som känner sig tvingad att noggrant kontrollera hur ärenden beretts, utan även en känsla av otrygghet. Ju högre graden av delegering är desto viktigare är frågan om förtroende mellan domare och beredningsorganisation.

Notarier är ett mycket uppskattat stöd bland de intervjuade. Många av de intervjuade föredrar att ha en notarie bunden till sig istället för att dela en notarie med flera andra domare. Ett skäl som ofta framhålls är att domaren då i högre grad kan påverka notariens arbetssätt och därigenom få stödet på det sätt domaren själv önskar. Därutöver framhålls att incitamenten då också är större att ta sig tid att handla och vägleda notarien.

De flesta domare ser inte ett så stort behov av dokumenterade processer och rutiner för det egna arbetet men understryker betydelsen av att detta finns för domstolssekreterare, beredningsjurister och föredraganden. Att kansli- och beredningsorganisationen styrs och leds på ett bra sätt ses generellt som en mycket betydelsefull faktor för att skapa en bättre arbetssituation på domstolen i allmänhet och för kansli- och beredningsorganisationen i synnerhet.

Kansli- och beredningspersonalen är i hög grad delaktig i utsättningen av mål. Processen härför, och domarnas möjlighet till inflytande, skiljer sig en del åt på de besökta domstolarna. Det är framför allt på de besökta tingsrätterna som denna process anses som mycket kritisk för arbetssituationen och där uppfattningarna om hur väl processen fungerar skiljer sig åt. En del i denna process är att kunna göra en god uppskattning av den tid som krävs för en förhandling, vilket de flesta upplever fungerar tillfredsställande. En annan del, som uppges ha betydelse för arbetssituationen i allmänhet och arbetsbelastningen i synnerhet, är att åstadkomma ett välbalanserat veckoschema för domaren. Det gäller såväl målens tyngd som vilken typ av mål som sätts ut under en vecka. Målen kan kräva mer eller mindre för- och efterarbete och det framhålls som betydelsefullt att denna faktor beaktas vid schemaläggningen. Vidare önskas en blandning mellan olika typer av mål, dels för att variationen uppskattas, dels för att det blir lättare att hålla isär olika mål. Särskilt på de domstolar där många olika personer sätter ut mål eller där den som ansvarar för schemaläggningen inte har en kännedom om målen och dess karaktär, hörs kritiska röster mot hur processen fungerar.

På flera av de besökta domstolarna, särskilt vid tingsrätterna, ser de intervjuade att det finns en stor förbättringspotential beträffande de processer och rutiner som ligger till grund för handläggningen av mål och ärenden inom kansli- och beredningsorganisationerna. Den höga arbetsbelastningen ses som ett stort hinder eftersom den inte medger tillräcklig tid för utvecklingsarbete.

Kansli- och beredningsstödet likväl som väl fungerande processer och rutiner tillhör de faktorer som i enkäten tillmätts störst betydelse för arbetssituationen. När det gäller hur nöjda respondenterna är så stödjer enkäten i hög grad den bild som framkommit i intervjuerna. Respondenterna är över lag relativt nöjda med kanslistödet, d.v.s. stödet från domstolssekreterare, men något mindre nöjda med beredningsstödet, d.v.s. stödet från beredningsjurister och föredraganden, samt de processer och rutiner som finns för handläggningen av mål och ärenden.²³

5.2. Förstärkningsresurser

De besökta domstolarna använder återkommande förstärkningsresurser, exempelvis pensionerade domare eller domare i förstärkningsstyrkan. På flera av de besökta domstolarna upplevs det som en mycket tidskrävande uppgift att få tag på förstärkningsresurser och stödet anses kunna organiseras bättre. Stödet som sådant upplevs emellertid som outhärligt. Flera av de besökta allmänna domstolarna och allmänna förvaltningsdomstolarna använder förstärkningsresurser i den grad att de ser ett stort behov av ytterligare ordinarie domare för att kunna klara domstolens inkommande mål och ärenden.

5.3. IT- och verksamhetsstöd

5.3.1. IT-stöd

De IT-stöd som används, framför allt verksamhetssystemet Vera samt video- och videolänksutrustning, framhålls av de flesta fungera mycket bra. Vera upplevs som ett bra stöd i handläggningen av mål och ärenden men lämnar enligt en del chefer

²³ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.6 (s. 31) i Bilaga 1. Enkät. I enkäten har beredningsstöd definierats som det stöd som erhålls från beredningsjurister och föredragen varför notarier och fiskaler inte omnämns.

en del att önska som ett stöd för styrning och ledning av verksamheten. Några framhåller vidare att Vera i vissa delar inte är uppbyggt på så sätt att det följer den handlägningsprocess som lagstiftningen föreskriver.

IT-stöden ger små möjligheter att arbeta hemifrån. I första hand beror det på den restriktiva hållning som finns avseende att bevilja extern access till Vera. Flera saknar dessutom mobiltelefoner och möjligheten att läsa e-post utanför domstolen. Möjligheten att arbeta hemifrån ses som mycket värdefull, särskilt av de som har lång resväg till arbetet. Flera menar att de begränsade möjligheterna att på ett effektivt sätt arbeta hemifrån inverkar negativt på möjligheten att rekrytera nya medarbetare.

Den utökade användningen av videolänk vid sammanträden och videoupptagningar i hovrätten ses som ett bra stöd som exempelvis medfört minskat resande och färre inställda rättegångar.²⁴

5.3.2. Kunskapshantering

Kunskapshantering – ibland även kallat kunskapsdelning eller Knowledge management – anses av många vara ett underutvecklat område inom Sveriges Domstolar. Domstolsverket har nyligen utvecklat ett nytt systemstöd för kunskapshantering som under ett par månader har testats av ett antal domstolar. För närvarande är systemet i full drift vid tre domstolar och testas av ytterligare fem. Från och med hösten 2011 har samtliga domstolar möjlighet att ansluta sig till systemet.

Systemet används ännu inte för att dela information mellan domstolar men systemet medger denna möjlighet. Detta förutsätter en särskild överenskommelse mellan de domstolar som önskar dela information med varandra. Systemet kommer att vidareutvecklas, bl.a. finns planer på att förbättra sökfunktionen och att förbättra möjligheten att begränsa behörigheten till enskilda dokument.

Vera kan också användas för att dela information mellan domstolar. De allmänna förvaltningsdomstolarna framhåller ha kommit längre än de allmänna domstolarna när det gäller att utnyttja denna möjlighet.

Det upplevs generellt vara svårt att få domare att avsätta den tid det kräver att bidra till kunskapsdelning. Det framhålls som viktigt att det finns en bibliotekarie eller annan resurs som stöd för detta. Det är i första hand de ordinarie domare som tjänstgjort en kortare tid som framhåller behovet av mer lättåtkomliga mallar, lokutioner, rättsutredningar etc. i syfte att underlätta för- och efterarbete. Resultaten i enkäten bekräftar denna iakttagelse.²⁵

5.3.3. Databaser och litteratur

Många intervjuade vid underrätterna, särskilt vid de mindre, menar att biblioteken skulle kunna bli bättre. Det gäller såväl utbudet som bibliotekariestödet. Samarbetet med överrätternas bibliotek anses kunna utvecklas ytterligare. Några av de intervjuade upplever sig även få för lite medel för att införskaffa egen litteratur. De rättskällor som går att nå via internet och databaser anses inte alltid vara tillräckliga, även om de i hög grad tillgodoser behovet av rättsinformation.

²⁴ Se även avsnitt 3.2.1 Modernisering av det processuella regelverket.

²⁵ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.6 (s. 31) i Bilaga 1. Enkät.

5.4. Chefs- och medarbetarstöd

Många hamnar någon gång i en situation där stöd i någon form behövs från antingen den närmaste chefen eller domstolschefen. Den bild som framträder i intervjuerna är att möjligheterna att vända sig till sin närmaste chef eller domstolschefen är mycket goda och att cheferna i hög grad uppfattas som lyhörda. Det faktum att cheferna i hög grad också själva dömer uppfattas som mycket positivt.

Den närmaste chefen upplevs i regel som tillgänglig och synlig på arbetsplatsen. På några av de större domstolarna upplevs avståndet till domstolsledningen som större och ledningen som mindre synlig. Även om relationen till de närmaste cheferna är av större betydelse önskar flera att domstolsledningen är mer synlig på avdelningarna.

Det kollegiala stödet anses av i princip samtliga som mycket bra. Den goda stämningen domare emellan och det kollegiala stödet anses vara en mycket uppskattad del av arbetet. De flesta upplever övriga domare som mycket hjälpsamma vad gäller juridiska och praktiska frågor samt som ett värdefullt socialt stöd i samband med psykiskt betungande mål. Endast några få upplever att det behövs ett utökat stöd i form av handledning – åtminstone för domarna. Behovet av ett utökat stöd upplevs av de intervjuade som viktigare beträffande andra yrkeskategorier, exempelvis notarier och fiskaler. Kollegor bedöms också i hög grad ställa upp när behov uppstår av att byta mål eller att få avlastning när arbetsbördan blivit ohanterlig.

Vid underrätterna avgörs målen oftare av en ensam domare än i överrätterna där dömandet främst sker kollegialt. De är tydligt att många som sökt sig till underrätterna uppskattar den höga grad av självständighet som det individuella dömandet erbjuder. Ett mindre antal känner emellertid ett större behov av mer kollegialt stöd i det dömande arbetet, framför allt några relativt nyutnämnda domare. En satsning på mentorskap och handledning nämns av flera, såväl mer som mindre erfarna domare, som en åtgärd som skulle kunna vidtas för att stötta nyutnämnda domare.

5.5. Kompetensstöd

5.5.1. Centralt organiserade kompetensutvecklingsinsatser

Möjligheten till kompetensutveckling är av mycket stor betydelse för Sveriges Domstolar i allmänhet och för de ordinarie domarna och hyresråden i synnerhet. Kompetensutveckling är dels en viktig del i att säkerställa en hög kvalitet i den dömande verksamheten, dels en viktig faktor när det gäller att öka yrkets attraktivitet. En omfattande satsning på att utveckla utbudet av kompetensutvecklingsinsatser har ägt rum de senaste åren.

Domstolsakademin inrättades år 2009 och innehar huvudansvaret för all kompetensutveckling som riktar sig till ordinarie domare och som avser domarens juridiska kompetens. Nyutnämnda domare erbjuds en individuellt anpassad kompletterande utbildning. Domstolsakademin anses generellt ha en hög ambitionsnivå samt erbjuda relevanta kurser av hög kvalitet. Många uttrycker en förhoppning om att Domstolsakademins ambitionsnivå även framlades förblir hög.

I enkäten har respondenterna tagit ställning till betydelsen av och nöjdheten kring möjligheten till kontinuerlig kompetensutveckling samt möjligheten att kunna ta del av andras kunskap och erfarenhet. Frågorna ses inte som de mest avgörande för

arbetssituationen men nöjdheten är förhållandevis hög. De yngsta respondenterna och de som arbetat kortast tid är väsentligt nöjdare avseende möjligheten till kontinuerlig kompetensutveckling medan det råder en tydlig samstämmighet i frågan om möjligheten att kunna ta del av andras kunskap och erfarenhet.²⁶

Domstolsverket stödjer och uppmuntrar till kompetensutveckling på olika sätt. Ett exempel är att domstolarna, för den tid som en domare är borta p.g.a. kursdeltagande, kan erhålla en ekonomisk kompensation vilken får användas till att förstärka med extra domarresurser under frånvarotiden. Deltagande i kurser är vidare något som premieras i den modell för individuell lönesättning som införts för domare.

I teorin borde förutsättningarna att delta i kompetensutvecklingsinsatser vara goda. Uppfattningarna härom bland de intervjuade skiljer sig dock i hög grad åt. Flera av de intervjuade menar att möjligheterna att finna en ersättningsdomare är tämligen begränsade. Svårigheterna förefaller dessutom finnas på både mindre och större orter. Ersättaren kan dessutom ofta inte hantera domarens samtliga arbetsuppgifter, vilket medför en högre arbetsbelastning för domaren inför och efter avslutad utbildning.

Det är av väsentlig betydelse att ledningen uppmuntrar till deltagande och skapar förutsättningar för deltagande i kompetensutvecklingsinsatser. Det är också viktigt att det bland domarna finns en förstående och uppmuntrande kultur avseende deltagande i kurser och utbildningar. Många av de intervjuade som upplever sin arbetsbelastning som hög upplever att det saknas tid till, och att det finns ett bristande stöd för, att delta i utbildningar. Det är många gånger inte uttalat av ledning och kollegor, och i vissa fall troligtvis inte nödvändigtvis så, att det de facto saknas stöd eller förståelse för att delta i kompetensutvecklingsinsatser. Den höga arbetsbelastningen medför vidare att många upplever ett tryck att prioritera målavverkningen framför deltagande i kurser och utbildningar.

De nätverk som finns och stöds av Domstolsverket är mycket uppskattade, exempelvis lyfter några chefer fram de chefsnätverk som finns medan hyresråden lyfter fram nätverket mellan hyres- och arrendenämnderna. Flera ser nätverken som en bra plattform för fördjupning och erfarenhetsutbyte inom ett intresseområde.

Det finns begränsade möjligheter till ytterligare befordringar efter utnämningen till ordinarie domare. Därför är det av stor betydelse att det finns goda möjligheter till fortsatt utveckling inom ramarna för befattningen. I flera intervjuer har framkommit att det inte funnits en långsiktig plan för domarens utveckling.

5.5.2. Arbetsplatsnära kompetensutvecklingsinsatser

Arbetsplatsnära kompetensutvecklingsinsatser är ett viktigt komplement till centralt organiserade kurser och utbildningar. Flera intervjuade vidhåller att systematiken vad gäller erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring på domstolarna kan bli högre. Ett exempel på form för systematiskt erfarenhetsutbyte som nämns är rättsseminarier. När det gäller kunskapsöverföring menar många att domstolarna är dåliga på att ta tillvara den kompetens som erfarna domare och domare som närmar sig pensionering besitter. Exempelvis nämns ett utvecklat mentorskap som en åtgärd för att stärka kunskapsöverföringen.

²⁶ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.4 (s. 28) i Bilaga 1. Enkät.

5.5.3. Feedback

Domarens oberoende ställning anses vara svår att förena med feedback i allmänhet och feedback avseende kvalitet i synnerhet. Detta ses som en naturlig följd av domarrollens karaktär och många ser heller inte ett systematiskt arbete med feedback som något önskvärt. Ett flertal intervjuade ser däremot den begränsade möjligheten att dels få ett erkännande för ett väl utfört arbete, dels feedback i syfte att kunna utveckla sig som domare, som en baksida med arbetet.

Feedback kan i viss utsträckning fås från chefer och kollegor beträffande kvaliteten i det egna arbetet, framför allt i samband med kollegialt dömande eller vid genomförandet av rättsseminarier. Vanligare är att domarna får återkoppling från parterna i ett mål eller då en högre instans antingen fastställer eller ändrar en dom eller ett beslut. Omfattningen av feedback anses vara begränsad och i hög grad ske ad hoc. En av de besökta domstolarna har gjort försök med enkäter till parter i syfte att erhålla återkoppling kring domstolens arbete, vilket upplevts som positivt.

5.6. Analys

Vi har i samband med intervjuundersökningen valt att ställa dels frågan om behovet av stöd helt öppet, dels ställa ett antal riktade frågor kring specifika former av stöd och stödfunktioner.

Den generella slutsats som kan dras med underlag av intervjuerna är att domarna till stora delar upplever sig som relativt nöjda med det stöd som de får i sitt arbete. Det enskilt mest kritiska stödet är det som ges från kansli- och beredningsfunktionen vid respektive domstol. Både intervjuerna och enkäten visar på att detta stöd inte i tillräcklig grad motsvarar domarnas behov. Bilden är i huvudsak samstämmig oberoende av domstolsslag. Domarna vid hovrätterna avviker dock i den meningen att de framstår som mer nöjda med kansli- och beredningsstödet. De domare som arbetar i en traditionell rotelorganisation anser att kansli- och beredningsstödet har något mindre betydelse och att den faktiska tillgången i stor utsträckning motsvarar kravet. Behovet av ett väl fungerande berednings- och kanslistöd är egentligen oberoende av hur domstolen i grunden är organiserad. Möjligen blir behovet tydligare i s.k. beredningsorganisationer. Framför allt upplevs kompetensförsörjningen som kritisk för beredningsorganisationens funktion. Flera intervjuade har vittnat om svårigheten att behålla kompetenta föredragande och beredningsjurister. Det finns svårigheter att både kunna erbjuda möjligheter till en attraktiv professionell karriärutveckling och konkurrenskraftiga löner. Konsekvensen blir då att det är svårt att behålla duktiga beredningsjurister och föredraganden samt att rekrytera nya.

Tillgången till en ändamålsenlig berednings- och kansliorganisation är en strategisk fråga för respektive domstol. Dessutom är den av betydelse för domarnas arbetssituation. För att säkerställa att det på kort och lång sikt finns tillgång till ett effektivt beredningsstöd krävs förmodligen att åtgärder vidtas både på övergripande nivå, d.v.s. av Domstolsverket, och på lokal nivå. En generell slutsats i denna kartläggning är att det är viktigt med ett systemsynsätt i styrning och utveckling av domstolarna. Finns det svagheter eller brister i någon del av organisationen får det direkt konsekvenser för andra delar och ytterst för helheten.

Ett förhållande som har framkommit vid intervjuerna är att det verkar vara relativt vanligt att förstärkningsresurser används i form av t.ex. pensionerade domare. I vissa fall uttrycks det som att det i princip alltid finns förstärkningsresurser som tjänst-

gör vid domstolen. Att det krävs extra resurser för att kapa s.k. överbalanser, hantera tillfälliga anhopningar av mål m.m. förefaller i det närmaste självklart. Är behovet "permanent" måste sannolikt frågan undersökas närmare om vad som är den underliggande orsaken till behovet.

När det gäller IT- stöd så framkommer en relativt samstämmig uppfattning om att Vera är ett ändamålsenligt stöd för handläggning av mål och ärenden. Det har dock framkommit att Vera inte riktigt är anpassat till de behov som t.ex. mark- och miljödomstolarna har för sin handläggning. Vera är inte heller anpassat till att fungera som ett ledningsstöd. En annan aspekt på IT-stödet är domarna i gemen saknar möjlighet till åtkomst av verksamhetssystemet hemifrån och att de inte utanför domstolen kan läsa sin e-post. Härigenom används inte det utrymme till en större frihet och flexibilitet som skulle kunna erbjudas domare för att styra över den påverkbara delen av arbetets genomförande. Flera har lyft fram att det ser det som värdefullt att det finns möjlighet att på ett effektivt sätt kunna arbeta hemifrån.

Ett utvecklingsområde som har betydelse för domarna, både direkt och indirekt, utgörs av processer och rutiner som tillämpas för det gemensamma arbetet inom domstolen. Denna slutsats stöds både av vad som framkommit i intervjuerna och av det som framkommit i enkäten. Resultatet visar också på att det finns ett behov av att se över utbudet och användningen av mallar som stöd för t.ex. domskrivning.²⁷

Tillgängligheten till rättsdatabaser uppfattas som god. Däremot är det relativt många domare vid underrätterna som har tagit upp att biblioteket på respektive arbetsplats inte är helt tillfredsställande. Någon breddimplementering av system för kunskapsdelning har ännu inte genomförts vid domstolarna. Inom detta område finns det en framtida potential till förbättring.

Förutsättningen för kompetensutveckling anses ha påtagligt förbättrats som en konsekvens av inrättandet av Domstolsakademin. Domarna är dessutom relativt sett nöjda med den möjlighet till kompetensutveckling som faktiskt erbjuds. Utbudet av kurser ses både som brett, relevant och av god kvalitet. Även om det i dag finns goda förutsättningar för kompetensutveckling så innebär det inte alltid att möjligheten tas tillvara. För domare som har en hög arbetsbelastning utgör risken för att ett deltagande i kurser leder till att de får återgälda utbildningen med en ännu högre arbetsbelastning. Det finns starka motiv att skapa reella förutsättningar för domarna att faktiskt kunna ta del av möjligheten till kompetensutveckling. Att det finns faktiska förutsättningar till kompetensutveckling är betydelsefullt för kvaliteten i domstolarnas verksamhet, domarnas professionella utveckling samt uppfattningen om domaryrkets attraktivitet.

Ett konstaterande som är positivt är att domarna upplever att det finns ett väl fungerande kollegialt stöd. Många anser också att cheferna i stor utsträckning är närvarande och stödjande i det professionella arbetet. I vissa fall har det också framkommit att cheferna ses som frånvarande, bl.a. på grund av att de har många olika engagemang. Samtidigt har också från ett antal besökta domstolar uttryckts kritik mot brister vad gäller den styrning och ledning som cheferna utövar.

²⁷ Det pågår för närvarande ett projekt inom Sveriges Domstolar, Implementering av strategier för Sveriges Domstolars arbete med vissa förtroendefrågor, vars övergripande mål är att Sveriges Domstolar år 2014 bedriver ett systematiskt och effektivt arbete med bemötandefrågor och domskrivningsfrågor.

Ett faktum är att domare sällan får någon form av återkoppling på det arbete som de utför. Orsaken till detta förklaras många gånger vara att den oberoende ställning som domaren har gör det svårt för ledningen att ge återkopplingar på det arbete som domaren utför. Domarnas självständiga roll i den dömande funktionen borde inte utesluta att feedback kan ges på utfört arbete.

6. Arbetsmiljö

6.1. Fysisk arbetsmiljö

De ordinarie domarnas och hyresrådets bild av den fysiska arbetsmiljön avseende lokaler och säkerhet skiljer sig till viss del åt och förklaras i hög grad av när lokaler byggdes. När det istället gäller områden som kontorsutrustning – där byggnadens ålder inte har en inverkan – framkommer en i hög grad samstämmig bild.

Vissa domstolar är inrymda i gamla byggnader där det i många fall är förenat med stora svårigheter att åstadkomma en ändamålsenlig fysisk arbetsmiljö. De äldre byggnaderna erbjuder däremot ofta andra mervärden som värderas högt. Andra domstolar är inrymda i relativt nybyggda lokaler som i hög grad är verksamhetsanpassade men inte alltid erbjuder andra mervärden. Däremellan finns de domstolar som är helt eller delvis inrymda i lokaler tidstypiska för exempelvis 60-talet som i flera fall saknar såväl de äldre som nyare byggnadernas fördelar.

I enkäten framkommer att den fysiska arbetsmiljön inte anses som särskilt betydelsefull för arbetssituationen och att respondenterna är förhållandevis nöjda. Framför allt är gapet mellan de värden som den fysiska arbetsmiljön erhåller beträffande betydelse och nöjdhet mycket litet, vilket ytterligare befäster att den fysiska arbetsmiljön inom Sveriges Domstolar är god.²⁸

6.1.1. Kontorsmiljö och kontorsutrustning

De flesta intervjuade är över lag nöjda med kontorsmiljön och framhåller att lokaler i allmänhet är ett område som prioriteras av Domstolsverket. För de flesta domstolar som i dag upplever sig trångbodda planeras redan utbyggnader alternativt helt nya lokaler. Närmast samtliga intervjuade framhåller att de erhåller den kontorsutrustning de behöver och hjälp från exempelvis ergonomer vid installation och anpassning av utrustningen.

De mest negativa synpunkter som framförs mot kontorsmiljön kommer från intervjuade vars domstol är inrymd i flera byggnader – antingen sammanlänkade eller helt åtskilda – och från intervjuade vars avdelning inte kan sitta samlat, utan är separerad av ett våningsplan, ett bibliotek etc. Uppdelningen i olika byggnader eller våningsplan påverkar känslan på arbetsplatsen, såväl vid besökta större som mindre domstolar.

Bland de som sitter i lite äldre lokaler för flera fram att ventilationen lämnar en del i övrigt att önska och att det kan bli väldigt varmt i lokalerna under sommarhalvåret. De äldsta byggnaderna upplevs däremot som väldigt charmiga, spaciösa och dessutom mycket centralt belägna, vilket värderas högt. Även i de inte lika gamla 60- och 70-talsbyggnaderna upplevs ventilation och värme ofta som ett problem samtidigt som kontorslokalerna av flera upplevs som förhållandevis trånga.

Arbetet vid domstolarna samt hyres- och arrendenämnderna präglas i hög grad av stillasittande. Likväl som det framhålls fungera väl med ergonomistöd anses även övrigt stöd från företagshälsovården, t.ex. från sjukgymnaster, fungera väl.

²⁸ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.81.3.4 (s. 36) i Bilaga 1. Enkät.

6.1.2. Sessionssalar och kringutrymmen

Ett i mångt och mycket liknande svarsmönster som det som framkommer beträffande kontorsmiljön, framkommer även beträffande sessionssalar och omkringliggande miljöer. I de äldre byggnaderna upplevs sessionssalar och de omkringliggande miljöerna ofta som trånga samtidigt som ventilationen inte är tillräcklig. De nyare byggnaderna framhålls generellt ha ändamålsenliga salar och kringutrymmen. Ett problem avseende sessionssalarnas utformning, som i hög grad drabbar hovrättsråden, är att såväl tings- som hovrättssalarna många gånger inte lämpar sig för in- eller uppspelning av videomaterial. Det kan exempelvis vara mycket ansträngande att se långa videoupptagningar där ljusförhållanden i inspelningssalen kraftigt påverkat bildkvaliteten. Vissa salar är dessutom svåra att mörklägga i den grad som krävs för uppspelning av videomaterialet. Samtidigt framhåller några hovrättsråd att det kan vara tämligen ansträngande och tröttsamt att under längre stunder arbeta i en mörklagd sessionssal.

6.1.3. Säkerhet

Säkerheten i kontorslokalerna samt i och kring sessionssalar samvarierar i hög grad med byggnadernas ålder. Bland de intervjuade som arbetar i nybyggda lokaler upplevs skalskydd, sessionssalar och miljön omkring salarna vara ändamålsenliga utifrån ett säkerhetsperspektiv. När det gäller äldre byggnader upplever en majoritet motsatta förutsättningar, vilket har en negativ påverkan på hur domarna upplever tryggheten för egen del, för domstolens övriga anställda och för de som besöker domstolen. Flera intervjuade ser det som otillfredsställande att deras domstol inte kan erbjuda exempelvis målsäganden och vittnen en trygg och säker miljö. När det gäller den fysiska säkerheten i externa lokaler, exempelvis polismyndigheternas häktningssalar och sjukvårdsinrättningar så anses den variera från allt till mycket bra till bristfällig.

Flera intervjuade menar att det vore önskvärt att allmänna säkerhetskontroller permanentades, vilket inte är möjligt givet nuvarande lagstiftning. Antalet beslagtagna knivar etc. framhålls av flera vara stort då säkerhetskontroller genomförs. Det finns samtidigt ett antal som ser fördelar med den nuvarande ordningen där allmänna säkerhetskontroller endast tillämpas i enskilda fall. Förekomsten av ordningsmän och möjligheten att erhålla assistans från polis varierar mellan domstolarna och beror i stor utsträckning på myndighetens och ortens storlek.

6.2. Psykisk arbetsmiljö

Vad som krävs för att den enskilda individen ska vara nöjd med den psykiska arbetsmiljön på arbetsplatsen är i hög grad personberoende. De förväntningar som individer har beträffande interaktionen med bl.a. chefer och medarbetare, samt hur de påverkas av faktorer så som arbetets beskaffenhet, förändringar samt styrning och ledning, skiljer sig i hög grad från en person till en annan. Kulturen på arbetsplatsen har en stor betydelse för den psykiska arbetsmiljön och kulturen har en påverkan som spänner tvärs över nämnda faktorer.

Det finns ingen intervjuad som uttrycker att den psykiska arbetsmiljön på deras nuvarande arbetsplats är ensidigt dålig. En klart övervägande majoritet ser tvärtom den psykiska arbetsmiljön som mycket god även om ett antal förbättringsområden lyfts fram. På några av de besökta domstolarna har relativt nyligen omvälvande organisationsförändringar eller personalkonflikter ägt rum. Då denna typ av händelser

ägt rum i närtid finns naturligtvis en risk att det återspeglas i de intervjuades bild av den psykiska arbetsmiljön.

Trots de omfattande förändringar som ägt rum visar såväl intervjuerna som enkäten att de ordinarie domarna och hyresråden i hög grad är nöjda med den psykiska arbetsmiljön. Enkätfrågan om den psykiska arbetsmiljön är den som erhåller det högsta värdet avseende nöjdhet. Uppfattningen om den psykiska arbetsmiljön skiljer i mycket begränsad utsträckning även då hänsyn tas till förklaringsfaktorer som domstolsslag, organisationsform, domstolsstorlek, befattning, antal år i yrket, ålder och kön.²⁹

6.2.1. *Kulturen på arbetsplatsen*

I denna undersökning har enbart domare tillfrågats kring hur de upplever kulturen på arbetsplatsen. Det finns naturligtvis anledning att tro att olika yrkesgrupper upplever kulturen annorlunda, särskilt kulturella särdrag som hierarkiska strukturer som i hög grad hör samman med yrkeskategorier och inbördes relation.

Den bild av kulturen som framträder vid intervjuerna är i hög grad samstämmig mellan de olika domstolsslagen. Den beskrivs av de flesta som i huvudsak trivsamt, öppet, respektfullt och inte särskilt hierarkiskt. Däremot förekommer det i viss mån uppfattningar bland intervjuade om hur kulturen är inom andra domstolsslag. Dessa uppfattningar finner endast i begränsad utsträckning stöd i de iakttagelser som gjorts inom aktuella domstolsslag.

En inte ovanlig uppfattning bland intervjuade verksamma vid de allmänna förvaltningsdomstolarna är att det finns tydligare hierarkiska, konservativa och ålderdomliga strukturer inom de allmänna domstolarna. En av anledningarna härtill framhålls vara den långa historia som de allmänna domstolarna har jämfört med de allmänna förvaltningsdomstolarna som tillkom först för ca 30 år sedan. Samtliga intervjuade vid de allmänna domstolarna menar att de hierarkiska strukturerna i hög grad försvunnit i takt med de generationsväxlingar som ägt rum. Även om det i varierande utsträckning kan finnas kvar spår av den hierarkiska kultur som tidigare präglat domstolarna, så upplever de flesta inte en hierarkisk kultur på arbetsplatsen.

En klar majoritet av de intervjuade upplever att det är högt i tak på arbetsplatsen, d.v.s. att finns möjlighet att ge uttryck för sina åsikter eller föra fram synpunkter utan att riskera repressalier eller spydiga kommentarer. Däremot finns en inte obetydlig minoritet som menar att domare är snabba att kritisera varandra och dåliga på att ge varandra lovord. Det som bl.a. framförts är att det inte är ovanligt att domare märker ord, kväser ogenomtänkta synpunkter eller idéer som framförs och att domare från överrätterna ibland innehåller tydligt nedvärderande kommentarer till underrättsdomen. Några menar att detta leder till att det i viss mån finns en utbredd rädsla för att göra fel.

Endast en mindre andel intervjuade upplever kulturen bland domare som gnällig. De flesta upplever snarare domarkåren som en mycket lojal grupp. Ett område som det enligt vissa kan förekomma gnäll gällande är de nya beredningsorganisationerna där det finns flera, framför allt tingsrättsdomare, som önskar antingen en återgång till rotelorganisationen eller en s.k. hybridorganisation, d.v.s. en blandform av rotel-

²⁹ Se även avsnitt 1.2 (s. 3) och 1.3.81.3.4 (s.36) i Bilaga 1. Enkät.

och beredningsorganisationen. Även under pågående omorganisationer upplever vissa att det gnällts mycket – inte bara av domare utan av samtliga medarbetare – men att det kan anses normalt under en övergångsperiod.

6.2.2. *Samspel med chefer och övriga medarbetare*

Samtliga intervjuade menar att samspelet med chefer och övriga medarbetare över lag fungerar mycket bra även om det kan finnas enskilda individer med vilka samspelet fungerar mindre bra. Det goda samspelet med övriga medarbetare anses vara en starkt bidragande faktor till att stämningen av många upplevs som trivsam och av flera som närmast familjär.

Klimatet beskrivs av de flesta också som öppet och hjälpsamt. Det anses finnas goda möjligheter att diskutera mål och ärenden med andra domare, exempelvis då någon kört fast, och att diskutera mål som är psykiskt betungande. Detta gäller såväl i de fall en domare dömer själv i ett mål som när det döms kollegialt. De intervjuade upplever att det även i hög grad är möjligt att byta mål med andra då ett sådant behov uppstår. Avskaffandet av rotlarna har enligt flera intervjuade bidragit till en miljö där domare i högre utsträckning hjälper varandra.

Vid större avdelnings- eller enhetsindelade domstolar upplevs det ofta finnas tydliga gränser mellan grupperingarna som i större eller mindre utsträckning förhindrar ett väl fungerande samspel och samarbete. Det som vissa upplever påverka den psykiska arbetsmiljön negativt är då hjälpsamheten avdelningar emellan är begränsad. Flera beskriver det som att avdelningarna i praktiken utgör separata domstolar i domstolen. Vissa menar vidare att det saknas en gemensam uppslutning kring verksamhets mål.

De intervjuade upplever i mycket hög grad att de kan vända sig till sin närmaste chef om problem skulle uppstå och att chefen lyssnar till vad de har att framföra. Detta gäller såväl intervjuade som innehar ledande befattningar på avdelnings- eller enhetsnivå som intervjuade utan ledande befattningar. På de större domstolar som besökts kan avståndet till den högsta ledningen kännas långt även om det inte upplevs som ett stort problem.

När det istället gäller beröm och uppmuntran framkommer tämligen olika uppfattningar mellan de intervjuade. Å ena sidan finns ett flertal intervjuade som uppskattar självständigheten i arbetet och varken upplever ett behov eller ser det som lämpligt med beröm eller uppmuntran. Å andra sidan finns ett flertal intervjuade som anser att beröm och uppmuntran är ett viktigt förbättringsområde. Det finns flera plausibla förklaringar till de skilda uppfattningarna i denna fråga. Den enskilda individens syn på yrkesrollen och självständighetens innebörd förefaller vara av stor betydelse. Vidare har olika personer olika behov av att få bekräftelse och återkoppling beträffande sitt arbete. Behovet kan botten i hur domaren är som person men även i en upplevd otrygghet eller osäkerhet, inte minst bland mindre erfarna domare.

6.2.3. *Stress*

En mindre andel av de intervjuade har framhållit negativ stress som ett problem för egen del. Periodvis kan arbetssituationen vara mycket stressig men möjligheterna till återhämtning efter sådana perioden anses generellt vara god. Stressen kan dels orsakas av arbetsmängden, dels orsakas av de kvalitetskrav som domaren sätter för sitt eget arbete.

6.2.4. Trygghet

Samtliga intervjuade domare känner sig trygga och ser inte domarna som en särskilt utsatt yrkesgrupp, även om incidenter har förekommit. Några framhåller att det vid och kring enskilda förhandlingar, framför allt i brottmål och vid förhandlingar i vårdnadstvister, kan vara stökigt och att obehagliga situationer kan uppstå. Inför förhandlingar som tros bli stökiga eller obehagliga kan flera uppleva en viss anspänning och att möjligheten att behålla fokus under förhandlingen påverkas negativt. Detta ses emellertid som en ofrånkomlig och till arbetet hörande del där det viktiga är att det finns stöd i form av säkerhetsanordningar och ordningsvakter. Vid sidan av den dömande verksamheten framhåller flera intervjuade att kontakter med s.k. rättshaverister kan vara såväl tröttsamma som obehagliga.

6.3. Analys

En slutsats är att domarna i huvudsak upplever att de har en tillfredsställande arbetsmiljö. I enkäten erhålls också relativt höga värden avseende nöjdheten med dels den fysiska, dels den psykiska arbetsmiljön. Den psykiska arbetsmiljön har enligt domarna en större betydelse för arbetssituationen än den fysiska, vilket leder till att skillnaden mellan betydelse och nöjdhet är något större för den psykiska arbetsmiljön jämfört med den fysiska arbetsmiljön. Överlag framkommer dock en uppfattning om att den psykiska arbetsmiljön för domarna är god.

Beträffande den fysiska arbetsmiljön så påverkas upplevelsen av om fastigheten är nybyggd eller om en lokalutveckling har genomförts i närtid. I dessa fall är uppfattning att lokalerna är ändamålsenliga. Ett flertal av de besökta domstolarna representerar denna grupp. Samtidigt finns det domstolar där lokalerna inte har varit föremål för anpassning, vilket påverkar arbetsmiljön negativt. I vissa fall stödjer inte heller lokalerna i tillräcklig utsträckning organisationens uppdrag och arbetssätt.

Domarna är sammantaget nöjda med kontorsutrustning de har tillgång till. Detsamma gäller beträffande det stöd som finns för att anpassa arbetsplatsen utifrån personliga behov, exempelvis ergonomistöd.

På en del domstolar anses sessionssalarna mindre väl anpassade till behoven. Det gäller t.ex. storlek, inomhusklimat och säkerhet. Många gånger stödjer inte heller lokalerna användandet av videoteknik.

Även om den fysiska säkerheten generellt uppfattas som tillfredsställande så finns det ett antal domstolar där domarna inte delar den uppfattningen. Det kan gälla olika former av brister som har med skalskyddet att göra. Alla domstolar upplever sig inte ha en acceptabel tillgång till säkerhetssalar.

Samspel och samarbete inom domarkollektivet mellan medarbetare och med chefer bedöms som väl fungerande. Vid större domstolar som är organiserade i avdelningar eller enheter tenderar dessa att bli autonoma med ett ytterst begränsat samarbete. Konsekvensen blir att erfarenheter och kunskaper inte delas mellan avdelningarna och enheterna. Förhållandet inbjuder dessutom till en risk för suboptimering.

När det gäller frågan om arbetsplatsens kultur så beskrivs den inte i problemtermer men att det finns en viss begränsning i den erfarenhetshierarki som finns inom domstolarna. En iakttagelse är dock att domstolarna inte medvetet har arbetat med att

utveckla och främja en kultur och värderingar som stöd för genomförandet av uppdraget.

En sammanfattande slutsats är att domarna i gemen känner en trygghet i sitt arbete. Det finns samtidigt exempel bland de som har intervjuats att de har utsatts för hot inom ramen för yrkesutövandet. Den samlade bilden är dock att hot är något som förekommer ytterst sällan.

När det gäller ett antal av de arbetsmiljörelaterade brister eller svagheter som framkommit bör dessa i första hand kunna hanteras inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet som varje domstol har ansvar för.

7. Lön och lönesättning

En stor andel av de intervjuade har lyft frågan om lön och lönesättning som initialt legat utanför denna översyns avgränsning. Då frågan av många anses som viktig för upplevelsen arbetssituationen redogörs nedan i korthet för de vanligaste synpunkter som framförts. Noteras bör att inte samtliga intervjuade ställts frågor avseende dessa områden.

En betydande andel av de som berört lönenivån för ordinarie domare anser att den är för låg. En minst lika stor andel menar dock att de anser att de är nöjda med den lön de får och framhåller nackdelar med andra juristyrken, exempelvis åklagar- och advokatycket, som de menar motiverar en löneskillnad. Många drar denna parallell till framför allt åklagare, men även advokater och andra juristyrken, där lönenivån framhålls vara väsentligt högre.

Den sämre löneutveckling som domare framhålls ha haft jämfört med andra juristyrken anses av många ha gjort domaryrket mindre attraktivt och bidragit till de rekryteringssvårigheter som upplevs finnas. Yrkets status framhålls också i viss mån ha påverkats negativt. I den enkätundersökning som genomförts har flera framfört kommentaren att enkäten inte berört det som är det viktigaste för att förbättra arbetssituationen, vilket vill säga lönen.

Den lönesättningsmodell som gällt fram till oktober 2010 för ordinarie domare och hyresråd har många framfört synpunkter på. En vanlig synpunkt är att lönesättningsmodellen i princip beaktat allt annat än domarens prestationsnivå och saknar en relevant incitamentsstruktur. Vidare har ett par intervjuade framfört att nyrekryterade ordinarie domare, som inte gått den traditionella domarbanan, i vissa fall fått högre lön än vissa erfarna domare. Dessa ser inte att det finns en tydlig koppling mellan prestation och lön.

Ett avtal mellan Domstolsverket och Jusek om en ny lönesättningsmodell för ordinarie domare och hyresråd har ingåtts i maj 2011. Vid lönerevisionen år 2012 kommer – till skillnad från tidigare – även skicklighet beaktas vid lönesättningen.³⁰ Det finns såväl de som är för som emot denna förändring. Förespråkarna menar att goda prestationer bör belönas medan de som är emot förändringen menar att den inte är förenlig med domarens oberoende ställning. Det finns flera som i teorin är för att skicklighet ingår som en del av bedömningen men som ser en stor utmaning i att finna en lönesättningsmodell med relevanta kriterier som inte inverkar på oberoendet. En mindre grupp ser förändringen som ett nödvändigt ont. Förändringen tros av dessa kunna bidra till en bättre löneökningstakt samtidigt som den riskerar att inverka negativt på oberoendet.

7.1. Kommentarer

I denna översyn ingår inte att göra en bedömning av lönenivån och lönesättningsmodellen. Individuell lönesättning är en ny företeelse inom Sveriges Domstolar. Inom den offentliga sektorn i Sverige började individuell lönesättning tillämpas under

³⁰ Lokalt avtal mellan Domstolsverket och Jusek angående lönerevisioner inom ramen för RALS 2010-T, 2011-05-25

1980-talet. Erfarenheterna är att det tar lång tid att utveckla relevanta och transparenta lönekriterier.

8. Slutsatser

I ett strukturperspektiv utgör Sveriges Domstolar inte en homogen grupp. Det finns signifikanta skillnader vad gäller storlek, organisation, arbetsformer, ledning m.m. Mellan under- och överätter finns också olikheter i förutsättningar. Varje domstol är dessutom sin egen myndighet. Domarnas arbetssituation kan därför variera i hög utsträckning mellan olika domstolar. Samtidigt har det dels i intervjuerna, dels i enkäten, framkommit ett antal kritiska områden som är väsentliga i den meningen att de har stor betydelse för hur arbetssituationen faktiskt gestaltas för domarna.

8.1. Domarnas arbetssituation

Den generella bild som framkommer i intervjuerna och i den genomförda enkäten är att de ordinarie domarna och hyresråden har en mycket positiv bild av sitt yrke och dess betydelse samt den frihet, flexibilitet och professionella utmaning yrket erbjuder. Generellt är de också relativt nöjda med arbetssituationen. Nöjdheten är förhållandevis jämt fördelad mellan de olika domstolsslagen. Mest nöjda förefaller de domare vara som arbetar i en traditionell rotelorganisation eller i en domstol med upp till fyra domare³¹.

Det finns områden inom de fyra perspektiv som belysts i denna översyn som de ordinarie domarna och hyresråden är mer eller mindre nöjda med men det finns inget område där situationen kan anses vara allvarlig. Den mest positiva bilden framträder inom områden som arbetsuppgifter, möjlighet till kompetensutveckling, fysisk och psykisk arbetsmiljö.

Av väsentlig betydelse är att domarna till övervägande del upplever att de inte är helt nöjda med hur arbetssituationen har utvecklats under de senaste åren. Vad som ytterst förklarar orsaken till den negativa synen på utvecklingen kan inte på ett entydigt sätt förklaras med underlag av denna kartläggning. Det finns ett antal sannolika faktorer som kan ha påverkat domarnas uppfattning i denna fråga. Exempel på sådana kan vara när och hur förändringar har genomförts, vilken balans som råder mellan krav på prestationer och de medel som finns för att leva upp till dessa, bemanningssituation för domare och personal i beredningsorganisationen m.m. Om domarnas uppfattning i denna fråga ses i ljuset av de förändringar som har genomförts för att renodla både domstolarnas och domarnas dömande funktion tillsammans med övriga åtgärder för att stärka kvaliteten i första instans, finns det anledning att känna viss oro. Dessa förändringar borde snarare leda till en förbättrad arbetssituation. De orsaker som förklarar uppfattningen bör undersökas närmare.

8.2. Utvecklingsområden som har identifierats i domarnas arbetssituation

Ett antal områden som var och en för sig och tillsammans har betydelse för domarnas faktiska och upplevda arbetssituation har ingått i kartläggningen. De svagheter eller problem som har identifierats finns främst inom följande områden:

- ▲ Arbetsbelastning
- ▲ Gemensamt ansvarstagande för mål och balanser
- ▲ Stöd i mål- och ärendehantering

³¹ Det finns i viss mån ett samband mellan dessa två grupper.

8.2.1. Arbetsbelastning

Intervjuerna gav en bild av att det fanns relativt stora variationer mellan olika domare i hur de upplever sin arbetsbelastning. Genomförd enkät är dock tydlig i den meningen att den visar på att domarna inte är helt nöjda med sin arbetsbelastning. Bedömningen som vi gör är att arbetsbelastningen sett som ett genomsnitt inte utgör ett allvarligt problem men att det finns en inte obetydlig andel domare som har en alldeles för stor arbetsbelastning.

En svårighet när arbetsbelastningen analyseras är att denna variabel i sin tur är beroende av ett antal underliggande faktorer, exempelvis:

- ▼ Antalet domartjänster per domstol i förhållande till antalet mål och ärenden samt balanser
- ▼ Förekomsten av s.k. överbalanser
- ▼ Domarnas kompetens och erfarenhet
- ▼ Kansli- och beredningsorganisationens dimensionering och kompetens
- ▼ I vilken grad det finns ett gemensamt ansvarstagande för uppgiften
- ▼ Tillgången till ändamålsenliga processer, rutiner, mallar och stödfunktioner i övrigt
- ▼ Hur arbetet leds och fördelas

En slutsats med hänvisning till ovanstående är att om åtgärder ska vidtas för att minska arbetsbelastningen så måste det göras utifrån en helhetssyn på de faktorer som har betydelse för domarnas arbetsbelastning. Det är dock inte tillräckligt att enbart fokusera på domarnas arbetssituation utan utgångspunkten måste vara att utforma optimala förutsättningar för samtliga yrkeskategorier inom respektive domstol.

En konsekvens av att domare med chefsbefattningar har en hög arbetsbelastning, bl.a. på grund av att de åtar sig en stor andel mål och ärenden, är att det kan gå ut över ledningsuppgifterna.

8.2.2. Gemensamt ansvarstagande

Det finns en signifikant skillnad mellan den betydelse som domare tillmäter gemensamt ansvarstagande och nöjdheten med hur det gemensamma ansvarstagandet för mål och balanser fungerar i praktiken. Den uppfattning som framkommer fördelar sig ungefär lika mellan domstolsslagen med undantag för hovrätterna där differensen var något mindre.

En förutsättning för ansvarstagande är att den enskilde medarbetaren dels accepterar organisationens mål, dels är motiverad att uppnå målen. Ansvarstagande är utifrån denna definition den högsta formen av delaktighet och engagemang. För att utveckla delaktighet och ytterst ansvarstagande är det viktigt att ledningen har det uttalade syftet. Brist på ett gemensamt ansvarstagande får i första hand till konsekvens att den faktiska arbetsbelastningen fördelas ojämnt mellan domarna.

Ansvarstagande för mål och balanser har accentuerats på ett helt annat sätt i och med övergången från rotlar till beredningsorganisationer. Utan någon värdering i övrigt kan det konstateras att ansvaret för mål och balanser är tydligt i en renodlad rotelorganisation. Det tydliga ansvaret i en rotelorganisation garanterar dock inte i

sig en effektiv verksamhet. Inom detta område ställer en beredningsorganisation större krav på ledningen än vad en rotelorganisation gör.

8.2.3. Stöd i mål- och ärendehantering

Kansli- och beredningsstödet är avgjort av en strategisk betydelse för domarnas arbetssituation och för domstolarnas verksamhet. Uppfattningen om betydelsen av stödet och nöjdheten med hur det fungerar är relativt samstämmig mellan domstolslagen. Domare vid kammarrätter och förvaltningsrätter förefaller dock mindre nöjda än övriga vad gäller beredningsstödet. Hovrätterna avviker i positiv bemärkelse. När det gäller väl fungerande processer och rutiner framträder en relativt likvärdig bild men där framför allt domarna vid förvaltningsrätterna avviker i negativ bemärkelse. Det är också uppenbart att det finns ett behov av en fortsatt utveckling av tillgången till mallar, standardtexter och rättsutredningar.

De svagheter som framkommit när det gäller kansli- och beredningsstödet avser:

- ▶ Avsaknad av beredningsorganisation
- ▶ Kompetensförsörjning av kansli- och beredningsorganisationen
- ▶ Svårigheter med att kunna erbjuda professionell karriärutveckling för beredningsjurister och föredragande

Utifrån ett systemperspektiv kan en organisations struktur ses som ett antal samsamband beroende delsystem. Den arbetsform och de processer och rutiner som organisationen använder sig av kan då beskrivas som ett "produktionssystem" som i sin tur består av ett antal komponenter. De komponenter som ingår i delsystemet måste stödja varandra på samma sätt som de olika delsystemen ska stödja varandra. Finns det en god överensstämmelse så förklarar det effektivitet och tvärtom ineffektivitet. Ett exempel är om domarna ska koncentrera sig på att döma måste det finnas ett stöd som driver fram väl förberedda mål. Domarna måste sedan i sin tur ha förutsättningar att ta hand om de mål som sätts ut. För att underlätta flödet av mål och ärenden i organisationen måste det finnas ändamålsenliga processer, rutiner, etc. En slutsats som kan dras med underlag ifrån intervjuerna är att arbetet med processutveckling vid domstolarna kan utvecklas väsentligt. Bedömningen är att det finns en potential att åstadkomma förbättringar genom ett mer systematiskt arbete med att utveckla och kvalitetssäkra verksamhetens processer.

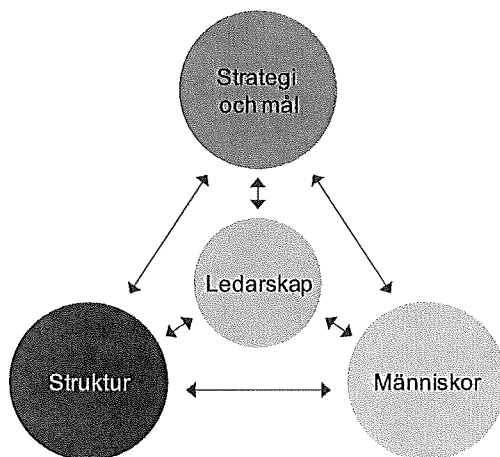
Det är en viktig uppgift för en organisations ledning att säkerställa att det finns ett ändamålsenligt stöd. Samtidigt är det rimligt att också ledningen i sin tur behöver olika former av stöd och uppbackning i arbetet med organisations-, verksamhets- och processutveckling.

8.3. Utvecklingsområden inom styrning, ledning och förändring

I kartläggningen av domarnas arbetssituation har inte området "styrning och ledning" varit ett uttalat område som omfattas av uppdraget. Under genomförandet av uppdraget har det dock på olika sätt, direkt eller indirekt, kommit fram svagheter som visar sig i domarnas arbetssituation och som har ett samband med hur organisationen styrs, leds och utvecklas. Framför allt i intervjuerna har det framkommit en bild av att olika former av organisationsförändringar är relativt vanligt förekommande i domstolarna.

8.3.1. Modell för analys och utveckling

För att sätta in resultatet av kartläggningen i ett sammanhang och för att identifiera utvecklingsfrågorna har vi använt en enkel analysmodell. Modellen framgår av nedanstående figur. Den betonar en helhetssyn i ett systemperspektiv och att effektivitet är en konsekvens av att det råder en överensstämmelse mellan systemets olika delar.



Omvärldens förutsättningar och krav på organisationen påverkar mål och strategi som i sin tur är styrande för övriga delar. Med struktur menas förenklat hur resurserna organiseras och styrs för att bli ett effektivt instrument för att förverkliga organisationens uppgift. Människorna i organisationen måste känna ansvar för målen och ha kompetens att förverkliga dem och omfattas av ett värdesystem (kultur) som stödjer framgång i den aktuella verksamheten. Ledning inom ramen för en organisation syftar vanligtvis till att få andra att arbeta för att förverkliga målen, motivera dem och att få dem att trivas. I en organisation förekommer ledning normalt på flera nivåer.

8.3.2. Styrning av kvantitet och kvalitet

Ett område som tagits upp av flertalet intervjuade är att de upplever att styrningen inom domstolen har en ensidig fokusering på kvantitet, d.v.s. avverkning av mål. Utfallet i enkäten visar på att domarna upplever att det inte råder en tillräcklig balans mellan styrningen avseende kvantitet och kvalitet.

Kravet på Sveriges Domstolar att ha korta handläggningstider och på att reducera stora målbalanser är tydligt uttalat i regleringsbrevet. Samtidigt finns också kravet på att målen ska avgöras på ett rättssäkert sätt. Det finns därmed starka motiv för att styrningen både på övergripande och på operativ nivå måste hantera dessa två perspektiv. Att styrningen i så hög grad adresserar domstolarnas prestation i kvantitativa termer leder till att uppdraget i sin helhet inte omfattas. Om inte styrning och uppföljning av verksamheten fångar verksamhetens uppdrag i sin helhet försvåras i väsentlig grad möjligheten att styra och följa upp domstolarnas effektivitet. Dessutom riskerar ensidigheten i styrningen ha en negativ inverkan på domarnas engagemang och motivation.

8.3.3. Genomförande av förändringar

En slutsats baserad på genomförda intervjuer är att förändringar av organisation och av arbetsformer ofta genomförts utan en tillräcklig helhetssyn på verksamheten. När

förändringar av organisation och arbetsformer övervägs är det viktigt att det görs utifrån en helhetssyn på verksamheten och dess förutsättningar. En organisation är ett socialt system som är medvetet utformat för att förverkliga bestämda mål. Genomförandet av uppdraget förutsätter i sin tur att arbetsuppgifterna definieras och fördelas samt att de samordnas genom ledning. Ett syfte med styrning och ledning är att säkerställa att rätt saker görs på rätt sätt. Erfarenhetsmässigt har det visat sig att svagheter i styrning och ledning oftast har ett högre förklaringsvärde när det gäller sviktande förmåga hos en organisation att uppnå ett effektivt resultat än brister i organisationsstrukturen. Det finns också ett samband mellan hur den faktiska styrningen och ledningen utövas och personalens upplevelse av engagemang och delaktighet.

Organisation samt styrning och ledning är dock i praktiken integrerade varför det inte fullt ut går att hålla isär vad som är vad. Eftersom en organisation finns till för att uppnå vissa givna mål blir uppgiften att utveckla personalens motivation och engagemang för organisationens mål av grundläggande betydelse för en effektiv verksamhet. Det är en ledningsuppgift att stödja personalens engagemang för organisationens mål och att ansvara för att ändamålsenliga processer och arbetssätt utformas och tillämpas så att ett effektivt resultat kan uppnås. En viss organisationslösning har knappast något självändamål utan organisationens struktur är i sig ett styrmedel bland andra som har till uppgift att säkerställa måluppfyllelse och effektiv resursanvändning. Slutsatsen är med andra ord att det inte i första hand är valet av organisationstyp och arbetsform som förklarar om en organisation är framgångsrik eller inte. Alla organisationer verkar i ett sammanhang. För att kunna styra och leda organisationen handlar det om att agera i de sammanhängande aspekterna mål, strategi, struktur och människor. Hur ledningen faktiskt utövar sin styrning får i detta sammanhang en stor betydelse för organisationens förmåga att nå sina mål.

När det gäller domstolarnas organisation så kan det konstateras att den inre organisationen kan innehålla åtminstone två nivåer. Domstolarnas organisation kan t.ex. vara uppdelad i avdelningar, målenheter och rotlar. Varje del inom domstolen är dessutom en organisation. I detta perspektiv är det viktigt att domstolen har en ändamålsenlig grundstruktur samtidigt som varje enhet inom domstolen också har ändamålsenliga organisatoriska förutsättningar.

Det är viktigt att förändringar som görs av organisationen är ett inslag i en definierad strategi som syftar till att tydliggöra hur verksamhetsmålen ska nås. För att en utveckling av organisationen ska ha goda förutsättningar att bidra till ökad effektivitet kan inte en förändring av organisationen göras isolerat utan att det samtidigt påverkar ledning, styrning, arbetsformer m.m. Av intervjuerna att döma förefaller det som att organisationsförändringar många gånger genomförs utan en tillräcklig helhetssyn och delaktighet. Utvecklingen av organisation och arbetsformer bör vara en del i domstolens förbättrings- och förändringsarbete som syftar till att öka måluppfyllelsen. En framgångsrik förändring förutsätter därför att det alternativ väljs som, utifrån givna förutsättningar, bäst bidrar till ökad måluppfyllelse. Det är också viktigt att förändringar görs med en hög grad av delaktighet från personalen.

En förändring som rör organisationen och arbetsformerna måste genomföras på ett strukturerat sätt med en tydlig ledning och fortlöpande följas upp och utvärderas i förhållande till syftet med förändringen. Själva förändringen måste förvaltas i syfte att undvika att den inte kommer att uppnå sitt syfte. I annat fall finns en risk att grunden har lagts för nästa omorganisation. I samband med förändringsarbete bör det också

finnas inslag av riskbedömningar, d.v.s. analyser av vilka problem som kan uppstå som försvårar eller förhindrar att förändringsarbetet ska leda till förväntat resultat. Väsentliga risker som identifieras bör då hanteras.

8.4. Vad kan förklara de svagheter som framkommit

En bedömning som görs i denna kartläggning är att svagheter som visar sig i domarnas arbetssituation har påverkats av att en helhetssyn på respektive domstols verksamhet inte alltid har varit vägledande då förändringar av organisationen har genomförts. Införandet av beredningsorganisationer ställer t.ex. andra och sannolikt högre krav på styrning och ledning samt struktur än traditionella rotelorganisationer. Det är också viktigt att det finns en uppfattning om vilka faktorer som är viktiga för att en domstol ska kunna bedriva en effektiv verksamhet och en strategi som ska säkerställa effektivitet. För närvarande finns inte ett allmänt accepterat incitaments-system som uppmuntrar anställda att lösa sina uppgifter på ett sätt som organisationen önskar.

Svagheter som rör t.ex. arbetsbelastning och stöd i form av kansli- och beredningsorganisation beror på att resurserna inte organiseras och styrs på ett optimalt sätt. Det finns obalanser inom strukturen och mellan delsystemen i analysmodellen. De yttre och inre förväntningarna på kvalitet i form av rättsäkerhet fångas inte upp i tillräcklig grad i målen och uppföljningen av verksamheten. Det gemensamma ansvarstagandet för mål och balanser riskerar att bli svag p.g.a. engagemang och delaktighet inte har utvecklats i tillräcklig utsträckning.

För att domstolarna ska kunna utvecklas till attraktiva arbetsplatser som bedriver sin verksamhet effektivt ställs stora krav på domstolens ledning. Det är den övergripande ledningen inom varje domstol som har ett ansvar för att alla delar som tillsammans utgör en domstol har getts lämpliga förutsättningar och "drar åt samma håll". Det är därför av stor betydelse hur rekryteringen och utveckling av ledare sker. Med tanke på hur Sveriges Domstolar styrs och är organiserat är det också av vikt att det finns ett erforderligt stöd från Domstolsverket för lednings- och utvecklingsarbetet vid domstolarna.

För att utveckla domstolarna och domarnas arbetssituation är det viktigt att i större utsträckning tillämpa en helhetssyn utifrån ett systemperspektiv på utvecklingsarbetet i domstolarna. Tydliga lokala strategier utifrån Domstolsverkets strategiska inriktning bör tas fram på domstolsnivå. Förmågan att leda förändringar behöver utvecklas och stärkas. Styr- och ledningskompetensen bör stärkas samtidigt som styrmodellen på domstolsnivå måste hantera hela strategin och hela uppdraget. Processperspektivet måste få ett tydligare genomslag i utvecklings- och förbättringsarbetet. Arbetet med att utveckla engagemang och delaktighet behöver betonas i större utsträckning i ledningen av domstolarna. Den interna kontrollen som syftar till att säkerställa bl.a. en ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet behöver integreras i styrningen av verksamheten.

9. Åtgärdsförslag

9.1. Utgångspunkt

I kartläggningen har det framkommit skillnader mellan domstolarna med avseende på storlek, organisation, arbetsformer, ledning och styrning, m.m. När det gäller domstolar som är organiserade i avdelningar och målenheter har det även visat sig att det finns olikheter mellan dessa som ytterst påverkar domarnas arbetssituation. Sammanfattningsvis finns det alltså påtagliga variationer i hur domarnas arbetssituation faktiskt ser ut. En konsekvens av detta förhållande är att generella åtgärder av konkret natur inte utan vidare kan riktas till Sveriges Domstolar. Snarare bör varje domstol identifiera sina utvecklings- och förbättringsbehov. De förslag till åtgärder som redovisas nedan är av ovan angivna skäl i varierande grad tillämpbara på de enskilda domstolarna.

En viktig aspekt på utvecklingsarbetet är att domstolarna, inte enbart av domare utan av samtliga yrkesgrupper, måste upplevas som attraktiva arbetsplatser. Att kunna erbjuda gynnsamma arbetsförutsättningar i en effektiv verksamhet bör också vara ett stöd för domstolarnas kompetensförsörjning.

9.2. Förslag till åtgärder

9.2.1. Resursfördelning

För att domstolarna inom givna ramar ska ha likvärdiga bemanningsförutsättningar är det viktigt att det sätt som resurser fördelas på är relevant, d.v.s. beaktar alla väsentliga förutsättningar som påverkar behovet domare och övriga personalresurser. Det är väsentligt att säkerställa att resursfördelningen mellan och inom respektive domstolsslag sker på ett relevant och transparent sätt som kan förstås och accepteras av berörda.³²

9.2.2. Rekrytering av ledare och ledarutveckling

Ledarförsörjning är en strategisk viktig fråga för Sveriges Domstolar. Det behövs ett ledarskap som är anpassat till den utvecklingssituation som Sveriges Domstolar befinner sig i. Ledarskapet har betydelse både för hur arbetssituationen uppfattas och för organisationens effektivitet. Arbetet med att identifiera potentiella ledare samt att utveckla och stödja befintliga ledare måste därför ha en (fortsatt) hög prioritet.

9.2.3. Tid att vara ledare

Förutom att rekrytera rätt ledare måste de som har chefs- och ledningsuppgifter i praktiken ha ett tillräckligt utrymme att vara chefer respektive ledare.

9.2.4. Utveckla styrförutsättningarna

Styrning och uppföljning av verksamheten bör på operativ nivå även adressera rättssäkerhet. Relevanta mål och indikatorer för rättssäkerhet behöver utvecklas och införas i domstolarnas styrmodell. Det bör övervägas om den tillämpade modellen

³² Se även not 22 ovan.

för verksamhetsplanering och verksamhetsstyrning vid domstolarna behöver utvecklas ytterligare.

9.2.5. Stöd till lokalt utvecklings- och förändringsarbete

För att respektive domstol ska kunna identifiera sitt utvecklings- och förändringsbehov bör det utformas stöd och verktyg för "självdagnoser". Det bör även finnas stöd för genomförande av förändringsprocesser. Riskbedömningar bör göras regelmässigt i samband med att förändringsarbeten planeras. Förändringar som genomförs bör regelmässigt utvärderas samtidigt som tidigare erfarenheter tas till vara och goda exempel sprids.

I den verksamhetsplaneringsprocess som tillämpas på domstolarna bör utvecklingsarbetet vara tydligt integrerat och fokuserat på åtgärder som kan förbättra domstolens måluppfyllelse med givna resurser.

9.2.6. Arbetsbelastning

Arbetsbelastningen varierar mellan domarna. Variationer i arbetsbelastningen kan knappast undvikas. Det som i första hand bör undvikas är att den blir för hög i förhållande till vad som är långsiktigt hållbart för enskilda domare. Hur arbetsbelastningen ser ut och utvecklas behöver fortlöpande följas på respektive domstol. Orsakerna till hög arbetsbelastning behöver analyseras och olika åtgärder vidtas som på kort och lång sikt kan hålla den på en hanterbar nivå.

Arbetsbelastningen för domare har ett samband med bl.a. hur kansli- och beredningsorganisationen, processerna, övrigt stöd samt hur det gemensamma ansvarstagandet fungerar. Även utsättningen av mål har betydelse i detta sammanhang.

9.2.7. Kansli- och beredningsstödet

De förändringar som har genomförts av domstolarnas inre organisation har visat på vikten av en väl fungerande kansli- och beredningsorganisation. Både kansli- och beredningsorganisationens dimensionering och dess kompetensförsörjning utgör kritiska faktorer som måste uppmärksammas både centralt och lokalt på respektive domstol. För respektive domstol är det viktigt att bedöma om det kansli- och beredningsstöd som faktiskt finns är ändamålsenligt. Förutsättningar behöver skapas så att det finns reella möjligheter för kansli- och beredningsstödet att fungera på förväntat sätt.

På motsvarande sätt som att domstolarna behöver kunna erbjuda domarna en attraktiv arbetssituation måste också domstolarna erbjuda kansli- och beredningsorganisationens personal motsvarande.

9.2.8. Ett stärkt helhets- och processperspektiv

För att utveckla en god arbetsplats och en samtidigt effektiv verksamhet är det betydelsefullt att ett systemorienterat helhetsperspektiv genomsyrar utvecklings- och förbättringsarbetet i domstolarna. I ett systemperspektiv läggs tyngdpunkten i styrningen på att styra processer och att förbättra förutsättningarna för ett effektivt arbetsflöde.

För att stödja ett systematiskt arbete med att utveckla processerna och samtidigt involvera domstolarnas personal kan det vara lämpligt att hämta stöd från någon etablerad metod som fokuserar på värdeskapande aktiviteter.

9.2.9. Ett gemensamt ansvarstagande för mål och balanser

När arbetet är organiserat i avdelningar och målenheter med beredningsstöd är ett gemensamt ansvarstagande en viktig förutsättning för att klara domstolens uppdrag och en samtidigt jämnare arbetsbelastning domare emellan. För att utveckla ett gemensamt ansvarstagande måste ledarskapet ha en medveten inriktning mot att stärka medarbetarnas delaktighet.

9.2.10. Möjlighet till flexibilitet och inflytande

Inom de ramar som respektive organisation ger bör det finnas utrymme för den enskilde domaren att påverka sin arbetsinsats. Exempel på åtgärder som har betydelse inom detta område kan vara åtgärder som underlättar möjligheten att arbeta hemifrån, ett större reellt inflytande över schemaläggning och utsättning av mål, m.m.

Bilaga 1. Enkät

1.1. Inledning

En webbaserad enkät har genomförts i syfte att verifiera den bild som framkommit vid genomförda intervjuer och i syfte att möjliggöra en fördjupad analys av gjorda iakttagelser.

1.1.1. Tillvägagångssätt

Populationen har utgjorts av samtliga tjänstgörande ordinarie domare, med undantag för de ordinarie domare som djupintervjuats inom ramarna för översynen, enligt Domstolsverkets personaladministrativa system. Anledningen till att de som djupintervjuats har utesluts ur populationen kan hänföras till enkätens syfte, d.v.s. att verifiera den bild som framkommit vid intervjuerna.

Populationen har delats in i fem stratum baserat på domstolsslag, nämligen tingsrätt, hovrätt, förvaltningsrätt, kammarrätt samt hyres- och arrendenämnd. När det gäller hyres- och arrendenämnderna har ett totalurval gjorts. Enkäten har således skickats till samtliga hyresråd som inte djupintervjuats. Vad gäller övriga stratum har sammanlagt 80 respondenter slumpmässigt valts ut. Personalavdelningen vid Domstolsverket har ansvarat för det praktiska genomförandet av urvalsprocessen.

Ur Domstolsverkets personaladministrativa system har även uppgifter erhållits om respondenternas kön, ålder, organisatoriska tillhörighet samt om respondenten innehar en chefsbefattning. De befattningar som klassats som chefsbefattningar i denna enkät har varit lagman, chefsrådman och enhetschef. Härutöver har uppgifter om antalet ordinarie domare vid respektive domstol erhållits från Domstolsverket. Med grund i ovan nämnda uppgifter har bakgrundsvariabler tillskapats.

Respondenterna har själva fått lämna uppgift om hur länge de arbetat som ordinarie domare samt vilken organisationsform som huvudsakligen kännetecknar den domstol där de arbetar. Utifrån lämnade uppgifter har två ytterligare bakgrundsvariabler tillskapats.

Enkäten har bestått av två delar. I den första delen har respondenterna ombetts ta ställning till 22 faktors betydelse för den egna arbetssituation och hur nöjda de är med situationen avseende dessa faktorer på den egna arbetsplatsen. Faktorerna har varit fördelade över åtta områden:

- ▼ Organisation och arbetsformer (6 faktorer)
- ▼ Styrning (2 faktorer)
- ▼ Ledning (4 faktorer)
- ▼ Kompetensutveckling (2 faktorer)
- ▼ Gemensamt ansvarstagande för mål och balanser (1 faktor)
- ▼ Stöd i mål- och ärendehantering (4 faktorer)
- ▼ Arbetsbelastning (1 faktor)
- ▼ Arbetsmiljö (2 faktorer)

När det gäller de två områdena styrning respektive ledning så utgörs analysen endast av svaren från de respondenter som inte innehar chefsbefattningar. Beträffande övriga områden utgörs analysen av samtliga respondents svar.

De åtta områdena går att dela in i tre kategorier mellan vilka det finns ett tydligt samband. Strukturen för de ordinarie domarnas arbete bestäms i hög grad av styrningen samt organisationen och arbetsformerna på arbetsplatsen. Avgörande för hur väl styrningen samt organisationen och arbetsformerna fungerar är dels ledningen på arbetsplatsen, dels kompetensförsörjningen³³ till domstolen. Hur framgångsrika domstolarna är inom dessa fyra nämnda områden har stor betydelse för resterande områden, d.v.s. hur väl stödet beträffande mål- och ärendehantering fungerar, det gemensamma ansvarstagandet för mål och balanser, arbetsbelastningen och, slutligen, arbetsmiljön i allmänhet och den psykiska arbetsmiljön i synnerhet.

Svarsalternativen har sträckt sig över en femgradig skala där värdet "1" motsvarat "I mycket låg grad" och där värdet "5" motsvarat "I mycket hög grad". Det har även funnits ett alternativ "Ingen uppfattning" som inte genererar något numeriskt värde. I den redovisning av enkätsvaren som följer nedan redovisas det genomsnittliga värdet på respektive fråga. Genomsnittet beräknas genom att det värde som respektive respondent anger summeras och därefter divideras med det antal som angivit ett svar på den femgradiga skalan.

Den andra delen har bestått av tre frågor som rört respondentens generella uppfattning om den egna arbetssituationen, respondentens syn på hur arbetssituationen utvecklats de senaste åren samt vilken betydelse för arbetssituationen respondenten tillmäter de åtta ovan nämnda områdena.

Enkäten har varit möjlig att besvara mellan den 16 augusti och 1 september 2011. En påminnelse utgick under svarstiden.

1.1.2. Svarsfrekvens

Enkäten har besvarats av sammanlagt 254 ordinarie domare, vilket ger en svarsfrekvens på drygt 74 procent. Svarsfrekvensen är likvärdig för de olika domstolsslagen.

Stratum	Urvalsstorlek	Antal svar	Svarsfrekvens
Tingsrätt	80	59	74 %
Hovrätt	80	61	76 %
Förvaltningsrätt	80	60	75 %
Kammarrätt	80	59	74 %
Hyses- och arrendenämnd	21	15	71 %
Totalt	341	254	74 %

Den vanligaste organisationsformen som kännetecknar domstolarna är beredningsorganisationen. Sammanlagt 54 procent av respondenterna uppger att de verkar inom en beredningsorganisation, 37 procent inom en hybridorganisation och endast 8 procent inom en traditionell rotelorganisation.

De flesta respondenterna, totalt 75 procent, arbetar på domstolar med 14 eller fler domare. Betydligt färre, totalt 14 procent, arbetar på domstolar med 9-13 domare. Endast 6 procent arbetar på domstolar med antingen 5-8 eller upp till 4 domare. Den

³³ Kompetensförsörjning utgörs av såväl rekrytering som kompetensutveckling. I denna översyn och enkät behandlas främst frågan om kompetensutveckling. Frågan om rekrytering av ordinarie domare behandlas i en separat översyn, Rekrytering av ordinarie domare, som kommer att redovisas under hösten 2011.

stora representationen av respondenter inom gruppen 14 eller fler domare följer av att nästan samtliga överätter återfinns inom denna grupp.

Av de som besvarat enkäten är 56 procent män och 44 procent kvinnor. Sammanlagt 19 procent är 35-44 år, 40 procent är 45-54 år och 42 procent 55 år eller äldre. Totalt 46 procent har arbetat som ordinarie domare i upp till fem år, 25 procent mellan 6 och 10 år, 9 procent mellan 11 och 15 år samt 20 procent i mer än 15 år.

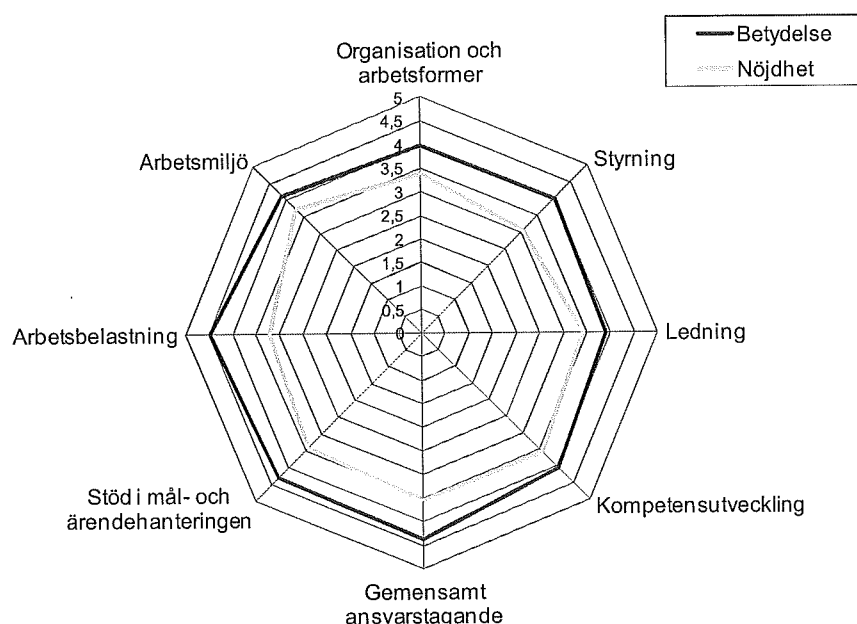
Andelen svaranden som innehar en chefsbefattning är 21 procent. Andelen med en annan befattning är således 79 procent.

1.1.3. Redovisning av enkätresultat

Inledningsvis redovisas en sammanfattning av resultaten från enkätens två delar på en övergripande nivå. Därutöver redogörs för ett antal generella iakttagelser avseende respektive bakgrundsvariabel. Därefter följer ett avsnitt med tabeller där respektive faktor brutits ned på respektive bakgrundsvariabel.

1.2. Sammanfattning av enkätresultat

I enkätens första del har respondenterna tagit ställning till 22 olika faktors betydelse för arbetssituationen och hur nöjda de är med situationen avseende dessa faktorer på den egna arbetsplatsen. Faktorerna är fördelade över åtta områden och i spindeldiagrammet nedan har ett index för såväl betydelse som nöjdhet beräknats för respektive område. Diagrammet nedan innehåller resultatet för samtliga de respondenter som inte har en ledande befattning.



Diagrammet ovan syftar främst till att åskådliggöra respondenternas syn på den egna arbetssituationen utifrån ett flertal perspektiv. En del i detta är det indexerade värdet för nöjdhet för respektive område. En annan är att beakta gapet mellan å ena sidan områdenas upplevda betydelse och å andra sidan nöjdheten.

Den slutsats som kan dras är att det inte finns något område som respondenterna är tydligt missnöjda med men att det finns utrymme för förbättringar. Mest nöjda förefaller respondenterna vara med arbetsmiljön, den möjlighet till kompetensutveckling som erbjuds samt ledningen på arbetsplatsen.

De områden som bedöms som mest betydelsefulla för arbetssituationen och där gapen är stora torde vara prioriterade att åtgärda. De tre områden som förefaller tillmätas störst betydelse är arbetsbelastning, gemensamt ansvarstagande för mål och balanser samt stöd i mål- och ärendehantering. Inom dessa områden återfinns också de största gapen. Gemensamt för dessa områden är att de tillhör den kategori av områden där negativa effekter uppstår då det finns brister gällande organisation och arbetsformer, styrning, ledning samt kompetensförsörjning. Ett relativt sett större gap återfinns även inom området styrning som samtidigt är det område som respondenterna gett det lägsta värdet beträffande nöjdhet.

Då de faktorer som ingår i respektive områdena inte kan anses ge en heltäckande bild av respektive område har respondenterna i enkätens andra del ombetts rangordna områdena efter deras betydelse för arbetssituationen. I tabellen nedan framgår hur dels de med ledande befattningar, dels övriga respondenter, rangordnat områdena. Det område som respondenten ansetts viktigast har erhållit värdet 1 och det som ansetts minst viktigt värdet 8. I tabellen nedan framgår hur ledande befattningshavare och övriga respondenter rangordnat områdena och det genomsnittliga värdet. Ju lägre värde desto större betydelse anses området ha för arbetssituationen.

Chefsbefattning	Värde	Annan befattning	Värde
Organisation och arbetsformer	3,1	Arbetsbelastning	2,9
Gemensamt ansvarstagande	3,4	Organisation och arbetsformer	3,2
Arbetsbelastning	3,8	Stöd i mål- och ärendehantering	4,1
Stöd i mål- och ärendehantering	3,9	Gemensamt ansvarstagande	4,5
Ledning	4,2	Ledning	4,7
Styrning	5,2	Arbetsmiljö	5,2
Arbetsmiljö	5,8	Styrning	5,7
Kompetensutveckling	6,6	Kompetensutveckling	5,8

Rangordningen stämmer i relativt hög grad överens med bild som framkommit i enkätens första del. Värt att notera är att området organisation och arbetsformer, för vilket gapet mellan betydelse och nöjdhet inte var anmärkningsvärt stort, här tillmätts en stor betydelse för arbetssituationen. Det är dessutom anmärkningsvärt att området styrning, som hade det lägsta värdet beträffande nöjdhet och där gapet var relativt stort, tillmätts en tämligen begränsad betydelse för arbetssituationen.

Det är inte osannolikt att respondenternas syn på den nuvarande arbetssituationen påverkat hur områdena rangordnats. Det faktum att områdena arbetsmiljö och kompetensutveckling hamnar lågt ned kan sannolikt förstås utifrån att detta är områden som anses fungera väl i dag. Att arbetsbelastning samt organisation och arbetsformer hamnar relativt högt kan sannolikt förklaras av att många upplever arbetsbelastningen som hög och att många domstolar nyligen genomgått större organisatoriska förändringar och infört förändrade arbetsformer som inte upplevts ha medfört en förbättring av arbetssituationen.

Oavsett vilken bakgrundsvariabel som rangordningen analyseras utifrån så ser resultatet någorlunda lika ut. Cheferna avviker i viss mån genom att tillmäta det gemensamma ansvarstagandet för mål och balanser något större betydelse. Hyres- och arrendenämnderna utmärker sig dels genom att tillmäta området kompetensutveckling en högre betydelse, dels genom att tillmäta området arbetsbelastning en lägre betydelse. Rangordningen är således ungefär densamma oavsett om hänsyn tas till domstolsslag, organisationsform, domstolsstorlek, befattning, antal år som ordinarie domare, ålder och kön.

Att de ordinarie domarna generellt sett är nöjda med sin arbetssituation stöds också av resultaten på en av frågorna i enkätens andra del. Respondenterna har där tagit ställning till i vilken grad de är nöjda med arbetssituationen generellt. Resultatet – ett genomsnittligt värde motsvarande 3,8 på en femgradig skala – vittnar tydligt om en generellt god arbetssituation. Detta resultat bör ses i ljuset av respondenternas syn på hur arbetssituationen utvecklats de senaste åren. Det genomsnittliga värdet på denna fråga är 2,9, vilket är det lägsta uppmätta resultatet i enkäten.

1.2.1. Resultat inom respektive område

I avsnitten nedan redogörs kortfattat för enkätresultaten inom respektive område. Samtliga respondenters svar beaktas i de tabeller och redogörelser som följer nedan, d.v.s. såväl de med som de utan chefsbefattningar. För information om de exakta frågeformuleringarna som ligger bakom respektive faktor hänvisas till den detaljerade redovisningen av enkätresultaten i avsnitt 1.3.

Organisation och arbetsformer

Med begreppet arbetsformer avses i denna rapport sättet varpå arbetet utförs inom ramarna för organisationsstrukturen. Inom begreppet ryms när och hur arbetsuppgifter utförs, vem som gör vad och med vilket stöd arbetet genomförs. Av betydelse för detta är domstolens processer, rutiner, delegationsordning, verksamhetsstöd etc. Det finns således i viss mån ett överlapp mellan detta område och området stöd i mål- och ärendehantering.

Faktorer	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Organisationsform	4,2	3,6	0,5
Arbetsformer	4,3	3,6	0,7
Möjlighet till självständighet i arbetet	4,3	3,8	0,6
Möjlighet till frihet avseende planering och utförande av arbetet	4,1	3,5	0,7
Möjlighet till flexibilitet avseende arbetstider, möjlighet att arbeta hemifrån etc.	3,7	3,1	0,6
Möjlighet till specialisering	3,4	3,3	0,1
Totalt	4,0	3,5	0,5

Sammantaget förefaller det inte finnas ett utbrett missnöje avseende organisationen och arbetsformerna på arbetsplatsen. Värdena avseende nöjdhet är, i jämförelse med enkätens övriga områden, relativt goda. Gapet mellan betydelse och nöjdhet är dessutom mindre än inom flera av enkätens övriga områden.

Resultaten för två av faktorerna sticker ut. Respondenterna lägger en betydligt lägre vikt vid flexibilitet avseende bl.a. arbetstider och att arbeta hemifrån men är samtidigt betydligt mindre nöjda med den flexibilitet som erbjuds på arbetsplatsen. När

det gäller möjligheten till specialisering är gapet mellan betydelse och nöjdhet litet. Faktorn tillmätts relativt låg betydelse men uppvisar även ett relativt lågt värde avseende nöjdhet.

Styrning

Med styrning avses de system och de verktyg som domstolens ledning använder i syfte att uppnå verksamhetens mål. Styrningen innefattar bl.a. hur mål sätts och följs upp, hur resurser fördelas och hur arbetssätt utformas. Till de verktyg som kan användas i styrningen hör exempelvis verksamhetsplan och budget, tertiärrapport, arbetsordning, policies och riktlinjer samt process- och rutinbeskrivningar.

Faktorer	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Ledningens sätt att styra verksamheten	3,9	3,2	0,7
Balans i styrningen mellan kvantitet och kvalitet	4,2	3,0	1,2
Totalt	4,0	3,1	0,9

Jämförelsevis låga värden framkommer i enkäten avseende nöjdheten med styrningen på arbetsplatsen. Särskilt låga är resultaten när det gäller balansen mellan kvantitet och kvalitet i styrningen. Resultaten är inte förvånande då det i intervjuerna ofta framhållits att styrningen från såväl Domstolsverket som på den egna arbetsplatsen närmast ensidigt fokuserar kvantitet och inte täcker in övriga aspekter av det uppdrag som åligger Sveriges Domstolar. Faktorn avseende balanserad styrning är tillsammans med faktorn avseende arbetsbelastning de faktorer i denna enkät som uppvisar det största glappet mellan betydelse och nöjdhet.

Ledning

Med ledning avses de aktiviteter som domstolens ledning vidtar i syfte att uppnå verksamhetens mål. Aktiviteterna kan exempelvis syfta till att skapa uppslutning kring verksamhetens mål, att verka för att alla förstår sin roll och uppgift, att verka för att alla har förutsättningar att klara av sina arbetsuppgifter samt att skapa en god stämning på arbetsplatsen.

Faktorer	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Möjlighet till engagemang och delaktighet i verksamhetens utveckling	3,9	3,4	0,6
Ledningens sätt att informera om beslut och händelser som påverkar dig i din yrkesroll	3,9	3,5	0,5
Kultur och värderingar	3,9	3,5	0,4
Tydlig kommunikation avseende förväntningar	3,8	3,3	0,5
Totalt	3,9	3,4	0,5

Det är en likartad bild som framträder för de fyra faktorerna avseende såväl betydelse som nöjdhet. Jämfört med övriga områden anses ledningen på arbetsplatsen ha en något mindre betydelse för arbetssituationen och värdena för nöjdhet ligger i linje med nöjdheten inom en stor del av de övriga områdena. Gapet mellan betydelse och nöjdhet är därför också jämförelsevis litet.

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling kan stödjas på ett flertal olika sätt, bl.a. genom anordnandet av kurser och utbildningar, arbetsplatsnära kompetensutvecklingsinsatser så som

rättsseminarier, ett systematiskt arbete med feedback och genom tillhandahållandet av system för kunskapsdelning, d.v.s. knowledge management.

Vid de intervjuer som genomfördes framkom en mycket positiv bild beträffande den nyinrättade Domstolsakademien men även problemområden som att det var svårt att hinna med att gå kurser och utbildningar samt att arbetet med kunskapsdelning på flera domstolar var tämligen utvecklat. Den bild som framträder i enkäten är förhållandevis positiv.

Faktorer	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling	4,0	3,7	0,3
Möjlighet att kunna ta del av andras kunskap och erfarenheter	4,1	3,6	0,5
Totalt	4,1	3,6	0,4

Gapet mellan betydelse och nöjdhet är jämförelsevis litet och nöjdheten jämförelsevis hög, vilket indikerar att kompetensutveckling är ett område som respondenterna är mer positiva till. Det är endast inom området arbetsmiljö som ett högre genomsnittligt värde avseende nöjdhet framkommer. Möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling är en av de faktorer där gapet mellan betydelse och nöjdhet är som minst. Endast faktorerna beträffande möjlighet till specialisering och fysisk arbetsmiljö uppvisar mindre gap.

Gemensamt ansvarstagande för mål och balanser

Området består av endast en faktor. Värt att notera är att faktorn inte enbart rör huruvida ordinarie domare och hyresråd gemensamt tar ansvar för domstolens mål och balanser utan att den omfattar samtliga medarbetare inom domstolen.

Faktorer	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Gemensamt ansvarstagande för mål och balanser	4,4	3,5	0,9

Området tillmäts en mycket stor betydelse och uppvisar ett jämförelsevis stort gap mellan betydelse och nöjdhet. Även om värdet för nöjdhet inte är anmärkningsvärt lågt så indikerar det stora gapet att det är viktigt att domstolarna genom framför allt sin styrning och genom ledarskapet på arbetsplatsen skapar en bred uppslutning kring och ansvarskännande för domstolens mål och uppdrag.

Stöd i mål- och ärendehantering

Området består av fyra faktorer. Stöd kan avse ett stort antal saker, t.ex. administrativt stöd, beredningsstöd, IT-stöd, process- och rutinbeskrivningar, checklistor och handledning. Endast en del av dessa har berörts i denna enkät.

Faktorer	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Väl fungerande kanslistöd	4,5	3,7	0,8
Väl fungerande beredningsstöd	4,4	3,4	1,0
Väl fungerande processer och rutiner för handläggningen av mål och ärenden	4,4	3,5	0,9
Möjlighet att lätt finna relevanta mallar, standardtexter, rättsutredningar etc.	3,9	3,2	0,7
Totalt	4,3	3,5	0,8

Kansli- och beredningsstödet likväl som väl fungerande processer och rutiner tillhör de faktorer i denna enkät som tillmäts störst betydelse av respondenterna. Möjligheten att lätt kunna finna relevanta mallar etc. anses vara av betydligt lägre betydelse.

Resultaten stödjer i hög grad den bild som framkommit vid de domstolsbesök som genomförts där det tydligt framgått att framför allt beredningsstödet är ett utvecklingsområde.

Även om resultaten avseende nöjdhet inte är anmärkningsvärt låga – väl fungerande kanslistöd är de facto en av de faktorer med högst nöjdhet – så är gapet mellan betydelse och nöjdhet stort. Kansli- och beredningsstödet framstår som viktiga utvecklingsområde särskilt då det kan antas ha en stor betydelse för de ordinarie domarnas och hyresrådets arbetsbelastning.

Möjligheten att lätt kunna finna bl.a. mallar är en av de faktorer i denna enkät som respondenterna gett lägst värden avseende nöjdhet.

Arbetsbelastning

Många av de som intervjuats inom ramarna för denna översyn arbetar regelmässigt övertid. Såväl av dessa som av de som vanligtvis utför sitt arbete inom normal arbetstid framförs att arbetsbelastningen generellt upplevs som hög även om den i hög grad kan variera från en vecka till en annan.

Faktorer	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Arbetsbelastning	4,4	3,3	1,2

Att området bedöms ha stor betydelse för arbetssituationen är föga förvånande. Även om faktorn hör till de som uppvisar lägst värden avseende nöjdhet – och därtill det näst största gapet mellan betydelse och nöjdhet – så stödjer inte enkäten slutsatsen att arbetsbelastningen generellt sett skulle vara orimligt hög. Däremot är det tveklöst så att det finns en betydande andel som upplever att arbetsbelastningen är orimligt hög.

Sammanlagt 43 procent av respondenterna har beträffande frågan om hur nöjda de är med sin arbetsbelastning svarat med antingen värdet 4 eller 5 på den femgradiga skalan. Totalt 36 procent har angivit värdet 3. Det är således endast en dryg femtedel av respondenterna som angivit ett svar på den lägre delen av skalan. Sammanlagt 6 procent av respondenterna har svarat med det lägsta värdet, d.v.s. 1. Övriga 16 procent har svarat med det näst lägsta värdet, d.v.s. 2.

Arbetsmiljö

Vid de genomförda domstolsbesöken har en över lag positiv bild av såväl del fysiska som den psykiska arbetsmiljön framkommit. I viss mån har framförts att den höga arbetsbelastningen har ökat känslan av stress och att det inverkat negativt på upplevelsen av den psykiska arbetsmiljön. Den generellt positiva bild som framkommit i intervjuerna stöds i hög grad av resultaten i denna enkät.

Faktorer	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Fysisk arbetsmiljö	3,9	3,7	0,1
Psykisk arbetsmiljö	4,4	3,9	0,5
Totalt	4,1	3,8	0,3

Arbetsmiljö är det område i denna enkät som erhållit det högsta värdet avseende nöjdhet. Gapet mellan betydelse och nöjdhet beträffande den psykiska arbetsmiljön är större än för den fysiska arbetsmiljön men ändå relativt lågt i jämförelse med övriga 20 faktorer.

1.2.2. Bakgrundsvariablernas förklaringskraft

I avsnitten nedan redogörs kortfattat för den förklaringskraft som respektive bakgrundsvariabel har. För information om de exakta frågeformuleringarna som ligger bakom respektive faktor hänvisas till den detaljerade redovisningen av enkätresultaten i avsnitt 1.3.

Domstolsslag

Vilket domstolsslag respondenterna är verksamma inom har en väsentlig betydelse för såväl nöjdheten som betydelsen beträffande respektive faktor.

När det gäller området organisation och arbetsformer framträder en relativt samstämmig bild beträffande faktorerna organisation, arbetsformer och möjlighet till självständighet i arbetet. Respondenterna vid hovrätterna lägger något mindre vikt vid möjligheten till frihet avseende planering och utförande arbetet än övriga respondenter men är samtidigt väsentligt mindre nöjda med de möjligheter som ges beträffande detta på den egna arbetsplatsen. Gapet mellan betydelse och nöjdhet avseende faktorn möjlighet till flexibilitet avseende arbetstider, att arbeta hemifrån etc. är väsentligt större vid de allmänna domstolarna. Detta beror dels på att respondenterna vid tingsrätterna tillmäter denna faktor en mycket större betydelse, dels på att respondenterna vid hovrätterna förefaller vara väsentligt mindre nöjda med situationen beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen. Förvaltningsrättsråden lägger störst vikt vid möjligheten till specialisering men är samtidigt - tillsammans med hyresråden - mest nöjda med de möjligheter till detta som erbjuds. Sammantaget förefaller hyresråden generellt vara något nöjdare med organisationen och arbetsformerna medan respondenterna inom övriga domstolsslag har en någorlunda likvärdig syn på området.

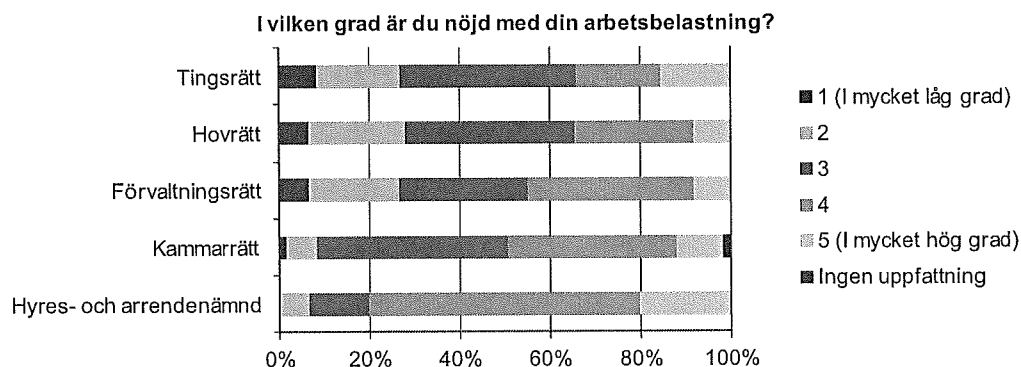
Respondenterna vid de allmänna förvaltningsdomstolarna tillmäter generellt områdena styrning och ledning något högre betydelse samtidigt som de förefaller vara något mindre nöjda med styrningen och ledningen på den egna arbetsplatsen. Gapet mellan betydelse och nöjdhet är därför genomgående större vid de allmänna förvaltningsdomstolarna. Som framgått i avsnitt 1.2 ovan är gapet mellan betydelse och nöjdhet tämligen stort inom området styrning medan det är relativt litet inom området ledning. Värt att notera är att gapet beträffande ledning är mycket litet för såväl de allmänna domstolarna som för hyres- och arrendenämnderna.

Föga förvånande är att de allmänna domstolarna tillmäter kanslistödet en något större betydelse medan de allmänna förvaltningsdomstolarna lägger större vikt vid beredningsstödet. Respondenterna vid hovrätterna förefaller vara mest nöjda med kansli- och beredningsstödet. Även om värdena gällande nöjdhet beträffande beredningsstödet inte är anmärkningsvärt låga inom de allmänna förvaltningsdomstolarna så är gapet mellan betydelse och nöjdhet stort. Då beredningsstödet är en kritisk komponent i verksamheterna har det otvivelaktigt mycket stor betydelse att åstadkomma förbättringar inom detta område i syfte att förbättra arbetssituationen.

Det är en relativt likvärdig bild som framträder avseende faktorn väl fungerande processer och rutiner. Gapet mellan betydelse och nöjdhet – som generellt är tämligen stora beträffande denna faktor – är något större vid förvaltningsrätterna. Det faktum att många förvaltningsrätter nyligen lagts samman har sannolikt haft en betydelse för såväl denna faktor som för faktorerna gällande kansli- och beredningsstödet.

Stora skillnader framkommer gällande faktorn att lätt kunna finna relevanta mallar, standardtexter, rättsutredningar etc. Det är tydligt att hovrättsråden är mest nöjda i detta avseende. Även hyresråden har väsentligt högre värden avseende nöjdhet men då de tillmäter faktorn mycket större betydelse än övriga domstolsslag är gapet mellan betydelse och nöjdhet lika stort som vid under- och kammarrätterna.

Arbetsbelastning är ett område som generellt erhåller höga värden avseende betydelse. Hyresråden är mest nöjda med arbetsbelastningen följt av kammarrättsråden. Deras värden avseende nöjdhet uppgår till 3,9 respektive 3,5. Inom övriga domstolsslag erhålls betydligt lägre värden. Tings- och hovrätternas värde uppgår till 3,1 medan förvaltningsrätternas uppgår till 3,2. Vid de domstolsbesök som genomförts inom ramarna för denna översyn har det ofta – av intervjuade inom samtliga domstolsslag – framförts att arbetsbelastningen skulle vara mycket högre inom tingsrätterna. Intervjuerna med tingsrättsråden har visat att det förekommer stora skillnader tingsrättsråden emellan, såväl avseende genomsnittlig arbetstid som upplevelsen av arbetsbelastningen. Enkäten resultat är i ljuset av detta något förvånande, särskilt då det framkommer att andelen som angett ett svar på den lägre delen av den femgradiga skalan, d.v.s. 1 eller 2, är likvärdigt vid de tre domstolstyperna. Andelen som i mycket hög grad är nöjda med arbetsbelastningen, d.v.s. de som angett värdet 5, är dessutom väsentligt större inom tingsrätterna.



Det framträder inga anmärkningsvärda skillnader när det gäller synen på faktorerna inom områdena kompetensutveckling, gemensamt ansvarstagande för mål och balanser samt arbetsmiljö.

Organisationsform

Antalet respondenter som menar att den egna domstolens organisationsform huvudsakligen kännetecknas av en traditionell rotelorganisation är förhållandevis litet varför resultaten ska tolkas med viss försiktighet. Det mönster som framträder i enkäten är dock tydligt. De som uppger att de arbetar i en traditionell rotelorganisation har en betydligt mer positiv syn på arbetssituationen generellt och utvecklingen de

senaste åren än de som uppger att de arbetar i en berednings- eller hybridorganisation.

Uppfattningarna om de olika faktorernas betydelse skiljer sig inte åt i någon större utsträckning mellan organisationsformerna. De tydligaste skillnaderna framträder avseende faktorerna möjlighet till specialisering, väl fungerande beredningsorganisation och tydlig kommunikation från ledningen avseende förväntningar.

Även om betydelsen av specialisering anses som tämligen låg så är de som uppger att de arbetar i traditionella rotlar tydligt minst nöjda med situationen avseende denna faktor på den egna arbetsplatsen. Då gapet mellan betydelse och nöjdhet är litet, såväl för de traditionella rotlarna som för de övriga organisationsformerna, bör faktorn anses ha en mindre betydelse för upplevelsen av arbetssituationen.

De som uppger att de arbetar inom traditionella rotlar tillmäter även faktorn väl fungerande beredningsstöd en väsentligt lägre betydelse. Däremot förefaller de vara mest nöjda med hur beredningsstödet fungerar på den egna arbetsplatsen. Gapet mellan betydelse och nöjdhet är mycket större inom berednings- och hybridorganisationerna.

En väsentlig skillnad framträder mellan berednings- och hybridorganisationerna när det gäller faktorn tydlig kommunikation från ledningen avseende förväntningar. Det är svårt att se hur valet av organisationsform skulle påverka upplevelsen av faktorns betydelse, särskilt då nöjdheten beträffande faktorn inte skiljer sig mellan de två organisationsformerna och då synen på övriga faktorer inom områdena styrning och ledning inte skiljer sig nämnvärt.

När det gäller nöjdhet är skillnaderna mellan å ena sidan de som uppger att de arbetar i en traditionell rotelorganisation och, å andra sidan, de som uppger att de arbetar i en berednings- eller hybridorganisation markanta. Skillnaderna är små mellan berednings- och hybridorganisationerna medan värdena för de traditionella rotlarna är väsentligt högre för nästan samtliga faktorer. Det är endast beträffande faktorn möjlighet till specialisering som värdena är lägre. Vidare är skillnaderna tämligen små beträffande faktorer som rimligen inte bör påverkas i någon större utsträckning av valet av organisationsform, nämligen fysisk arbetsmiljö samt möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling och att kunna ta del av andras kunskap och erfarenhet.

Som framförts ovan ska resultaten tolkas med försiktighet med anledning av det begränsade antalet respondenter i gruppen traditionell rotelorganisation. Vidare går det att spekulera kring vilken påverkan den "vi-mot-dem"-stämning som förefaller råda mellan traditionella rotlar och övriga organisationsformer kan ha stärkt nöjdheten hos dem som arbetar i en traditionell rotelorganisation. Vid de intervjuer som genomförts har det ofta framförts att en stigmatisering av begreppet rotel ägt rum och att förespråkarna för organisationsformen getts epitet som rotelkramare. I kombination med att införandet av beredningsorganisationer av många upplevts som påtvingat, och då genomförda utvärderingar inte påvisat något tydligt samband mellan organisation och effektivitet, så kan det ha stärkt gruppens nöjdhet. Med ett sådant resonemang ifrågasätts inte att de som arbetar i en rotelorganisation de facto är nöjdare med arbetssituationen. Däremot reser det frågan om det är organisationsformen i sig som ger mer nöjda medarbetare.

Domstolsstorlek

Domstolsstorleken har baserats på antalet verksamma ordinarie domare alternativt hyresråd. Då relativt få respondenter återfinns i grupperna upp till fyra domare och 5-8 domare så bör resultaten tolkas med stor försiktighet. Det är emellertid ett tydligt mönster som framträder där respondenterna vid de mindre domstolarna är betydligt nöjdare med situationen beträffande de åtta områdena på den egna arbetsplatsen.

Domstolsstorlek tillsammans med organisationsform är de två bakgrundsvariabler som genererar de tydligaste skillnaderna i respondenternas syn på arbetssituationen. Skillnaderna är många gånger mycket stora där de som verkar vid antingen traditionella rotlar och/eller mindre domstolar är betydligt nöjdare.

När det gäller organisation och arbetsformer är de minsta domstolarna med upp till fyra domare betydligt nöjdare. Övriga grupper uppvisar i regel likvärdiga värden men med ett undantag. För faktorn möjlighet till flexibilitet avseende arbetstider, att arbeta hemifrån etc. uppvisar även respondenter vid domstolar med 5-8 domare väsentligt högre värden beträffande nöjdhet än respondenterna vid de största domstolarna. De minsta domstolarna värden beträffande nöjdhet är mellan 0,2 och 1,0 högre än värdet för grupp med näst högst värde beträffande de sex faktorerna inom området.

Ett motsvarande mönster som det som framträder inom området organisation och arbetsformer kan även skönjas beträffande områdena gemensamt ansvarstagande för mål och balanser, stöd i mål- och ärendehantering och arbetsbelastning. Ett undantag finns emellertid när det gäller nöjdheten med kanslistödet där skillnaderna mellan de olika storleksgrupperingarna är små.

Domstolarna med upp till åtta domare är också betydligt mer nöjda med styrningen och ledningen på arbetsplatsen än de med nio eller fler domare. Värdet för nöjdhet skiljer på vissa frågor med upp till 1,3 mellan den mest och minst nöjda gruppen.

Den fysiska arbetsmiljön torde inte i någon större utsträckning påverkas av domstolens storlek. Resultaten visar inte heller ett samband även om det finns betydande variationer i värdena beträffande nöjdhet som spänner mellan 3,5 och 4,1. Den psykiska arbetsmiljön borde däremot kunna påverkas av domstolens storlek. Domstolarna med nio eller fler domare har ett något lägre värde beträffande nöjdhet än de mindre domstolarna.

Mönstret kvarstår även för området kompetensutveckling som inte i så stor utsträckning borde påverkas av domstolens storlek. Respondenterna vid domstolar med upp till fyra domare är mer nöjda än övriga.

Respondenterna vid de minsta domstolarna har också en mer positiv syn på arbetssituationen generellt och på den utveckling som skett beträffande arbetssituationen under de senaste åren. På den sistnämnda frågan är svaren från respondenterna vid domstolar med 5-8 domare anmärkningsvärt låga, nämligen 2,5. Detta gör dem till den grupp som ser mest negativt på arbetssituationens utveckling.

Befattning

Personer i ledande befattning brukar som regel ha en mer positiv inställning än övriga medarbetare. Detta mönster återfinns också genomgående i denna enkät även om skillnaderna beträffande nöjdhet i många fall inte är särskilt stora. När det gäller

de olika faktorernas betydelse för arbetssituationen har chefer och övriga medarbetare en i hög grad samstämmig syn. Av detta följer även att gapet mellan betydelse och nöjdhet inte skiljer sig i någon större utsträckning mellan de med ledande befattningar och övriga respondenter. Som framgått ovan ingår chefernas syn på de två områdena styrning och ledning inte i analysen av denna enkät.

Differensen mellan det genomsnittliga värdet avseende nöjdhet är i regel inte större än 0,3 för faktorerna inom de sex övriga områdena, vilket även gäller för synen på arbetssituationen generellt. Däremot är differensen något högre när det gäller synen på arbetssituationens utveckling de senaste åren.

De största differenserna avseende nöjdhet mellan chefer och övriga återfinns inom området organisation och arbetsformer där den för hälften av faktorerna överstiger 0,3. Skillnaderna är som störst beträffande de faktorer som ofta brukar framhållas som de största fördelarna med domaryrket, nämligen möjlighet till självständighet i arbetet, möjlighet till frihet avseende planering och utförande av arbetet samt möjlighet till flexibilitet avseende arbetstider, att arbeta hemifrån etc. Den sistnämnda är dessutom den faktor som respondenterna utan en ledande befattning ger det lägsta värdet när det gäller nöjdhet och den faktor för vilken skillnaderna i gapet mellan betydelse och nöjdhet är i särklass störst. Slutligen återfinns även en något större differens beträffande faktorn fysisk arbetsmiljö.

Antal år som ordinarie domare

En iögonfallande skillnad uppträder då hänsyn tas till antalet år som respondenterna arbetat som ordinarie domare. De som arbetat 11-15 år har en betydligt mer negativ syn på sin arbetssituation generellt än övriga. De har också den minst positiva synen på hur arbetssituationen utvecklats de senaste åren. Mönstret är tydligast när det gäller områdena arbetsformer och arbetsuppgifter, styrning, gemensamt ansvarstagande för mål och balanser samt arbetsbelastning. Generellt tillmäter gruppen dessa områden en notabelt högre betydelse samtidigt som värdet avseende nöjdhet är bland de lägre. I sammanhanget är det värt att notera att skillnaderna inte förefaller kunna förklaras av respondenternas ålder.

Mellan övriga erfarenhetsintervall är skillnaderna avseende den generella nöjdheten med arbetssituationen mindre. Den förefaller öka något i takt med att antalet arbetade år. Motsvarande mönster framträder även för en klart övervägande majoritet av de 22 faktorerna där de som arbetat 0-5 år i de flesta fall har ett antingen marginellt eller tydligt lägre värde avseende nöjdhet än de som arbetat i 6-10 år och mer än 15 år.

Det går enbart att spekulera i vad som kan tänkas ligga bakom de lägre värden som framkommer för de som arbetat 11-15 år. Antalet respondenter som arbetat så länge är tämligen litet, varför resultaten beträffande denna grupp bör tolkas med viss försiktighet.

Ålder

Den generella nöjdheten med arbetssituationen förefaller inte påverkas i någon större utsträckning av respondenternas ålder. Skillnaden i nöjdhet beträffande de 22 faktorerna är något större och nöjdheten förefaller i regel öka med stigande ålder. Ett liknande mönster avspeglar sig också i synen på hur arbetssituationen utvecklats de senaste åren där de äldre respondenterna är mer positiva. Den enda faktor som

tydligt avviker från detta mönster rör möjligheten till kontinuerlig kompetensutveckling där nöjdheten sjunker något i takt med stigande ålder.

Den betydelse som tillmäts de olika faktorerna påverkas i många fall inte av respondenternas ålder. Föga förvånande är att de yngre respondenterna värderar möjligheten till flexibilitet avseende arbetstider, att arbeta hemifrån etc. betydligt högre än de äldre respondenterna. Mer förvånande är att de yngre inte anser det vara av lika stor betydelse att lätt kunna finna relevanta mallar, standardtexter, rättsutredningar etc. Detta bör dock ses i ljuset av att denna faktor, i likhet med nöjdheten beträffande flexibilitet, erhållit de lägsta värdena avseende nöjdhet av den yngsta gruppen respondenter.

En mycket tydlig skillnad uppträder inom de två områdena styrning och ledning. De yngre domarna tillmäter i regel dessa faktorer en väsentligt lägre betydelse än de äldre. Eftersom värdena avseende nöjdhet inte varierar i någon större utsträckning innebär detta att gapet mellan betydelse och nöjdhet inom dessa två områden är väsentligt större för de som är 45 år eller äldre.

Kön

Ett mycket tydligt mönster framkommer då svaren delas upp efter kön. Kvinnorna tillmäter samtliga 22 faktorer en högre betydelse för arbetssituationen och är i de flesta fallen mindre nöjda med situationen på den egna arbetsplatsen. Gapet mellan en faktors betydelse och nöjdhet är i samtliga fall större för kvinnor än för män och mönstret framträder inom samtliga åtta områden.

Även om gapet mellan betydelse och nöjdhet generellt är betydligt större för kvinnor än för män så är skillnaderna avseende nöjdhet tämligen små. En faktor sticker dock ut, nämligen den som rör möjligheten till flexibilitet avseende arbetstider, att arbeta hemifrån etc. För denna faktor är kvinnornas värde avseende nöjdhet endast 2,9 till skillnad från männen vars värde är 3,3. Detta är samtidigt den faktor som kvinnor förefaller vara minst nöjda med.

Det är endast beträffande de fyra faktorerna möjlighet till specialisering, balans i styrningen mellan kvantitet och kvalitet, kultur och värderingar samt möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling som kvinnorna har ett högre värde avseende nöjdhet än männen.

De skillnader som uppträder mellan könen bör ses i ljuset av att kvinnornas värde på frågan om hur de upplever arbetssituationen generellt endast är marginellt lägre än männens värde.

1.3. Detaljerad redovisning av enkätresultat (Del 1)

1.3.1. Organisation och arbetsformer (Område 1)

Organisationsform

Två frågor har ställts avseende organisationsformens betydelse för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har organisationsformen betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med organisationsformen på din arbetsplats?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	4,2	3,7	0,5
	Hovrätt	4,2	3,7	0,5
	Förvaltningsrätt	4,1	3,4	0,7
	Kammarrätt	4,2	3,8	0,4
	Hyses- och arrendenämnd	3,9	3,6	0,3
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,1	4,0	0,1
	Beredningsorganisation	4,2	3,6	0,6
	Hybridorganisation	4,1	3,6	0,5
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,0	3,9	0,1
	5-8 domare	4,2	3,6	0,6
	9-13 domare	4,2	3,6	0,6
	> 14 domare	4,2	3,6	0,5
Befattning	Chefsbefattning	4,3	4,0	0,4
	Annan befattning	4,1	3,6	0,6
År som domare	< 6 år	4,1	3,5	0,6
	6-10 år	4,3	3,8	0,5
	11-15 år	4,3	3,5	0,7
	> 15 år	4,1	3,7	0,4
Ålder	35-44 år	4,0	3,4	0,6
	45-54 år	4,3	3,7	0,5
	> 54 år	4,1	3,6	0,5
Kön	Man	4,1	3,7	0,4
	Kvinna	4,3	3,6	0,7
Totalt		4,2	3,6	0,5

Arbetsformer

Två frågor har ställts avseende arbetsformernas betydelse för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har arbetsformerna betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med arbetsformerna på din arbetsplats?

<i>Variabel</i>	<i>Variabel</i>	<i>Betydelse</i>	<i>Nöjdhet</i>	<i>Differens</i>
Domstolsslag	Tingsrätt	4,3	3,6	0,7
	Hovrätt	4,3	3,6	0,7
	Förvaltningsrätt	4,2	3,4	0,8
	Kammarrätt	4,2	3,6	0,6
	Hyses- och arrendenämnd	4,3	3,7	0,6
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,3	4,0	0,3
	Beredningsorganisation	4,3	3,5	0,8
	Hybridorganisation	4,2	3,5	0,6
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,5	4,0	0,5
	5-8 domare	4,4	3,5	0,9
	9-13 domare	4,2	3,5	0,7
	> 14 domare	4,2	3,6	0,7
Befattning	Chefsbefattning	4,3	3,8	0,5
	Annan befattning	4,3	3,6	0,7
År som domare	< 6 år	4,3	3,5	0,8
	6-10 år	4,3	3,7	0,6
	11-15 år	4,4	3,5	0,8
	> 15 år	4,1	3,7	0,5
Ålder	35-44 år	4,2	3,4	0,8
	45-54 år	4,4	3,6	0,8
	> 54 år	4,2	3,6	0,6
Kön	Man	4,1	3,6	0,5
	Kvinna	4,4	3,5	0,9
Totalt		4,3	3,6	0,7

Möjlighet till självständighet i arbetet

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse möjligheten till självständighet i arbetet har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har möjligheten till självständighet i arbetet betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med möjligheten till självständighet i arbetet på din arbetsplats?

<i>Variabel</i>	<i>Variabel</i>	<i>Betydelse</i>	<i>Nöjdhet</i>	<i>Differens</i>
Domstolsslag	Tingsrätt	4,4	3,7	0,6
	Hovrätt	4,2	3,6	0,6
	Förvaltningsrätt	4,4	3,8	0,6
	Kammarrätt	4,3	3,8	0,5
	Hyses- och arrendenämnd	4,5	4,0	0,5
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,3	4,2	0,1
	Beredningsorganisation	4,3	3,7	0,6
	Hybridorganisation	4,3	3,7	0,6
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,6	4,4	0,2
	5-8 domare	4,6	3,8	0,8
	9-13 domare	4,3	3,7	0,6
	> 14 domare	4,3	3,7	0,6
Befattning	Chefsbefattning	4,5	4,2	0,3
	Annan befattning	4,3	3,6	0,6
År som domare	< 6 år	4,3	3,6	0,7
	6-10 år	4,2	3,9	0,3
	11-15 år	4,5	3,6	0,8
	> 15 år	4,4	3,9	0,5
Ålder	35-44 år	4,3	3,6	0,7
	45-54 år	4,3	3,7	0,6
	> 54 år	4,4	3,9	0,5
Kön	Man	4,3	3,8	0,5
	Kvinna	4,4	3,7	0,7
Totalt		4,3	3,8	0,6

Möjlighet till frihet avseende planering och utförande av arbetet

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse möjligheten till frihet avseende planering och utförande av arbetet har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har möjligheten till frihet avseende planering och utförandet av arbetet betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med möjligheten till frihet avseende planering och utförandet av arbetet som erbjuds på din arbetsplats?

<i>Variabel</i>	<i>Variabel</i>	<i>Betydelse</i>	<i>Nöjdhet</i>	<i>Differens</i>
Domstolsslag	Tingsrätt	4,3	3,5	0,8
	Hovrätt	3,8	3,1	0,7
	Förvaltningsrätt	4,3	3,5	0,8
	Kammarrätt	4,1	3,6	0,6
	Hyses- och arrendenämnd	4,4	4,1	0,3
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,2	4,3	-0,1
	Beredningsorganisation	4,1	3,3	0,8
	Hybridorganisation	4,2	3,5	0,7
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,4	4,4	0,1
	5-8 domare	4,2	3,5	0,7
	9-13 domare	4,2	3,5	0,7
	> 14 domare	4,1	3,4	0,7
Befattning	Chefsbefattning	4,2	3,9	0,3
	Annan befattning	4,1	3,3	0,8
År som domare	< 6 år	4,2	3,4	0,8
	6-10 år	4,2	3,7	0,5
	11-15 år	4,2	3,3	0,9
	> 15 år	4,0	3,5	0,5
Ålder	35-44 år	4,3	3,4	0,9
	45-54 år	4,1	3,4	0,7
	> 54 år	4,1	3,5	0,6
Kön	Man	4,0	3,5	0,5
	Kvinna	4,3	3,4	0,9
Totalt		4,1	3,5	0,7

Möjlighet till flexibilitet avseende arbetstider, att arbeta hemifrån etc.

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse möjligheten till flexibilitet avseende arbetstider, att arbeta hemifrån etc. har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har möjligheten till flexibilitet avseende arbetstider, möjlighet att arbeta hemifrån etc. betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med möjligheten till flexibilitet avseende arbetstider, att arbeta hemifrån etc. som erbjuds på din arbetsplats?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	4,0	3,2	0,8
	Hovrätt	3,5	2,7	0,8
	Förvaltningsrätt	3,6	3,0	0,6
	Kammarrätt	3,6	3,4	0,2
	Hyses- och arrendenämnd	3,7	3,5	0,2
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	3,8	3,9	-0,1
	Beredningsorganisation	3,7	3,0	0,8
	Hybridorganisation	3,6	3,1	0,5
Domstolsstorlek	< 5 domare	3,6	4,1	-0,4
	5-8 domare	4,3	3,5	0,7
	9-13 domare	3,6	3,0	0,6
	> 14 domare	3,7	3,0	0,6
Befattning	Chefsbefattning	3,4	3,6	-0,1
	Annan befattning	3,8	3,0	0,8
År som domare	< 6 år	3,8	2,9	0,9
	6-10 år	3,4	3,3	0,1
	11-15 år	4,0	2,9	1,1
	> 15 år	3,5	3,4	0,1
Ålder	35-44 år	4,1	2,9	1,2
	45-54 år	3,5	3,1	0,4
	> 54 år	3,6	3,2	0,5
Kön	Man	3,5	3,3	0,2
	Kvinna	3,9	2,9	1,0
Totalt		3,7	3,1	0,6

Möjlighet till specialisering

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse möjligheten till specialisering har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- ▶ I vilken grad har möjligheten till specialisering betydelse för din arbetssituation?
- ▶ I vilken grad är du nöjd med möjligheten till specialisering som erbjuds på din arbetsplats?

<i>Variabel</i>	<i>Variabel</i>	<i>Betydelse</i>	<i>Nöjdhet</i>	<i>Differens</i>
Domstolsslag	Tingsrätt	3,2	3,2	0,0
	Hovrätt	3,3	3,3	0,0
	Förvaltningsrätt	3,7	3,5	0,2
	Kammarrätt	3,5	3,2	0,3
	Hyses- och arrendenämnd	3,3	3,7	-0,4
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	3,1	3,1	0,0
	Beredningsorganisation	3,5	3,3	0,2
	Hybridorganisation	3,4	3,4	-0,1
Domstolsstorlek	< 5 domare	3,1	3,6	-0,5
	5-8 domare	3,3	3,3	0,0
	9-13 domare	3,0	3,4	-0,4
	> 14 domare	3,5	3,3	0,2
Befattning	Chefsbefattning	3,5	3,5	0,0
	Annan befattning	3,4	3,3	0,1
År som domare	< 6 år	3,5	3,1	0,3
	6-10 år	3,5	3,6	-0,1
	11-15 år	3,8	3,4	0,3
	> 15 år	3,1	3,4	-0,2
Ålder	35-44 år	3,4	3,2	0,2
	45-54 år	3,5	3,3	0,1
	> 54 år	3,4	3,4	0,0
Kön	Man	3,2	3,3	-0,1
	Kvinna	3,7	3,4	0,3
Totalt		3,4	3,3	0,1

1.3.2. Styrning (Område 2)

Ledningens sätt att styra verksamheten

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse ledningens sätt att styra verksamheten har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har ledningens sätt att styra verksamheten betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med ledningens sätt att styra verksamheten på din arbetsplats?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	3,8	3,4	0,4
	Hovrätt	3,7	3,2	0,5
	Förvaltningsrätt	3,9	2,8	1,0
	Kammarrätt	4,2	3,2	1,0
	Hyses- och arrendenämnd	3,6	3,2	0,4
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	3,8	3,7	0,2
	Beredningsorganisation	3,9	3,1	0,8
	Hybridorganisation	3,8	3,1	0,7
Domstolsstorlek	< 5 domare	3,7	3,6	0,1
	5-8 domare	4,3	3,8	0,4
	9-13 domare	3,6	3,0	0,6
	> 14 domare	3,9	3,1	0,8
Befattning	Chefsbefattning*	-	-	-
	Annan befattning	3,9	3,2	0,7
Ar som domare	< 6 år	3,8	3,2	0,7
	6-10 år	3,9	3,2	0,7
	11-15 år	4,2	3,1	1,1
	> 15 år	3,8	3,1	0,7
Ålder	35-44 år	3,4	3,1	0,3
	45-54 år	4,1	3,2	0,9
	> 54 år	3,9	3,1	0,8
Kön	Man	3,7	3,2	0,4
	Kvinna	4,1	3,1	1,0
Totalt		3,9	3,2	0,7

* Frågan har ej besvarats av respondenter med en chefsbefattning

Balans i styrningen mellan kvantitet och kvalitet

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse balans i styrningen mellan kvantitet och kvalitet har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har balansen i styrningen mellan kvantitet och kvalitet betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med balansen mellan kvantitet och kvalitet i styrningen på din arbetsplats?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	4,1	3,0	1,1
	Hovrätt	4,2	3,1	1,1
	Förvaltningsrätt	4,1	2,9	1,2
	Kammarrätt	4,3	2,8	1,4
	Hyses- och arrendenämnd	4,2	3,3	0,9
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,0	3,4	0,6
	Beredningsorganisation	4,1	3,0	1,1
	Hybridorganisation	4,2	2,8	1,4
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,1	3,9	0,3
	5-8 domare	4,3	3,3	1,0
	9-13 domare	4,2	2,6	1,5
	> 14 domare	4,1	2,9	1,2
Befattning	Chefsbefattning*	-	-	-
	Annan befattning	4,2	3,0	1,2
Ar som domare	< 6 år	4,1	3,0	1,1
	6-10 år	4,1	3,0	1,1
	11-15 år	4,4	2,9	1,5
	> 15 år	4,1	2,8	1,4
Ålder	35-44 år	4,1	3,1	1,0
	45-54 år	4,2	2,8	1,4
	> 54 år	4,1	3,0	1,1
Kön	Man	4,0	2,9	1,1
	Kvinna	4,3	3,0	1,3
Totalt		4,2	3,0	1,2

* Frågan har ej besvarats av respondenter med en chefsbefattning

1.3.3. Ledning (Område 3)

Möjlighet till engagemang och delaktighet i verksamhetens utveckling

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse möjligheten till engagemang och delaktighet i verksamhetens utveckling har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har möjligheten till engagemang och delaktighet i verksamhetens utveckling betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med den möjlighet till engagemang och delaktighet i verksamhetens utveckling som erbjuds på din arbetsplats?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	4,0	3,5	0,6
	Hovrätt	3,7	3,5	0,2
	Förvaltningsrätt	4,0	3,2	0,9
	Kammarrätt	4,0	3,2	0,8
	Hyses- och arrendenämnd	4,3	3,9	0,4
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	3,9	4,0	-0,2
	Beredningsorganisation	4,0	3,2	0,8
	Hybridorganisation	3,9	3,4	0,4
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,3	4,3	0,0
	5-8 domare	4,3	4,2	0,2
	9-13 domare	3,9	3,3	0,6
	> 14 domare	3,9	3,3	0,6
Befattning	Chefsbefattning*	-	-	-
	Annan befattning	3,9	3,4	0,6
År som domare	< 6 år	3,9	3,4	0,5
	6-10 år	4,0	3,4	0,7
	11-15 år	4,2	3,6	0,6
	> 15 år	3,9	3,3	0,6
Ålder	35-44 år	3,6	3,3	0,2
	45-54 år	4,1	3,5	0,6
	> 54 år	4,0	3,2	0,8
Kön	Man	3,7	3,4	0,3
	Kvinna	4,2	3,3	0,9
Totalt		3,9	3,4	0,6

* Frågan har ej besvarats av respondenter med en chefsbefattning

Ledningens sätt att informera om beslut och händelser

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse ledningens sätt att informera om beslut och händelser har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har ledningens sätt att informera om beslut och händelser som påverkar dig i din yrkesroll betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med det sätt som ledningen på din arbetsplats informerar om beslut och händelser som har betydelse för dig i din yrkesroll?

<i>Variabel</i>	<i>Variabel</i>	<i>Betydelse</i>	<i>Nöjdhet</i>	<i>Differens</i>
Domstolsslag	Tingsrätt	3,8	3,5	0,2
	Hovrätt	3,9	3,7	0,2
	Förvaltningsrätt	4,1	3,1	0,9
	Kammarrätt	4,0	3,4	0,6
	Hyses- och arrendenämnd	4,1	3,9	0,1
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	3,9	4,0	-0,1
	Beredningsorganisation	4,0	3,4	0,6
	Hybridorganisation	3,8	3,5	0,3
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,1	4,3	-0,2
	5-8 domare	4,2	3,9	0,3
	9-13 domare	3,9	3,5	0,5
	> 14 domare	3,9	3,4	0,5
Befattning	Chefsbefattning*	-	-	-
	Annan befattning	3,9	3,5	0,5
År som domare	< 6 år	3,9	3,6	0,3
	6-10 år	4,0	3,3	0,6
	11-15 år	4,1	3,4	0,7
	> 15 år	3,9	3,5	0,5
Ålder	35-44 år	3,6	3,3	0,3
	45-54 år	4,0	3,6	0,4
	> 54 år	4,0	3,5	0,6
Kön	Man	3,7	3,5	0,1
	Kvinna	4,2	3,4	0,8
Totalt		3,9	3,5	0,5

* Frågan har ej besvarats av respondenter med en chefsbefattning

Kultur och värderingar

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse kulturen och värderingarna på arbetsplatsen har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- ▶ I vilken grad har kulturen och värderingarna på arbetsplatsen betydelse för din arbetssituation?
- ▶ I vilken grad är du nöjd med hur ledningen på din arbetsplats verkar för en kultur och värderingar som stödjer genomförandet av domstolens uppdrag?

<i>Variabel</i>	<i>Variabel</i>	<i>Betydelse</i>	<i>Nöjdhet</i>	<i>Differens</i>
Domstolsslag	Tingsrätt	3,8	3,7	0,2
	Hovrätt	4,0	3,6	0,3
	Förvaltningsrätt	3,9	3,1	0,8
	Kammarrätt	3,9	3,4	0,5
	Hyses- och arrendenämnd	3,8	3,6	0,2
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,0	3,9	0,1
	Beredningsorganisation	4,0	3,4	0,5
	Hybridorganisation	3,7	3,4	0,3
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,0	4,0	0,0
	5-8 domare	4,4	3,9	0,6
	9-13 domare	3,6	3,4	0,2
	> 14 domare	3,9	3,4	0,5
Befattning	Chefsbefattning*	-	-	-
	Annan befattning	3,9	3,5	0,4
År som domare	< 6 år	3,8	3,5	0,3
	6-10 år	4,0	3,4	0,6
	11-15 år	4,0	3,4	0,6
	> 15 år	3,9	3,5	0,4
Ålder	35-44 år	3,5	3,5	0,1
	45-54 år	4,0	3,5	0,5
	> 54 år	4,0	3,5	0,5
Kön	Man	3,7	3,4	0,3
	Kvinna	4,1	3,5	0,5
Totalt		3,9	3,5	0,4

* Frågan har ej besvarats av respondenter med en chefsbefattning

Ledningens kommunikation avseende förväntningar

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse ledningens kommunikation avseende förväntningar har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har tydlig kommunikation från ledningen på din arbetsplats avseende dess förväntningar på dig betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med hur ledningen på din arbetsplats tydligt kommunicerar dess förväntningar på dig?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	3,7	3,5	0,3
	Hovrätt	3,7	3,4	0,3
	Förvaltningsrätt	4,0	3,2	0,8
	Kammarrätt	3,8	3,2	0,7
Organisationsform	Hyses- och arrendenämnd	3,9	3,6	0,3
	Traditionell rotelorganisation	3,8	3,8	0,0
	Beredningsorganisation	4,0	3,2	0,7
	Hybridorganisation	3,5	3,3	0,2
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,2	4,0	0,2
	5-8 domare	4,0	3,9	0,1
	9-13 domare	3,5	3,4	0,2
	> 14 domare	3,8	3,2	0,6
Befattning	Chefsbefattning*	-	-	-
	Annan befattning	3,8	3,3	0,5
År som domare	< 6 år	3,7	3,3	0,4
	6-10 år	3,9	3,3	0,6
	11-15 år	4,1	3,3	0,8
	> 15 år	3,8	3,3	0,4
Ålder	35-44 år	3,5	3,3	0,2
	45-54 år	3,8	3,4	0,5
	> 54 år	3,9	3,3	0,6
Kön	Man	3,6	3,3	0,2
	Kvinna	4,1	3,3	0,7
Totalt		3,8	3,3	0,5

* Frågan har ej besvarats av respondenter med en chefsbefattning

1.3.4. Kompetensutveckling (Område 4)

Möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse möjligheten till kontinuerlig kompetensutveckling har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har möjligheten till kontinuerlig kompetensutveckling betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med den möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling som erbjuds på din arbetsplats?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	3,9	3,7	0,1
	Hovrätt	3,9	3,6	0,3
	Förvaltningsrätt	4,1	3,5	0,6
	Kammarrätt	4,0	3,8	0,2
	Hyses- och arrendenämnd	4,1	3,8	0,3
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	3,8	4,0	-0,1
	Beredningsorganisation	4,1	3,6	0,5
	Hybridorganisation	3,9	3,7	0,1
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,1	4,2	-0,1
	5-8 domare	4,1	3,7	0,4
	9-13 domare	3,7	3,6	0,1
	> 14 domare	4,0	3,6	0,4
Befattning	Chefsbefattning	3,8	3,9	0,0
	Annan befattning	4,0	3,6	0,4
År som domare	< 6 år	4,1	3,8	0,3
	6-10 år	3,9	3,5	0,5
	11-15 år	4,0	3,6	0,4
	> 15 år	3,8	3,5	0,3
Ålder	35-44 år	3,9	3,9	0,0
	45-54 år	4,1	3,7	0,3
	> 54 år	3,9	3,5	0,4
Kön	Man	3,8	3,6	0,2
	Kvinna	4,2	3,7	0,5
Totalt		4,0	3,7	0,3

Möjlighet att kunna ta del av andras kunskap och erfarenheter

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse möjligheten att kunna ta del av andras kunskap och erfarenheter har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har möjligheten att kunna ta del av andras kunskap och erfarenheter betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med de möjligheter som erbjuds på din arbetsplats att kunna ta del av andras kunskap och erfarenhet?

<i>Variabel</i>	<i>Variabel</i>	<i>Betydelse</i>	<i>Nöjdhet</i>	<i>Differens</i>
Domstolsslag	Tingsrätt	4,1	3,5	0,6
	Hovrätt	4,0	3,7	0,3
	Förvaltningsrätt	4,2	3,6	0,6
	Kammarrätt	4,1	3,6	0,5
	Hyses- och arrendenämnd	4,4	3,8	0,6
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,1	3,9	0,3
	Beredningsorganisation	4,2	3,5	0,6
	Hybridorganisation	4,1	3,7	0,4
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,3	3,7	0,6
	5-8 domare	4,2	3,4	0,8
	9-13 domare	4,1	3,5	0,5
	> 14 domare	4,1	3,6	0,5
Befattning	Chefsbefattning	4,1	3,8	0,3
	Annan befattning	4,1	3,6	0,6
År som domare	< 6 år	4,2	3,6	0,6
	6-10 år	4,1	3,6	0,5
	11-15 år	4,1	3,6	0,5
	> 15 år	4,0	3,6	0,4
Ålder	35-44 år	4,0	3,6	0,3
	45-54 år	4,2	3,7	0,5
	> 54 år	4,1	3,6	0,5
Kön	Man	4,0	3,6	0,4
	Kvinna	4,3	3,6	0,7
Totalt		4,1	3,6	0,5

1.3.5. Gemensamt ansvarstagande för mål och balanser (Område 5)

Gemensamt ansvarstagande för mål och balanser

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse ett gemensamt ansvarstagande för mål och balanser har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har det betydelse för din arbetssituation att alla tar ett gemensamt ansvar för mål och balanser?
- I vilken grad är du nöjd med hur alla på din arbetsplats tar ett gemensamt ansvar för mål och balanser?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	4,4	3,5	0,9
	Hovrätt	4,4	3,8	0,6
	Förvaltningsrätt	4,5	3,4	1,1
	Kammarrätt	4,4	3,4	1,0
	Hyses- och arrendenämnd	4,5	3,7	0,8
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,2	3,9	0,4
	Beredningsorganisation	4,4	3,5	0,9
	Hybridorganisation	4,4	3,5	1,0
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,5	4,0	0,5
	5-8 domare	4,5	3,5	1,0
	9-13 domare	4,4	3,5	1,0
	> 14 domare	4,4	3,5	0,9
Befattning	Chefsbefattning	4,6	3,5	1,1
	Annan befattning	4,4	3,5	0,8
År som domare	< 6 år	4,3	3,5	0,8
	6-10 år	4,5	3,6	1,0
	11-15 år	4,7	3,3	1,4
	> 15 år	4,4	3,5	0,8
Ålder	35-44 år	4,3	3,5	0,8
	45-54 år	4,5	3,5	1,0
	> 54 år	4,4	3,5	0,9
Kön	Man	4,3	3,6	0,7
	Kvinna	4,6	3,4	1,2
Totalt		4,4	3,5	0,9

1.3.6. Stöd i mål- och ärendehantering (Område 6)

Väl fungerade kanslistöd

Med kanslistöd avses i denna översyn det stöd som erhålls från domstolssekreterare. Två frågor har ställts avseende vilken betydelse ett väl fungerande kanslistöd har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har ett väl fungerande kanslistöd betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med hur väl kanslistödet fungerar på din arbetsplats?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	4,7	3,7	1,0
	Hovrätt	4,4	3,9	0,5
	Förvaltningsrätt	4,5	3,7	0,8
	Kammarrätt	4,5	3,6	0,8
	Hyses- och arrendenämnd	4,5	3,7	0,8
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,6	4,1	0,4
	Beredningsorganisation	4,5	3,7	0,8
	Hybridorganisation	4,5	3,7	0,8
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,5	3,9	0,6
	5-8 domare	4,8	3,8	1,0
	9-13 domare	4,6	3,7	0,9
	> 14 domare	4,5	3,7	0,8
Befattning	Chefsbefattning	4,6	3,9	0,7
	Annan befattning	4,5	3,7	0,8
År som domare	< 6 år	4,5	3,7	0,8
	6-10 år	4,6	3,9	0,7
	11-15 år	4,5	3,6	0,9
	> 15 år	4,6	3,8	0,8
Ålder	35-44 år	4,4	3,7	0,7
	45-54 år	4,6	3,7	0,9
	> 54 år	4,5	3,8	0,7
Kön	Man	4,5	3,9	0,6
	Kvinna	4,6	3,6	1,0
Totalt		4,5	3,7	0,8

Väl fungerade beredningsstöd

Med beredningsstöd avses i denna översyn det stöd som erhålls från beredningsjurister och föredraganden. Två frågor har ställts avseende vilken betydelse ett väl fungerande beredningsstöd har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har ett väl fungerande beredningsstöd betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med hur väl beredningsstödet fungerar på din arbetsplats?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	4,2	3,3	0,9
	Hovrätt	4,4	3,7	0,7
	Förvaltningsrätt	4,7	3,5	1,2
	Kammarrätt	4,6	3,2	1,4
	Hyses- och arrendenämnd	3,9	3,5	0,5
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	3,7	3,6	0,1
	Beredningsorganisation	4,6	3,5	1,2
	Hybridorganisation	4,3	3,3	1,0
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,0	3,9	0,1
	5-8 domare	3,7	3,1	0,6
	9-13 domare	4,2	3,2	1,0
	> 14 domare	4,6	3,5	1,1
Befattning	Chefsbefattning	4,5	3,6	0,9
	Annan befattning	4,4	3,4	1,0
År som domare	< 6 år	4,4	3,4	1,0
	6-10 år	4,4	3,6	0,9
	11-15 år	4,6	3,3	1,3
	> 15 år	4,5	3,4	1,1
Ålder	35-44 år	4,2	3,4	0,8
	45-54 år	4,6	3,4	1,2
	> 54 år	4,5	3,5	1,0
Kön	Man	4,3	3,5	0,8
	Kvinna	4,6	3,4	1,2
Totalt		4,4	3,4	1,0

Väl fungerade processer och rutiner

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse väl fungerande processer och rutiner har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har väl fungerande processer och rutiner för handläggningen av mål och ärenden betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med hur väl processer och rutiner för handläggningen av mål och ärenden fungerar på din arbetsplats?

<i>Variabel</i>	<i>Variabel</i>	<i>Betydelse</i>	<i>Nöjdhet</i>	<i>Differens</i>
Domstolsslag	Tingsrätt	4,3	3,4	0,9
	Hovrätt	4,4	3,6	0,8
	Förvaltningsrätt	4,5	3,3	1,2
	Kammarrätt	4,3	3,5	0,8
	Hyses- och arrendenämnd	4,4	3,6	0,8
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,3	3,9	0,4
	Beredningsorganisation	4,5	3,4	1,1
	Hybridorganisation	4,2	3,5	0,7
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,4	3,9	0,5
	5-8 domare	4,4	3,3	1,1
	9-13 domare	4,3	3,3	1,0
	> 14 domare	4,4	3,5	0,9
Befattning	Chefsbefattning	4,4	3,7	0,7
	Annan befattning	4,4	3,4	1,0
År som domare	< 6 år	4,3	3,3	1,0
	6-10 år	4,4	3,6	0,7
	11-15 år	4,5	3,5	1,0
	> 15 år	4,4	3,5	0,9
Ålder	35-44 år	4,3	3,4	0,9
	45-54 år	4,4	3,5	0,9
	> 54 år	4,4	3,4	0,9
Kön	Man	4,3	3,5	0,7
	Kvinna	4,5	3,4	1,1
Totalt		4,4	3,5	0,9

Möjlighet att lätt finna relevanta mallar, standardtexter, rättsutredningar etc.

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse möjligheten att lätt finna relevanta mallar, standardtexter, rättsutredningar etc. har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har möjligheten att lätt finna relevanta mallar, standardtexter, rättsutredningar etc. betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med möjligheten att lätt finna relevanta mallar, standardtexter, rättsutredningar etc. på din arbetsplats?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	3,8	2,9	0,8
	Hovrätt	3,7	3,5	0,2
	Förvaltningsrätt	3,9	3,0	0,9
	Kammarrätt	3,8	2,9	0,8
	Hyses- och arrendenämnd	4,4	3,5	0,9
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	3,7	3,6	0,1
	Beredningsorganisation	3,9	3,1	0,8
	Hybridorganisation	3,8	3,1	0,7
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,1	3,6	0,4
	5-8 domare	4,1	3,0	1,1
	9-13 domare	3,8	3,1	0,7
	> 14 domare	3,8	3,2	0,7
Befattning	Chefsbefattning	3,8	3,4	0,5
	Annan befattning	3,9	3,1	0,7
År som domare	< 6 år	3,8	3,0	0,8
	6-10 år	3,8	3,3	0,6
	11-15 år	4,0	3,3	0,7
	> 15 år	3,9	3,4	0,4
Ålder	35-44 år	3,6	2,8	0,8
	45-54 år	3,9	3,2	0,7
	> 54 år	3,9	3,3	0,6
Kön	Man	3,6	3,3	0,4
	Kvinna	4,2	3,1	1,1
Totalt		3,9	3,2	0,7

1.3.7. Arbetsbelastning (Område 7)

Arbetsbelastning

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse arbetsbelastningen har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har arbetsbelastningen betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med din arbetsbelastning?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	4,5	3,1	1,3
	Hovrätt	4,4	3,1	1,3
	Förvaltningsrätt	4,5	3,2	1,3
	Kammarrätt	4,5	3,5	1,0
	Hyses- och arrendenämnd	4,5	3,9	0,5
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,3	3,9	0,4
	Beredningsorganisation	4,5	3,2	1,3
	Hybridorganisation	4,4	3,2	1,2
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,5	4,0	0,5
	5-8 domare	4,4	3,4	1,0
	9-13 domare	4,3	3,4	0,9
	> 14 domare	4,5	3,2	1,3
Befattning	Chefsbefattning	4,3	3,5	0,9
	Annan befattning	4,5	3,2	1,3
År som domare	< 6 år	4,5	3,2	1,2
	6-10 år	4,4	3,4	1,0
	11-15 år	4,7	3,0	1,7
	> 15 år	4,3	3,4	1,0
Ålder	35-44 år	4,4	3,1	1,3
	45-54 år	4,5	3,2	1,3
	> 54 år	4,4	3,4	1,0
Kön	Man	4,3	3,3	1,0
	Kvinna	4,6	3,2	1,4
Totalt		4,4	3,3	1,2

1.3.8. Arbetsmiljö (Område 8)

Fysisk arbetsmiljö

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse den fysiska arbetsmiljön har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har den fysiska arbetsmiljön betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med den fysiska arbetsmiljön på din arbetsplats?

Variabel	Variabel	Betydelse	Nöjdhet	Differens
Domstolsslag	Tingsrätt	3,9	3,8	0,2
	Hovrätt	3,8	3,6	0,2
	Förvaltningsrätt	4,0	3,8	0,2
	Kammarrätt	3,9	3,7	0,2
	Hyses- och arrendenämnd	3,9	4,1	-0,2
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	3,7	4,0	-0,3
	Beredningsorganisation	4,0	3,7	0,3
	Hybridorganisation	3,8	3,8	0,0
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,1	4,1	0,0
	5-8 domare	4,1	3,5	0,5
	9-13 domare	3,8	3,9	-0,1
	> 14 domare	3,9	3,7	0,2
Befattning	Chefsbefattning	3,9	4,1	-0,2
	Annan befattning	3,9	3,7	0,2
År som domare	< 6 år	3,8	3,6	0,3
	6-10 år	4,0	4,0	0,1
	11-15 år	3,9	3,8	0,1
	> 15 år	3,8	3,9	-0,1
Ålder	35-44 år	3,8	3,5	0,2
	45-54 år	4,0	3,7	0,2
	> 54 år	3,9	3,9	0,0
Kön	Man	3,7	3,8	-0,1
	Kvinna	4,1	3,7	0,4
Totalt		3,9	3,7	0,1

Psykisk arbetsmiljö

Två frågor har ställts avseende vilken betydelse den psykiska arbetsmiljön har för arbetssituationen och respondenternas nöjdhet beträffande denna faktor på den egna arbetsplatsen:

- I vilken grad har den psykiska arbetsmiljön betydelse för din arbetssituation?
- I vilken grad är du nöjd med den psykiska arbetsmiljön på din arbetsplats?

<i>Variabel</i>	<i>Variabel</i>	<i>Betydelse</i>	<i>Nöjdhet</i>	<i>Differens</i>
Domstolsslag	Tingsrätt	4,3	3,9	0,4
	Hovrätt	4,3	3,9	0,4
	Förvaltningsrätt	4,5	3,8	0,7
	Kammarrätt	4,4	4,0	0,4
	Hyses- och arrendenämnd	4,7	4,1	0,6
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,3	4,2	0,1
	Beredningsorganisation	4,4	3,8	0,7
	Hybridorganisation	4,3	4,0	0,3
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,8	4,3	0,5
	5-8 domare	4,6	4,1	0,4
	9-13 domare	4,3	3,8	0,5
	> 14 domare	4,4	3,8	0,5
Befattning	Chefsbefattning	4,5	4,1	0,4
	Annan befattning	4,3	3,8	0,5
År som domare	< 6 år	4,3	3,9	0,4
	6-10 år	4,5	3,8	0,6
	11-15 år	4,6	3,9	0,7
	> 15 år	4,3	3,9	0,4
Ålder	35-44 år	4,3	3,8	0,5
	45-54 år	4,4	3,9	0,5
	> 54 år	4,4	3,8	0,5
Kön	Man	4,2	3,9	0,3
	Kvinna	4,6	3,8	0,8
Totalt		4,4	3,9	0,5

1.4. Detaljerad redovisning av enkätresultaten (Del 2)

Enkätens andra del innehåller två frågor avseende den generella nöjdheten och synen på arbetssituationens utveckling de senaste åren. Vidare ombads samtliga respondenter att rangordna de åtta ovan redovisade områdenas betydelse för arbetssituationen.

1.4.1. Generell upplevelse av arbetssituationen

En fråga har ställts avseende den generella upplevelsen av arbetssituationen:

- I vilken grad är du nöjd med din arbetssituation generellt?

<i>Variabel</i>	<i>Variabel</i>	<i>Nöjdhet</i>
Domstolsslag	Tingsrätt	3,7
	Hovrätt	3,8
	Förvaltningsrätt	3,7
	Kammarrätt	3,9
	Hyses- och arrendenämnd	3,9
Organisationsform	Traditionell rotelorganisation	4,0
	Beredningsorganisation	3,7
	Hybridorganisation	3,8
Domstolsstorlek	< 5 domare	4,2
	5-8 domare	3,9
	9-13 domare	3,6
	> 14 domare	3,8
Befattning	Chefsbefattning	4,0
	Annan befattning	3,7
År som domare	< 6 år	3,8
	6-10 år	3,8
	11-15 år	3,4
	> 15 år	3,9
Ålder	35-44 år	3,7
	45-54 år	3,8
	> 54 år	3,8
Kön	Man	3,8
	Kvinna	3,7
Totalt		3,8

1.4.2. Arbetssituationens utveckling de senaste åren

En fråga har ställts avseende arbetssituationens utveckling de senaste åren:

- I vilken grad anser du att de ordinarie domarnas arbetssituation har utvecklats i positiv riktning de senaste åren?

Variabel	Variabel	Nöjdhet
Domstolsslag	Tingsrätt	2,7
	Hovrätt	2,8
	Förvaltningsrätt	2,8
	Kammarrätt	3,0
Organisationsform	Hyses- och arrendenämnd	3,2
	Traditionell rotelorganisation	2,9
	Beredningsorganisation	2,8
	Hybridorganisation	2,9
Domstolsstorlek	< 5 domare	3,3
	5-8 domare	2,5
	9-13 domare	2,9
	> 14 domare	2,9
Befattning	Chefsbefattning	3,3
	Annan befattning	2,7
År som domare	< 6 år	2,9
	6-10 år	2,9
	11-15 år	2,7
	> 15 år	3,0
Ålder	35-44 år	2,7
	45-54 år	2,9
	> 54 år	3,0
Kön	Man	2,8
	Kvinna	2,9
Totalt		2,9

1.4.3. Rangordning av områdenas betydelse för arbetssituationen

Respondenterna ombads rangordna det åtta områden efter deras betydelse för arbetssituationen. Värde 1 skulle anges för det som ansågs vara viktigast, värdet 2 för det som ansågs vara näst viktigast o.s.v. I tabellen nedan redovisas dels det genomsnittliga värdet för respektive område, dels hur stor andel respondenter som ansett områdena tillhöra de fyra viktigaste för en bra arbetssituation.

	<i>Totalt</i>	<i>Andel 1</i>	<i>Andel 2</i>	<i>Andel 3</i>	<i>Andel 4</i>
Arbetsbelastning	3,1	38 %	16 %	8 %	14 %
Organisation och arbetsformer	3,2	26 %	19 %	18 %	14 %
Stöd i mål- och ärendehantering	4,0	8 %	18 %	21 %	14 %
Gemensamt ansvarstagande	4,2	11 %	13 %	17 %	16 %
Ledning	4,6	8 %	12 %	12 %	18 %
Arbetsmiljö	5,3	4 %	12 %	8 %	11 %
Styrning	5,6	3 %	7 %	11 %	7 %
Kompetensutveckling	6,0	3 %	4 %	6 %	9 %

Rangordningen påverkas i mycket liten utsträckning av de bakgrundsvariabler som tillämpats i analysen av enkäten. Av denna anledning presenteras resultatet endast på denna övergripande nivå. En viss skillnad finns mellan chefer och övriga, vilket har redogjorts för i avsnitt 1.2 ovan.

Bilaga 2. Källförteckning

2.1. Intervjuer

Den huvudsakliga datainsamlingen i denna översyn har skett genom djupintervjuer vid besök på 19 domstolar (se tabell nedan).

Besökta domstolar	Antal intervjuade
Alingsås tingsrätt	4
Göteborgs tingsrätt	5
Malmö tingsrätt	5
Stockholms tingsrätt	5
Sundsvalls tingsrätt	4
Umeå tingsrätt	4
Ystads tingsrätt	5
Örebro tingsrätt	5
Hovrätten för Västra Sverige	5
Hovrätten för Övre Norrland	4
Förvaltningsrätten i Härnösand	5
Förvaltningsrätten i Karlstad	5
Förvaltningsrätten i Malmö	5
Förvaltningsrätten i Växjö	4
Kammarrätten i Stockholm	5
Kammarrätten i Sundsvall	5
Hyres- och arrendenämnden i Göteborg	2
Hyres- och arrendenämnden i Sundsvall	1
Hyres- och arrendenämnden i Umeå	1
Summa	79

2.2. Dokument

Följande dokument har gåtts igenom inom ramarna för översynen:

- ▼ Domstolsverket (2010), *Notariers och fiskalers arbetssituation – En översyn (Domstolsverkets rapportserie 2010:1)*
- ▼ Domstolsverket (2010), *Strategisk inriktning 2010-2020*
- ▼ Domstolsverket (2010), *Verksamhetsplan 2011-2013*
- ▼ Domstolsverket (2011), *Årsredovisning 2010*
- ▼ Domstolsverket (2011), *Resursfördelningen efter EMR (Domstolsverkets rapportserie 2010:3)*
- ▼ Domstolsverket (2011), *Chefsnytt nummer 17, den 22 juni 2011*
- ▼ Domstolsverket (2011), *Projektdirektiv för projektet Implementering av strategier för Sveriges Domstolars arbete med vissa förtroendefrågor*
- ▼ Domstolsverket (2010), *Projektdirektiv för projektet Rekrytering av ordinarie domare*
- ▼ SKOP (2010), *Rapport till Sveriges Domstolar om medarbetarundersökning*
- ▼ Statskontoret (2009), *Domstolarnas inre arbete – en utvärdering (Rapport 2009:20)*
- ▼ Regeringens skrivelse 1999/2000:106, *Reformeringen av domstolsväsendet – en handlingsplan*
- ▼ Lokalt avtal mellan Domstolsverket och Jusek angående lönerevisioner inom ramen för RALS 2010-T, 2011-05-25