

Innehåll

Del B

BILAGA 1

Regeringens kommittédirektiv 1998:84..... 1

BILAGA 2

**Ledarskap och chefskap – en ledningspolicy för tingsrätter och
länsrätter..... 11**

Praktiska ledningsfrågor i tingsrätter och länsrätter 33

BILAGA 3

**Förhållandena i de baltiska staterna och i vissa centraleuropeiska
stater..... 55**

BILAGA 4

Redovisning av enkätundersökning 71 

Enkät till domstolschefer och övriga chefsdomare..... 71

Enkät till ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare..... 81

Enkät till notaries, beredningsjurister och övrig personal 90

Resultat enkät till domstolschefer och övriga chefsdomare..... 97

Resultat enkät till ordinarie domare utan chefsställning och icke
ordinarie domare 109

Resultat enkät till notaries, beredningsjurister och övrig personal 121

Resultatrapport 129

Teknisk rapport 167

BILAGA 5

Vem skall administrera domstolarna?..... 179

BILAGA 6

Redogörelser för avgöranden i tillsyns- och ansvarsfrågor med huvudsaklig inriktning på domstolar och domare.....	203
Viss rättstillämpning hos domstolarna, JO och JK.....	203
Anmälningar mot domare till Riksåklagaren under åren 1989-1999	221
Ärenden hos Statens ansvarsnämnd t.o.m. år 1999 i frågor om disciplinansvar, åtalsanmälan eller avskedande beträffande domare	233

BILAGA 7

Viss statistik m.m.....	271
Statistik beträffande den svenska domarkåren	271
Andelen kvinnliga högre domare i övriga Norden	275
Antal sökande till anställningar som ordinarie domare	277
Jämförelse mellan domarutnämningar efter kallelse respektive ansökan	279
Andel administration av de totala personalresurserna i domstolarna	281
Undersökningar av allmänhetens förtroende för domstolarna.....	283

BILAGA 8

Översättningar av vissa internationella dokument	287
Rekommendation R (94) 12 av Europarådets ministerråd till medlemsstaterna om domares oberoende, skicklighet och roll.....	287
Europeisk stadga om regler för domarnas rättsställning.....	307

Bilaga 1

Kommittédirektiv



Dir.
1998:84

Domstolschefens roll och utnämningen av högre domare

Beslut vid regeringssammanträde den 1 oktober 1998.

Sammanfattning av uppdraget

Domstolschefens roll

En parlamentarisk kommitté tillkallas med uppdrag att se över domstolschefens roll. Kommittén skall klargöra vilka krav som bör ställas på domstolschefen vad avser den administrativa styrningen av domstolsverksamheten och tillsynen över den dömande verksamheten samt vilka instrument domstolschefen bör ha i tillsynen över den dömande verksamheten. Kommittén skall lämna förslag om hur rekryteringen av domstolschefer skall bedrivas samt hur domstolarnas ledningsfunktion och chefsrollen kan utformas så att den administrativa styrningen av domstolarna och tillsynen över den dömande verksamheten förstärks. Kommittén skall vidare överväga om det finns anledning att införa en möjlighet att tidsbegränsat anställa domstolschefer.

Kommittén skall också se över kriterierna vid tillsättning av ordförande i Högsta domstolen och Regeringsrätten samt överväga vilka uppgifter och vilket ansvar han eller hon skall ha som chef för domstolen.

Utnämningen av högre domare

Kommittén skall se över förfarandet vid utnämningar av domare efter kallelse. Kommittén skall lämna förslag om hur förfarandet kan utformas så att det väl tillgodoser kraven på en allsidig rekrytering, där olika erfarenheter beaktas från t.ex. lagstiftande, dömande, rättsvetenskaplig eller praktisk verksamhet. Kommittén skall också överväga om Tjänsteförslagsnämnden för domstolsväsendet kan ges en roll i sammanhanget. Kommittén får också utreda andra alternativ.

Reformbehovet

Domstolschefens roll

De krav som ställs på att domstolarnas verksamhet skall bedrivas rationellt och resultatorienterat, den snabba teknikutvecklingen och den pågående internationaliseringen av de rättsliga frågorna ställer nya krav på domstolscheferna. Domstolschefernas administrativa uppgifter kan numera i stor utsträckning jämföras med vad som gäller i andra verksamheter. Domstolschefens roll innefattar förutom ansvar för budget och personal också ett ansvar för att utveckla arbetsätt och arbetsrutiner. Domstolschefen skall svara för planeringen av domstolens verksamhet och se till att personalen har den kompetens som krävs för att verksamheten skall kunna fullgöras på ett rättssäkert och effektivt sätt.

Domarutredningen betonade att domstolarna, i likhet med annan väl fungerande verksamhet, behöver en intern administrativ styrning (SOU 1994:99 s. 296 f.). I betänkandet diskuterade Domarutredningen kring domstolschefens ansvar för den administrativa styrningen. Domarutredningen ansåg att de viktigaste frågorna, t.ex. principerna för omfördelning av mål och liknande övergripande tillämpningsbeslut, bör beslutas i kollegiala former medan chefsdomaren bör ansvara för styrningen i övrigt. Domarutredningen menade också att det administrativa chefskapet måste förstärkas med kompetenta administratörer som inte är domare. På så sätt kan domstolschefen i högre grad ägna sig åt dömande verksamhet och koncentrera sig på övergripande och kvalificerade administrativa frågor.

Domstolschefens roll är komplicerad genom att han eller hon ständigt måste väga de regler som finns om myndighetschefens ansvar för att verksamheten bedrivs författningsenligt och effektivt mot de enskilda domarnas grundlagsfästa skydd för sin självständighet i

dömandet. Det konstitutionella kravet på en oavhängig rättskipning innebär en inskränkning i chefskapet när det gäller domarens befattning med det enskilda målet. Det förekommer att domstolschefer av rädsla för övertramp tvekar att ingripa mot problem i en domares tjänstutövning. Balansgången är känslig och det är därför nödvändigt med en diskussion som klarlägger var gränsen går. Annars finns det en risk för att domstolsväsendet får passiva chefer i stället för de aktiva ledare som behövs.

Domarutredningen, som diskuterade balansen mellan rättssäkerhet och effektivitet, menade bl.a. att de regler som ger domaren en oavhängig ställning skall betraktas som ett värn för rättsordningen och inte som en princip som ger domaren möjlighet att uppträda efter eget gottfinnande. Enligt Domarutredningen kan en alltför strikt och stelbent ordning till skydd för domarens oavhängighet i praktiken medföra svårigheter att på ett smidigt och humant sätt nå en lösning i både det allmännas och den enskilde domarens intresse (SOU 1994:99 s. 251 f.).

Justitieombudsmannen (JO) och Justitiekanslern (JK) har vid olika tillfällen haft anledning att granska den interna administrativa styrningen av domstolarna och domstolschefens roll vad gäller tillsynen över den dömande verksamheten. I ett par beslut har JO t.ex. behandlat chefsdomares (lagmans resp. chefsrådmans) ansvar för att mål blir avgjorda inom rimlig tid (JO 1991/92 s. 35 och 1992/93 s. 48). I ett annat beslut kritiserar JO en lagmans beslut att flytta en rådmann till en annan rotel på grund av relationsproblem mellan rådmannen och en åklagare (JO 1988/89 s. 19). JK har bl.a. behandlat plenums befogenheter enligt tingsrättsinstruktionen (JK 1981 s. 15). JK har också tagit upp frågor som rör lottning av mål t.ex. i JK 1989 s. 70 där det var fråga om en hovrättspresidents beslut att ett uppmärksammat brottmål skulle tilldelas rotel på viss avdelning och att vissa lagfarna ledamöter skulle delta i målets avgörande.

Under senare tid har ytterligare två intressanta beslut tillkommit. Dessa behandlar frågan vad en domstolschef är förbjuden respektive skyldig att göra i sin tillsyn över den dömande verksamheten. I ett beslut den 2 oktober 1996 kritiserar JK en hovrätts beslut att skilja ett hovrättsråd från handläggningen av ett pågående mål. JK menar att det i den garanti som en ordinarie domare har mot att bli skild från sin tjänst i annan ordning än den som ges i lag måste innefattas en rätt att - utan risk för andra sanktioner än de som är föreskrivna i lag - få utöva de arbetsuppgifter som är förenade med tjänsten (JK 1996 s. 59). I ett beslut den 4 mars 1998 kritiserar JO en domstolschef för att denne underlåtit att överväga om det fanns skäl att göra anmälan enligt 15 § anställningsförordningen (1994:373) mot en rådmann som vid upp-

repade tillfällen fått mål återförvisade på grund av rättegångsfel (JO:s dnr 2789-1996 och 4002-1997).

Domstolschefens roll har också på andra sätt uppmärksammats under senare år, bl.a. vid den konferens för domstolschefer som hölls i Domstolsverkets regi i september 1995 (se specialnummer av DV Informerar oktober 1995). Domstolsverket har också, utifrån utvecklingen i domstolarna och de nya krav som ställs på cheferna, utarbetat ett nytt chefsutvecklingsprogram, som genomfördes för första gången under hösten 1997 och våren 1998.

Ett visst mått av rörlighet bland chefer anses allmänt gynna utveckling och förnyelse av verksamheter. Inom domstolsväsendet är rörligheten bland domstolscheferna mycket begränsad. Anställningen som domstolschef betraktas i allmänhet som en sluttjänst. Detta kan sannolikt delvis förklaras av att anställningen som regel uppnås vid en relativt hög ålder och av att ett byte av anställning oftast är förenat med byte av bosättningsort. En bidragande orsak till den begränsade rörligheten är emellertid också att domstolschefer i likhet med övriga ordinarie domare utnämns med fullmakt. Det kan därför övervägas att införa en möjlighet att tidsbegränsat anställa domstolschefer genom att t.ex. kombinera fullmaktsanställningen som domare med en tidsbegränsad anställning som domstolschef.

Ledningsfunktionen i Högsta domstolen och Regeringsrätten

I de två högsta instanserna förordnar regeringen en av domstolarnas ledamöter, i praktiken alltid den äldste, att vara domstolens ordförande. Denne är enligt den för Högsta domstolen respektive Regeringsrätten gällande instruktionen administrativ chef för domstolen. Vardera domstolens administrativa enhet leds av en särskild kanslichef.

Redan år 1926 framförde Processkommissionen i sitt betänkande Rättegångsväsendets ombildning (SOU 1926:31, s. 129) att det för arbetets gång otvivelaktigen skulle vara fördelaktigt, om i spetsen för Högsta domstolen sattes en president, vilken i likhet med presidenterna i hovrätterna skulle leda arbetet inom domstolen. I betänkandet uttalades vidare att de skäl som talade för tillsättandet av en president även borde leda till att posten som avdelningsordförande inte ovillkorligen skulle tillfalla den äldste utan den mest lämplige därtill. Förslaget ledde dock inte till ändringar i dessa delar.

I prop. 1946:135 med förslag till lag om Högsta domstolens sammansättning och tjänstgöring, m.m. föreslog Kungl. Maj:t att ordförande på avdelning skulle utses bland Högsta domstolens ledamöter av konungen och att den äldste bland ordförandena tillika skulle vara

ordförande i Högsta domstolen. Vid behandlingen av propositionen uttalade första lagutskottet att starka skäl i och för sig talade för att inrätta ett presidentämbete i Högsta domstolen. Utskottet avstod dock från att föreslå detta eftersom det skulle strida mot föreskriften i dåvarande 17 § regeringsformen om att konungens domsrätt skulle utövas av minst tolv justitieråd. Enligt utskottet innebar föreskriften nämligen att Högsta domstolens ledamöter som domare skulle inta en jämbördig ställning. Utskottet ansåg emellertid att grundlagsstadgandet inte hindrade att en av Högsta domstolens ledamöter gavs en ledande ställning i administrativt hänseende. Med ändring av förslaget i propositionen föreslog utskottet därför att konungen, utan beaktande av anciennitetsprincipen, skulle utse en av Högsta domstolens ledamöter att för återstoden av sin tjänstetid vara domstolens ordförande. I betänkandet uttalades vidare att valet av ordförande måste ske med den största omsorg samt att avgörande vikt måste fästas vid vederbörandes förmåga att utöva en fast ledning av domstolens arbete och att bemästra de frågor av administrativ natur som kan uppkomma (1 LU 1946:43, rskr. 1946:333). Valet av ordförande har dock i praktiken kommit att ske efter anciennitetsprincipen.

Även om det nuvarande systemet fungerat väl finns det, med hänsyn till den förändrade rollen för domstolschefer i allmänhet och behovet av en stark styrning av beredningsarbetet i de högsta domstolarna, anledning att på nytt se över kriterierna vid tillsättning av ordförandena i Högsta domstolen och Regeringsrätten samt överväga vilka uppgifter och vilket ansvar han eller hon skall ha som chef för domstolen. Det bör även övervägas om det finns anledning att byta tjänstebestämmelse till den internationellt vanliga benämningen president.

Utnämningen av högre domare

Anställningar som justitie- och regeringsråd, hovrätts- och kammarrättspresident, hovrätts- och kammarrättslagman, ordförande i Arbetsdomstolen, domare i Marknadsdomstolen, ordförande och vice ordförande i Patentbesvärsträtten, lagman i de tre största tingsrätterna och länsrätterna samt chef för de tre största arrende- och hyresnämnderna beslutas direkt av regeringen efter ett kallelseförfarande. Detta innebär att anställningarna beslutas utan något ansökningsförfarande eller något formellt anmälningsförfarande. Anställningarna som ordförande i Arbetsdomstolen skiljer sig från de övriga på så sätt att de är tidsbegränsade till tre år.

Anställningsärendena aktualiseras genom att domstolen tar kontakt med det ansvariga departementet eller genom att departementet bevakar

frågan. Beslutsunderlaget tas fram på olika sätt, t.ex. genom förslag från den aktuella domstolen eller genom att någon informellt har anmält intresse. Kandidaterna diskuteras med chefen för den aktuella domstolen eller med presidenten för den hovrätt eller kammarrätt som underrätten hör under. Vid utnämning av justitieråd och regeringsråd redovisar justitieministern kandidatförslaget i domstolens plenum. Lämplighetsbedömningen sker i första hand inom departementet. Synpunkter på de tilltänkta kandidaterna inhämtas under hand vilket innebär att någon egentlig dokumentation inte görs av de uppgifter som lämnas inför regeringens beslut om utnämningen.

Detta anställningsförfarande behandlades i Domarutredningens betänkande Domaren i Sverige inför framtiden (SOU 1994:99). Domarutredningens och remissinstansernas övergripande uppfattning var att beredningen av dessa anställningsärenden behöver förstärkas och bli mer öppen.

Med anledning av ett par motioner behandlade justitieutskottet frågan i sitt betänkande Processrättsliga frågor (bet. 1997/98:JuU24 s. 3 f.). Utskottet ansåg att en allsidig garanti för domstolarnas och de enskilda domarnas självständighet fordrar ett utnämningförfarande som innebär att självständigheten inte med fog kan sättas i fråga. Härvidlag kan man, enligt utskottets mening, inte nöja sig med att falla tillbaka på den allmänna regeln i 11 kap. 9 § regeringsformen att avseende endast får fästas vid sakliga grunder vid utnämningen. Även frågan om vem som skall utnämna domare och i vilka former måste vägas in. I enlighet med utskottets hemställan beslutade riksdagen den 14 maj 1998 om ett tillkännagivande av innebörd att regeringen får i uppdrag att tillsätta en parlamentarisk utredning med uppgift att se över rekryteringen till de domaranställningar som i dag tillsätts efter ett kallelseförfarande (rskr. 1997/98:228).

Även om det nuvarande förfarandet fungerar väl är det också regeringens uppfattning att det finns anledning att se över förfarandet framför allt i syfte att förbättra beredningsunderlaget och dokumentationen samt säkerställa en bred rekrytering.

Uppdraget

Kommitténs uppdrag är att mot bakgrund av det diskuterade reformbehovet på området se över domstolschefens roll med avseende på ansvaret för den administrativa styrningen av domstolsverksamheten och tillsynen över den dömande verksamheten.

Uppdraget innefattar att klarlägga

- vilka krav som bör ställas på domstolschefen i fråga om den administrativa styrningen av domstolsverksamheten,
- vilka krav som bör ställas på domstolschefen i fråga om tillsynen över den dömande verksamheten samt
- vilka instrument domstolschefen bör ha i tillsynen över den dömande verksamheten.

En viktig fråga som bör diskuteras i sammanhanget är domarnas fortbildning. Styrande för domarnas fortbildning bör vara domstolens behov av t.ex. ökad kompetens inom vissa områden och inte endast domarnas egna önskemål. Eftersom domstolschefen har ett ansvar för att personalen har den kompetens som krävs för att verksamheten skall fullgöras på ett rättssäkert och effektivt sätt bör det övervägas om han eller hon skall ha möjlighet att beordra en domare att genomgå fortbildning.

I uppdraget ingår att behandla ledningsfunktionen i hela dess vidd.

Kommittén skall överväga om plenum och kollegium bör finnas kvar och hur arbetsfördelningen i så fall bör vara mellan de organen och domstolschefen. Här kan nytta dras av erfarenheterna av de organisationsförändringar som genomfördes i Stockholms tingsrätt under 1991. Organisationsförändringarna utvärderades av Domstolsverket i samverkan med tingsrätten under 1995 (DV rapport 1995:4). Kommittén skall även behandla ansvarsfördelningen mellan domstolschefen och de övriga chefsdomare (chefsrådmän och överrättslagmän) som kan finnas vid domstolen.

Kommittén skall lämna förslag om hur rekryteringen av domstolschefer skall bedrivas samt hur domstolarnas ledningsfunktion och chefsrollen kan utformas så att den administrativa styrningen av domstolarna och tillsynen över den dömande verksamheten förstärks. I det sammanhanget bör beaktas att den administrativa organisationen utformas så att domstolschefen ges tillräckligt utrymme för att ägna sig åt dömande verksamhet. Kommittén skall även överväga om det finns anledning att införa en möjlighet att tidsbegränsat anställa domstolschefer genom att t.ex. kombinera fullmaktsanställningen som domare med en tidsbegränsad anställning som domstolschef.

Eftersom domstolschefen leder domstolens verksamhet finns det ingen som på ett tidigt stadium och ett naturligt sätt kan ingripa med stöd och råd när chefskapet av någon anledning inte fungerar. Det stöd Domstolsverket erbjuder avser, utöver chefsutvecklingsprogrammet, framför allt rent administrativa frågor. Vad gäller det praktiska utövandet av chefskapet är domstolscheferna som regel hänvisade till att

på eget initiativ söka stöd hos andra domstolschefer. När det gäller domstolscheferna vid underrätterna skulle ett stöd t.ex. kunna ges genom utvecklingssamtal med respektive hovrätts- eller kammarrätts-president. I fråga om tingsrätterna finns ett visst författningsstöd för en sådan lösning i och med att det i 2 kap. 1 § rättegångsbalken föreskrivs att hovrätten äger tillsyn över de domstolar som hör under hovrätten. Den ursprungliga innebörden av bestämmelsen, nämligen att hovrätten skall utöva allmän uppsikt över att underrätternas rättskipning försiggår i laga ordning samt att domare och andra befattningshavare fullgör sina åligganden, har i praktiken alltmer kommit att uttunnas. Bestämmelsen har ingen motsvarighet i lagen (1971:289) om allmänna förvaltningsdomstolar. Kommittén skall alltså överväga om det finns anledning att införa någon form av organiserat stöd för domstolschefer och hur det stödet i så fall bör utformas.

Kommittén skall också se över kriterierna vid tillsättning av ordförande i Högsta domstolen och Regeringsrätten samt, mot bakgrund av vad ovan sagts om utformningen av den administrativa organisationen, överväga vilka uppgifter och vilket ansvar han eller hon skall ha som chef för domstolen. Det bör även övervägas om det finns anledning att byta tjänstebemärkning till den internationellt vanliga benämningen president.

Kommittén skall slutligen se över förfarandet vid utnämningar av domare efter kallelse. Kommittén skall lämna förslag till hur förfarandet kan utformas så att det väl tillgodoser kraven på en allsidig rekrytering där erfarenheter från t.ex. lagstiftande, dömande, rättsvetenskaplig eller praktisk verksamhet beaktas. Uppdraget skall genomföras med utgångspunkt i diskussionen i Domarutredningens betänkande. Uppdraget innefattar således att överväga om det finns anledning att införa en offentlig lista över lämpliga kandidater, ett system med intresseanmälningar eller ett formaliserat samrådsförfarande. Kommittén skall också överväga om Tjänsteförslagsnämnden för domstolsväsendet kan ges en roll i sammanhanget. Kommittén får också utreda andra alternativ. Kommittén skall vid sina överväganden ta hänsyn till de särskilda omständigheter som gäller vid anställning av ordförande i Arbetsdomstolen.

Vid genomförandet av uppdraget skall kommittén beakta FN:s Basic Principles on the Independence of the Judiciary som antogs vid den sjunde FN-kongressen i Milano 1985 om förhindrande av brott och behandlingen av brottslingar samt Europarådets rekommendation till medlemsstaterna den 13 oktober 1994 avseende domarnas självständighet, effektivitet och roll, Nr R (94) 12.

Utredningstid och generella direktiv

Utredningen skall samråda med den utredare som har i uppdrag att göra en översyn av bisyssleregleringen inom den offentliga sektorn (Fi 1998:12) i de frågor som har beröringspunkter med den utredningens arbete.

Vidare skall utredningen informera de centrala arbetstagarorganisationerna inom den statliga sektorn och ge dem tillfälle att både vid arbetets början och under dess gång föra fram synpunkter på utredningen.

För utredningsarbetet gäller regeringens direktiv till samtliga kommittéer och särskilda utredare angående redovisning av regionalpolitiska konsekvenser (dir. 1992:50), om att pröva offentliga åtaganden (dir. 1994:23), att redovisa jämställdhetspolitiska konsekvenser (dir. 1994:124) samt att redovisa konsekvenser för brottsligheten och det brottsförebyggande arbetet (dir. 1996:49).

Uppdraget skall redovisas senast den 31 augusti 2000.

Bilaga 2

Ledarskap och chefskap

– en ledningspolicy för tingsrätter och länsrätter

1 Uppdraget och dess genomförande

Efter önskemål från deltagarna i en av Domstolsverkets chefsutbildningsserier beslutade verket den 16 augusti 1999 att tillsätta en arbetsgrupp med uppgift att utarbeta en ledningspolicy för domstolsväsendet.

I direktiven för gruppen anförs bl.a. följande. Arbetsgruppen skall utarbeta en policy för, i första hand, ledningen av underrätterna. Av ledningspolicyn bör framgå domstolschefens uppgifter och ansvar i olika hänseenden samt handlingsutrymme och metoder för att utöva ledarskapet.

Till ledamöter i arbetsgruppen har utsetts

- lagmannen Åke Lundborg, ordförande
- lagmannen Sigurd Heuman
- chefsrådmannen Olle Holmstedt
- lagmannen Ann-Christine Lindeblad
- chefsrådmannen Claes Kristensson, och
- enhetschefen Eva Nordqvist

Konsulten Sten Nilsson har utsetts till expert och numera tf kammar-rättsassessorn Heléne Johnsson till sekreterare.

Arbetsgruppen har fullgjort sitt uppdrag genom att i separata dokument utarbeta dels denna ledningspolicy för tingsrätter och länsrätter, Ledarskap och chefskap, dels en promemoria Praktiska ledningsfrågor.

1.1 Ledningspolicyn – syfte och avgränsningar

Ledarens uppgifter och ledarskapets förutsättningar varierar över tiden och från domstol till domstol. Allt ledarskap kan sägas vara situationsbetingat. Den pågående moderniseringen av domstolsväsendet och knappheten på resurser ställer andra och större krav på chefen jämfört med vad som har gällt i förfluten tid.

Denna Ledningspolicy syftar inte till att ge svaren på alla frågor som en domstolschef kan ställas inför. Målsättningen är i stället att den skulle kunna få karaktär av en för domstolsväsendet gemensam plattform som kan utgöra underlag för en levande diskussion i olika kretsar, men som i första hand för domstolscheferna ger underlag och stimulans för uppbyggnaden och utvecklingen av den egna ledningsfilosofin och det egna ledarskapet.

Domstolschefen får hjälp och vägledning i den svåra frågan: hur vill jag utforma mitt eget ledarskap, med mina förutsättningar och erfarenheter, i den domstol som jag är satt att leda och med de förutsättningar som gäller här och nu? Detta är en fråga som varje domstolschef återkommande måste ställa sig. Ledningspolicyn sätter chefens uppgifter och befogenheter i fokus.

Även om policyn sålunda i första hand riktar sig till underrättscheferna, kan den utöver huvudändamålet tjäna ytterligare ett par syften

- den bidrar till att klargöra för chefskandidater vilka krav som ställs på chefen
- den bidrar till att klargöra för alla anställda i domstolsväsendet både vilka krav som uppdragsgivarna ställer på ledarskapet och vad som förväntas av de anställda som medarbetare.

Samverkan och trivsel är omistliga faktorer för uppnående av effektivitet och kvalitet. Ledningspolicyn måste emellertid även innehålla avsnitt som behandlar motsättningar och avarter.

Det goda ledarskapet förutsätter såväl samverkan med och delaktighet för medarbetarna och deras fackliga organisationer som ett konstruktivt tillvaratagande av deras erfarenheter och kunskaper. Den formella regleringen och hanteringen av samverkansfrågorna måste emellertid anses ligga vid sidan av denna Ledningspolicy.

Ledningspolicyn tar primärt sikte på ett ledarskap inom ramen för nu gällande lagar, förordningar och andra förutsättningar.

2 Några utgångspunkter för ledarskapet

Allt ledarskap har sin utgångspunkt i de uppgifter som tilldelats och de verksamhetsmål som ställts upp för den verksamhet som någon är satt att leda.

2.1 Domstolarnas uppgifter och roll

Utifrån en grundreglering i regeringsformen är domstolarnas uppgifter fastlagda, för de allmänna domstolarnas del i första hand i rättegångsbalken och för de allmänna förvaltningsdomstolarna i lagen om allmänna förvaltningsdomstolar och i en lång rad andra lagar.

Hur domstolarna skall handlägga sina mål regleras i förfaranderegler bl.a. i rättegångsbalken och förvaltningsprocesslagen.

Under senare år har statsmakterna strävat mot en övergång från att leda domstolar och andra myndigheter genom s.k. regelstyrning till ett allt större inslag av målstyrning. Innebörden härav är att statsmakterna lägger fast målen för olika verksamheter medan de som är ansvariga för verksamheterna, inom ramen för tillämpliga materiella regler, ges olika grad av frihet när det gäller att välja medel för att uppnå målen.

I enlighet härmed har statsmakterna lagt fast effektmål bl.a. för rättsväsendet och som en del därav effektmål för domstolarna. Vidare har regeringen för dessa lagt fast, dels allmänna verksamhetsmål, dels särskilda verksamhetsmål för ett antal enskilda målgrupper.

För domstolarnas del gäller att de inte själva kan påverka antalet inkommande mål och att handläggningen av dessa styrs av procedurregler som bara i begränsad utsträckning ger utrymme för tolkning eller handlingsfrihet.

Av den konstitutionella kompetensfördelningen följer att domstolarna har att utgå från att de av statsmakterna anvisade medlen är avsedda att vara tillräckliga för att infria (eller åtminstone närma sig) de uppställda verksamhetsmålen med iakttagande av gällande regelverk.

Domstolarnas uppgift är sålunda att efter bästa förmåga lojalt sträva mot de uppställda verksamhetsmålen, så långt det uppställda regelverket medger detta.

Det nu sagda står inte i motsatsförhållande till att domstolarna i budgetskrivelser eller på annat lämpligt sätt inte bara lämnar utan t.o.m. har ett berättigat anspråk och en skyldighet att lämna synpunkter på regelverk, resursbehov, kvalitetskrav, rättssäkerhet eller annat. Det är emellertid ytterst riksdagen som förfogar över både regelverk och medelsanvisning och som sålunda kan välja mellan olika lösningar.

I den utsträckning regelverk, uppställda mål och medelsanvisning är oförenliga gäller självfallet regelverket och medelsanvisningen. De uppställda verksamhetsmålen kan då inte i sin helhet infrias.

2.2 Domstolschefens olika roller

Domstolschefens viktigaste uppgift är att leda domstolens verksamhet, bl.a. att

- lägga fast domstolens verksamhetsmål
- planera genomförandet
- fördela uppgifter och ansvar samt
- följa upp och utveckla verksamheten

I ledarskapet ingår för underrättslagmännens del också att de i instruktionerna ålagts ett personligt ansvar för att fiskalerna och notarierna får en allsidig och utvecklande utbildning.

Denna Ledningspolicy tar sikte på ledarrollen och dess utövande. Lagmannens chefskap följer av föreskriften i instruktionerna att lagmannen är administrativ chef för tings/länsrätten.

Lagmannens uppgift som domare har sin författningsmässiga utgångsreglering i regeringsformen och rättegångsbalken resp. lagen om allmänna förvaltningsdomstolar.

I instruktionerna finns två föreskrifter om fördelningen av domargöromålen som är av betydelse i detta sammanhang

- domargöromålen skall fördelas så att arbetsbördan såvitt möjligt blir lika stor för alla domare
- lagmannen eller en chefsrådman bör delta när ett mål eller ärende avgörs, om det finns särskilda skäl för det med hänsyn till målets eller ärendets art.

Därav följer att lagmannen har en särskild uppgift som domare och att domargöromål bör tilldelas en lagman i sådan omfattning att arbetsbördan inklusive chefsuppgifterna blir lika stor som för övriga domare.

Det finns inte någon reglering av tidsåtgången för chefsuppgifterna. Dessa varierar självfallet från domstol till annan och sett över tiden beroende bl.a. på domstolens storlek, chefens erfarenhet och behovet av ett aktivt ledarskap. Självklart är emellertid att en för stor tilldelning av mål inte får tillåtas inkräkta på ett fullgott ledarskap. Chefen har både ett krav på sig och en rätt att kräva tillräcklig tid för ledarskapet. Och ytterst är det bara chefen själv som kan avgöra och har att avgöra vad ledarskapet i tid kräver av honom eller henne.

3 Lagmannens ledarskap

I den typiska kunskapsorganisation som en domstol utgör finns det alltid en risk för att ledarfunktionen inte får den betoning som den förtjänar. Kravet på domarkompetens och aktivt dömande kan av ledaren upplevas som så stort och betydelsefullt att det överskuggar kravet på ledningsförmåga och aktiv ledning.

Härtill kan också bidra att lagmannen som chef för en domstol har förmånen att leda bl.a. i sina yrkesroller högt kompetenta domarkollegor som är väl förtrodda med sina arbetsuppgifter och med vad som löpande förväntas av dem i det dagliga arbetet.

Den som accepterat en utnämning till domstolschef har emellertid därmed gjort ett åtagande som medför en rollförändring från att själv ha varit ”en i gänget” till att bli den som har att styra och leda verksamheten mot fastställda mål.

Mot bakgrund av det som nu sagts är det av största vikt att chefen är väl medveten om ledarrollens betydelse för domstolens effektivitet, för utvecklingen av verksamheten och medarbetarna samt för trivsel och arbetsglädje inom domstolen. Varje chef måste till fullo acceptera och ta till sig sin roll som ledare. Däri ligger bl.a. att övervinna den känsla, som ibland drabbar chefer i kunskapsorganisationer, att den som tar ledarrollen på allvar gör sig märkvärdig.

Alla chefer – oavsett verksamhetsområde – ställs inför olika krav och förväntningar från skilda håll. Chefens viktigaste uppgift är att på bästa sätt leva upp till, helst överträffa, de krav och förväntningar som finns hos uppdragsgivare och medarbetare. Här skall till en början pekas på några centrala inslag i ett sådant ledarskap.

En viktig förutsättning är att chefen omger sig med kunniga medarbetare som är villiga att använda sitt kunnande i arbetet. Kunniga och välmotiverade medarbetare har omvänt rätt att ställa krav på chefen att i en fungerande arbetsorganisation med kunnig ledning få rikliga möjligheter att använda sig av sin skicklighet till att lösa allt mer krävande och utvecklande arbetsuppgifter.

I en resultatorienterad och målinriktad organisation är dubbelriktad information mellan chefen och medarbetarna en annan viktig förutsättning för ledarskapet. Information är också ett medel för att utöva ledarskapet. Det är särskilt viktigt med en fungerande kommunikation beträffande verksamhetsplaneringen som gör det möjligt för dem, som skall medverka i genomförandet av planerna, att lämna synpunkter och påverka. I all kommunikation ligger som ett naturligt led en delaktighet i beslutsprocessen.

För envar chef är det ett självklart inslag i beslutsfattandet att vara tillgänglig och lyssna till sina medarbetare. Genom att tillgodogöra sig

deras och deras organisationers synpunkter och väga samman dessa med sina egna erfarenheter uppnår chefen den tillförlitlighet och resonnans i beslutsfattandet som är den säkraste vägen att förankra besluten.

Om medarbetarna får möjlighet att påverka den egna arbetsituationen, är detta till gagn för verksamheten i dess helhet. Att lyssna på och stötta sina medarbetare är därför en av chefens viktigaste uppgifter. Alla medarbetare behöver tydlig återkoppling.

Vikten av att föregå med gott exempel kan inte nog framhållas. Det samma gäller det krav på uppföljning i olika avseenden som ligger i ledarskapet. Även om uppgifter ankommer på eller delegeras till enskilda medarbetare skall chefen ha fullgod överblick över att verksamheten bedrivs författningsenligt. Kravet på överblick och kontroll omfattar också att arbetet bedrivs effektivt. I detta avseende ankommer det på chefen bl.a. att planera arbetet så att den enskildes kunskaper och erfarenheter tas tillvara på bästa sätt.

All personal skall stimuleras till och ges möjlighet till vidareutbildning och utveckling i sitt arbete. I detta ligger ett krav på en aktiv personalplanering och ett aktivt jämställdhetsarbete. Resurser och tid måste avsättas för dessa ändamål.

Personal- eller utvecklingssamtal är ofta ett utmärkt hjälpmedel för att fånga upp önskemål och behov bl.a. av vidareutbildning och utveckling. För att uppnå produktivitets- och kvalitetsmål är det vidare nödvändigt att trivseln i arbetet främjas. Det är en viktig chefsuppgift att skapa förutsättningar för kompetensutveckling och trivsel.

Även i en organisation med hög trivselfaktor kan uppstå större eller mindre konflikter. Viktigt därvid är att chefen har kanaler och förmåga att tidigt fånga upp signaler om detta och att chefen inte ryggar för att ta itu med sådana problem. All erfarenhet säger att problemen bara blir svårare att lösa om de först får växa till sig.

Alla chefer måste vara medvetna om att de i denna egenskap förfogar över en rad styrmedel och att den ledare, som inte utövar sitt ledarskap, i praktiken också kommer att förlora det.

Chefskapet utrustar ledaren med en formell beslutskompetens i en rad hänseenden. Den goda ledaren spelar dock också på en rad andra strängar.

Det kanske allra främsta styrmedlet är en väl förankrad och väl spridd verksamhetsplanering, som ställer upp för alla anställda gemensamma mål för verksamheten. Målen måste också vara nedbrutna på ett sådant sätt att varje enskild medarbetare känner att han eller hon kan medverka till måluppfyllelsen.

Medarbetare har ofta en önskan att identifiera sig med och upprätthålla goda relationer med ledaren. Detta medför att det goda ledarskapet i sig utgör ett effektivt styrmedel. Ledarens egen skicklighet och

ambition, den goda planeringen och framförhållningen, förmågan att inhämta och dela med sig av viktig information, att skapa delaktighet och medansvar m.m. bygger upp ett föredöme och en personlig auktoritet som kan betecknas som det goda exemplets makt.

Alla medarbetare sätter värde på beröm, uppskattning och annan återkoppling. Alla förväntar sig också att goda prestationer skall uppmärksammas och bära frukt. Åtskilligt står följaktligen att vinna genom ett medvetet och frikostigt uppmuntrande av goda prestationer och ett aktivt utnyttjande av möjligheterna till belöning i olika former.

Vissa regler på en arbetsplats hålls uppe av hotet om repressalier. Dessa regler blir emellertid inte längre några styrmedel om chefen underlåter att reagera på överträdelser. I stället kan lätt uppstå en spridningseffekt bland arbetskamraterna som har ett välgrundat anspråk på att regelefterlevnaden skall gälla alla. Att som chef underlåta att reagera på överträdelser är att fly från ledarrollen och att svika sin uppgift.

Det goda ledarskapet kännetecknas också av att ledaren lyckas bygga upp sammanhållning och laganda, att undergrupper effektivt samverkar till en enhet med gemensamma mål. Härför krävs bl.a. att de anställda känner trivsel och arbetsglädje. Det kräver vidare ett medvetet och gott urval av arbetsledare. Arbetslagen måste sättas samman på ett medvetet sätt. Ledaren måste vara uppmärksam på och åtgärda utstötningsslag eller andra störningar så snart de visar sig.

I det följande ges i olika underavsnitt ett antal exempel på de krav och förväntningar som ställs på en underrättschef från uppdragsgivarna och medarbetarna samt på de krav chefen rimligen omvänt har rätt att ställa på dessa. Exempelen har lyfts fram och diskuterats i utbildningen av domstolschefer. Avsikten är att fästa uppmärksamhet på det som är specifikt eller centralt i de skilda relationerna även om detta leder till en del upprepningar.

3.1 Uppdragsgivarnas krav på domstolscheferna

I det samlade regelverket finns en mängd författningar som ställer krav på chefen i allehanda enskildheter. Det kan gälla arbetsmiljö, jämställdhet, ordning och säkerhet, tjänsteansvar eller annat. Från sådant bortses i detta avsnitt. Det skulle emellertid kunna göras till föremål för en särskild genomlysning. Här skall i stället koncentreras på ledarskapets kärnfrågor.

De grundläggande kraven på alla myndighetschefer ges i verksförordningen (1995:1322). Däri föreskrivs bl.a. att myndighetschefen

ansvarar för myndighetens verksamhet och företräder myndigheten som arbetsgivare. Chefen skall bl.a. se till att verksamheten bedrivs författningsenligt och effektivt. Han eller hon skall hushålla väl med statens medel och se till att de anställda är väl förtrogna med målen för verksamheten. Chefen skall vidare skapa goda arbetsförhållanden och ta tillvara och utveckla de anställdas kompetens och erfarenhet.

Från dessa grundläggande krav på bl.a. författningsenlighet, effektivitet, målinriktning och god hushållning kan härledas en rad indirekta krav som utgör förutsättningar för att de grundläggande kraven skall kunna uppfyllas.

Uppdragsgivarna har sålunda krav på att chefen visar lojalitet, ansvar och samarbetsvilja. Chefen måste vara ett föredöme för sina medarbetare och ställa krav på dessa. Han eller hon måste inte bara planera för verksamheten utan också ha full insikt om och kontroll över vad som händer. Av chefen krävs vidare att han eller hon utvecklar sig själv, sina medarbetare och sin verksamhet. Viktigt är vidare att chefen stimulerar, visar uppskattning för och belönar goda insatser samtidigt som felaktiga eller icke önskvärda beteenden korrigeras hos samtliga medarbetare. Inte minst viktigt från uppdragsgivarnas sida är också att varje chef lever upp till de berättigade krav och förväntningar som medarbetarna har på chefen.

3.2 Personalens krav och förväntningar på chefen

Medarbetarna vill bl.a. se sin chef som en förebild och ett föredöme och som en person som ställer minst lika stora krav på sig själv som på andra. Viktigt att notera är att chefen bedöms efter sitt egna leverne, icke efter hur han eller hon lär.

Chefen förutsätts som en god ledare att ta och ge ansvar, att ställa krav uppåt och nedåt, att "stå pall i blåsväder" och att stötta sina medarbetare.

Chefen förutsätts vidare ge klara besked samt vara rättvis, konsekvent och ordhållig. Envar medarbetare har ett anspråk på att få veta vad som händer liksom vad som krävs av honom eller henne.

Medarbetarna, särskilt i ett sådant kunskapsföretag som en domstol, har anspråk på en i sig själv kunnig och kompetent chef som intresserar sig för sina medarbetare och deras utveckling.

Chefen skall ge återkoppling både i form av uppskattning och belöning men också, när det behövs, i form av konstruktiv kritik.

Medarbetarna vill att chefen skall "synas" och vill själva bli "sedda".

Chefen förutsätts ha tid med sina medarbetares frågor och problem. Han eller hon förutsätts kunna bära ett förtroende.

Sammantaget har medarbetarna ett krav på att chefen skapar trivsel, gemenskap, engagemang och laganda.

3.3 Chefens krav på medarbetarna

Ingen general har någonsin ensam vunnit något krig och ingen dirigent kommer någonsin att utan en samtrimmad orkester kunna presentera ett välljudande orkesterstycke. Det är –precis som i lagsporter– den samlade styrkan och slagkraften som ger resultat.

Varje chef har ett berättigat anspråk och måste ställa krav på att alla medarbetare med engagemang och ambition samverkar till uppfyllande av verksamhetsmålen och att var och en enskilt känner och tar det personliga ansvar som krävs av dem. För detta krävs deltagande i planeringen och utvecklingen av verksamheten samt lojalitet i förhållande till fattade beslut. Det krävs av varje enskild medarbetare att han eller hon har en vilja att bibehålla och förkovra sin yrkeskunskap och att efter bästa förmåga bidra med en fullgod kvalitativ och kvantitativ prestation.

Hela domstolen och domstolens samlade bästa är alla anställdas gemensamma ansvarsområde. Avdelnings- och rotelindelning m.m. måste ses som organisatoriska lösningar bl.a. för att främja effektivitet, inte som ett hinder för ett effektivt resursutnyttjande. Alla måste vara beredda att ”räcka varandra handen” för att verksamhetsmålen på bästa sätt skall uppfyllas.

På envar medarbetare kan och bör ställas krav på ett personligt uppträdande som bidrar till den gemensamma trivseln och sammanhållningen. I sammanhållningen ingår att man respekterar och ställer upp för varandra och att man avstår från att tala illa om andra eller att sprida skvaller. Chefen har också ett anspråk på att få veta om något händer. Synpunkter och påpekanden måste framföras till chefen och inte bakom chefens rygg.

3.4 Chefens krav på uppdragsgivarna m.m.

Underrättscheferna har självfallet också en rad berättigade anspråk på sina uppdragsgivare, när det gäller administrativa frågor närmast representerade av Domstolsverket. Detta ligger dock vid sidan av det egentliga ämnesområdet för denna rapport och skall därför endast i korthet beröras.

Uppenbart är att domstolsväsendet även i framtiden kommer att få de chefer som organisationen förmår utveckla. Arbetsvillkor och urvalsinstrument är här av största betydelse.

Men det räcker inte att till chefer utnämna goda chefsämnen. Dessa måste tas väl om hand. Chefsintroduktionen behöver påbörjas redan före tillträdet bl.a. genom besök vid Domstolsverket och information av ledande företrädare för verket. En viktig uppgift för avgående chef bör vara att vid ett personligt sammanträffande på domstolen "lämna över" till sin efterträdare.

Alla chefer har ett berättigat anspråk på att initialt och fortlöpande få besked om vad som förväntas av dem, att bibringas de kunskaper och erfarenheter på olika områden som är nödvändiga samt att få det stöd som krävs för att de skall kunna känna trygghet och säkerhet och utvecklas till goda och framgångsrika ledare. Domstolsverket har härvidlag ett uppgiftsområde av yttersta vikt. För uppbyggnaden av ett gemensamt sammanhållet ledarskap är det också lämpligt att arbeta med mentorer och olika former av nätverk.

4 Övriga ledningsfunktioner

4.1 Organisatoriska förutsättningar

Vid sidan av lagmannen som myndighetschef finns i underrätterna andra chefer på skilda nivåer, avdelningschefer, rotelchefer, administrativa chefer, kansliföreståndare och andra arbetsledare.

Den administrativa uppgifts- och ansvarsfördelningen utgår från främst följande förordningsföreskrifter

- lagmannen är administrativ chef och ansvarar för myndighetens verksamhet
- lagmannen avgör de administrativa ärenden, som ej ankommer på plenum/kollegium, med rätt för lagmannen att delegera
- grunderna för fördelningen av arbetsuppgifterna och de övriga bestämmelser, som behövs för verksamheten, skall framgå av arbetsordningen
- lagmannen meddelar de riktlinjer som behövs för tillämpningen av arbetsordningen
- den som är chef för en avdelning leder arbetet på denna.

Cheferna på olika nivåer under lagmannen härleder sålunda sina befogenheter från arbetsordningen eller från beslut av lagmannen.

4.2 Ledarskapsfrågor

Lagmannens förvaltningsansvar kräver att ledarskapet på alla nivåer inom domstolen utövas inom ramen för den ledningspolicy som lagmannen lägger fast.

Alla chefer på olika nivåer är i sina chefsroller företrädare för arbetsgivaren/domstolen med olika uppgifter, ansvarsområden och befogenheter. De krav och förväntningar som ställs på mellancheferna är i stor utsträckning de samma som ställs på lagmannen. De måste respektera sina ledarroller och leva upp till de krav som ställs på dem.

Kännetecknande för mellanchefernas situation är bl.a. att det ställs krav på dem både uppifrån och nerifrån.

Det är mellancheferna som i vardagsarbetet står närmast medarbetarna. Det är till mellancheferna som medarbetarna går när de behöver råd, stöd, hjälp eller ledning. Det är av mellancheferna som de förväntar sig ett gott ledarskap i det dagliga arbetet. Alla medarbetare förväntar sig bl.a. att deras arbetsledare är välinformerad, kunnig, lyssnande och ansvarstagande, beredd att avsätta tid och ge besked.

Mellanchefernas insatser är vidare av stor betydelse när det gäller att skapa trivsel, samhörighet och laganda inom den egna gruppen. Däri ingår bl.a. uppföljning med uppmuntran och beröm till den som gjort sig förtjänt av det och med tillrättaförande samtal när detta är påkallat.

En nödvändig förutsättning för att mellancheferna skall kunna uppfylla sina chefs- och ledarroller är att deras ansvarsområden och befogenheter är tydligt avgränsade. Gränserna kan dock endast sättas inom den egna domstolen.

Lagmannen måste från sin sida i en rad hänseenden kunna ställa särskilda krav på underlydande chefer. Det gäller t.ex. i fråga om lojalitet till verksamhetsmålen och den egna uppgiften, ansvarstagande och samarbete, men också när det gäller behovet av information till och samråd med lagmannen. Ett väl fungerande samlat ledarskap förutsätter likformighet och samordning. Detta förutsätter i sin tur att mellancheferna är lyhörda och har fingertoppskänsla för när lagmannens medverkan är påkallad.

I gengäld kan också mellancheferna ställa särskilda krav på lagmannen och/eller annan överordnad chef. De har till en början ett anspråk på stöd och förståelse för sina chefsroller samt förtroende och uppbackning från lagmannens sida. Lagmannen måste respektera givna ansvarsområden. Mellancheferna har ett särskilt krav på att hållas välinformerade och ett särskilt anspråk på delaktighet i verksledningsbesluten.

Mellanchefernas roll som förbindelselänk mellan sina medarbetare och överordnad chef och vice versa kräver lyhördhet. Mellancheferna måste vara lyhörda åt båda hållen och de måste ha känsla och visa ansvar för vad som är förtroliga samtal såväl uppåt som nedåt.

För såväl arbetsresultat som arbetsmiljö och trivsel m.m. är det en nödvändig förutsättning att det samlade ledarskapet drar åt samma håll. Samverkan, lojalitet och gemensamt ansvarstagande är därvid oeftergivliga ingredienser.

5 Den administrativa besluts-kompetensen

5.1 Det arbetsrättsliga ”kontraktet”

Ett anställningsavtal bygger enligt allmänna arbetsrättsliga regler på ett ”kontrakt” mellan en arbetsgivare och en arbetstagar. Därmed avses ett anställningsavtal i dess vidaste bemärkelse, som innefattar långt mer än att arbetsgivaren betalar lön och andra förmåner mot att arbetstagar förbinder sig att utföra de arbetsuppgifter som arbetsgivaren vill ha utförda och på det sätt som arbetsgivaren vill ha dem utförda.

Arbetsgivaren ansvarar enligt ”kontraktet” bl.a. för de allmänna förutsättningarna för arbetet som t.ex. organisation, ekonomi och arbetsmiljö, inkluderande ordning och säkerhet. Arbetsgivaren har vidare ett personal- och personalledningsansvar. I detta ingår bl.a. ett ansvar för trygghet i anställningen och ett ansvar för personalens utveckling.

Arbetsgivaren avgör verksamhetens inriktning, vilka arbetsuppgifter som skall utföras och av vem, hur de skall utföras och när de skall ut-

föras. Chefen är den som inom domstolen ytterst företräder arbetsgivaren. Han eller hon har bl.a. till uppgift att organisera, leda och fördela arbetet, men också att se till att den anställde uppfyller sin del av "kontraktet".

I "kontraktet" ligger för den anställde en arbetskyldighet. Den anställde har förbundit sig att utföra allt sådant arbete som står i naturligt samband med arbetsgivarens verksamhet och som kan anses falla inom arbetstagarans allmänna yrkeskvalifikationer och det för vederbörande gällande anställningsavtalet. Verksamheten och därmed arbetets innehåll kan förändras under löpande anställning.

Enligt "kontraktet" måste alla anställda fortlöpande uppfylla ett krav på lämplighet och kompetens. Arbetsuppgifter skall utföras på ett godtagbart sätt både i fråga om innehåll/kvalitet och tidsåtgång. Däri ligger bl.a. också att fullgöra uppställda krav på service och tillgänglighet.

Arbetskyldigheten innefattar emellertid mer än att bara utföra tilldelade arbetsuppgifter. I "kontraktet" ligger vidare att den anställde förbundit sig att följa av arbetsgivarens givna ordnings- och säkerhetsföreskrifter. "Kontraktet" innehåller vidare ett lojalitetskrav i förhållande till arbetsgivaren vad gäller arbetets utförande och ett krav på att samarbeta och kunna hantera relationer.

5.2 Underrättsinstruktionerna

I underrättsinstruktionerna regleras arbetsgivarens befogenheter enligt "kontraktet". Lagmannen anges vara administrativ chef för tings/länsrätten. Den administrativa beslutskompetensen är fördelad så att instruktionerna först räknar upp vad som skall beslutas i kollegiala former (plenum, kollegium, avdelning) och därefter föreskriver att övriga administrativa ärenden skall avgöras av lagmannen.

Lagmannen ges behörighet (35 § första stycket TI och 32 § första stycket LI) att uppdra åt någon annan som är anställd vid tings/länsrätten att i sitt ställe avgöra ärenden som inte är av sådant slag att de bör avgöras av lagmannen.

Endast lagmannen själv kan sålunda, inom ramen för sin egen beslutskompetens och med nyss angiven begränsning, delegera till annan att på eget ansvar handlägga och avgöra administrativa ärenden. Alla beslut om delegation kan av lagmannen fritt återkallas eller ändras, generellt eller in casu.

Vid tillämpningen av olika paragrafer i instruktionerna bör uppmärksammas att regeringen i vissa hänseenden valt att lägga en uppgift eller befogenhet på "tingsrätten/länsrätten", i andra på "lagmannen".

Det som omfattas av delegationsbestämmelsen är sådana uppgifter och befogenheter som i instruktionen lagts på tings/länsrätten. Sådant som lagts på lagmannen kan bara utföras av lagmannen personligen, eller vid förfall av ställföreträdare. Härifrån ges i instruktionerna ett undantag. Vissa lagmansuppgifter kan delegeras exklusivt till chefsrådman (35 § andra stycket TI och 32 § andra stycket LI).

Vad nu sagts hindrar självfallet inte lagmannen från att uppdra åt någon annan anställd att bereda vissa ärenden eller att under lagmannen svara för eller fullgöra vissa uppgifter.

I skilda författningar, bl.a. arbetsrättsliga, läggs olika uppgifter på arbetsgivaren/myndigheten. Flertalet av dessa uppgifter torde falla inom det administrativa området och sålunda inom lagmannens ansvarsområde och beslutskompetens med rätt för lagmannen att delegera, om ärendets beskaffenhet så medger. I den omfattning en uppgift eller ett ansvar i en författning är lagt direkt på myndighetschefen lär däremot inte föreligga rätt att överföra ansvaret på någon annan, fränsett ställföreträdare vid förfall för lagmannen, i den mån inte detta uttryckligen anges.

5.3 Förhållandet mellan underrättsinstruktionerna och verksförordningen

Regeringen har i första paragrafen i underrättsinstruktionerna föreskrivit att ”lagmannen är administrativ chef ” för tings/länsrätten. I båda instruktionerna har vidare föreskrivits att bl.a. 6-8 §§ verksförordningen skall tillämpas på tings/länsrätterna. I dessa paragrafer föreskrivs följande.

6 § Myndighetens chef ansvarar för myndighetens verksamhet.

7 § Myndighetens chef skall se till att verksamheten bedrivs författningsenligt och effektivt. Chefen skall

1. hushålla väl med statens medel,
2. verka för att myndigheten genom samarbete med andra myndigheter och på annat sätt tar till vara de fördelar som kan vinnas för staten som helhet,
3. fortlöpande följa upp och pröva den egna verksamheten och konsekvenserna av de författningsföreskrifter och särskilda beslut som rör verksamheten samt vidta de åtgärder som behövs,
4. beakta de krav som ställs på verksamheten när det gäller totalförsvaret, regionalpolitiken, en ekologiskt hållbar utveckling, jämställdheten mellan kvinnor och män samt integrationspolitiken,

5. se till att allmänhetens och andras kontakter med myndigheten underlättas genom en god service och tillgänglighet, genom information och genom ett klart och begripligt språk i myndighetens skrivelser och beslut,
6. se till att myndighetens organisation är utformad så att redovisningen, medelsförvaltningen och förvaltningen av övriga tillgångar samt myndighetens verksamhet i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

8 § Myndighetens chef ansvarar för myndighetens arbetsgivarpolitik. Chefen skall

1. företräda myndigheten som arbetsgivare,
2. i samverkan med andra myndighetschefer utveckla och samordna den statliga arbetsgivarpolitiken,
3. se till att de anställda är väl förtrogna med målen för verksamheten,
4. skapa goda arbetsförhållanden och ta till vara och utveckla de anställdas kompetens och erfarenhet.

Till den redovisning som nu lämnats kan fogas några kommentarer och slutsatser.

I stället för att i underrättsinstruktionerna endast peka ut lagmannen som ”chefen” och göra också 3 § verksförordningen tillämplig (”Myndigheten leds av en chef”) har regeringen valt att infoga en särbestämelse i underrättsinstruktionerna – ”Lagmannen är administrativ chef”.

Förklaringen är uppenbarligen att regeringen haft att beakta dels 11 kap. 2 § regeringsformen ”Ingen myndighet, ej heller riksdagen, får bestämma, hur domstol skall döma i det enskilda fallet eller hur domstol i övrigt skall tillämpa rättsregel i särskilt fall”, dels den självständighetsprincip som kan härledas ur regeringsformen.

Chefskapet i underrätterna kan så här långt sägas omfatta det som ryms under begreppet ”administrativ chef” och som inte är oförenligt med överordnad lag.

Regeringen har genom att göra 6-8 §§ verksförordningen tillämpliga ålagt underrättslagmännen mera preciserade uppgifter och ansvar. Nu angivna föreskrifter skall självfallet iakttas så länge som de inte i en enskild fråga står i konflikt med överordnad lag.

Arbetsgruppen har inte sett som sin uppgift att inom ramen för denna Ledningspolicy söka göra en fullständig teoretisk avgränsning, de lege lata, av det område som täcks av självständighetsprincipen. Åtskilliga frågor torde för övrigt få sin slutliga lösning först efter en rättslig prövning av den ena eller andra åtgärden eller underlåtenheten.

Frågan om lagmannens skyldigheter och befogenheter belyses i en rad skilda hänseenden i promemorian Praktiska ledningsfrågor.

5.4 Det ekonomiska ansvaret

I detta delavsnitt bortses från de ersättningar som ”rätten” ålagts att besluta om.

Förvaltningsanslag ställs till resp. domstols förfogande. Inom domstolen är det lagmannen som ensam förfogar över anslaget. Ansvar och befogenheter löper hand i hand. Lagmannen kan till annan anställd delegera rätt att disponera anslagsmedel men kan aldrig med befriande verkan fränhända sig sitt övergripande ansvar för god hushållning och effektivt utnyttjande.

5.5 Sammanfattande slutsatser

I all statlig verksamhet är de rättigheter och skyldigheter för arbetsgivaren som följer av det arbetsrättsliga ”kontraktet” reglerade i offentligrättslig ordning genom lagar och förordningar. Av särskilt intresse i detta sammanhang är bl.a. underrättsinstruktionerna och verksförordningen.

Lagmannen är administrativ chef för tings/länsrätten. Lagmannen utövar därmed i administrativa frågor de rättigheter och skyldigheter som enligt ”kontraktet” åvilar arbetsgivaren och som inte i offentligrättslig ordning tilldelats annan.

Alla anställda, domstolsanställda såväl som andra, har genom ”kontraktet” underkastat sig en rad förpliktelser, bl.a. de som följer av chefens arbetsledningsrätt.

Mot chefens arbetsledningsrätt svarar för den anställde en lydnadsplikt som, om den inte iakttas, ytterst kan leda till för denne negativa ingripanden för arbetsvägran, ordervägran el. dyl.

Det är chefen som primärt avgör hur långt arbetsledningsrätten sträcker sig. Även om ett arbetsledningsbeslut kan bli föremål för ”eftersyn” av t.ex. JK eller JO eller i vissa fall för överprövning har de anställda att –så långt deras arbetskyldighet sträcker sig– följa beslutet.

När det gäller fördelningen av den administrativa beslutskompetensen i underrättsinstruktionerna och i verksförordningen kan framhållas bl.a. följande.

Underrättsinstruktionerna föreskriver att flertalet av de föreskrifter i verksförordningen skall tillämpas som reglerar myndighetschefens uppgifter och ansvar. I stället för de föreskrifter i verksförordningen som reglerar styrelsens ansvar och uppgifter har i underrättsinstruktionerna givits särskilda kompetensregler för plenum, kollegium och avdelning.

Regleringen av chefens uppgifter och ansvar i verksförordningen och de kollegiala beslutsorganens kompetensområden i underrättsinstruktionerna är inte helt förenliga inbördes. De kollegiala beslutsorganens befogenheter är inte förenliga med det förvaltningsansvar som numera anses åvila chefen och med dennes medelsansvar. Beslutsordningen medger att chefen i centrala administrativa frågor kan bli överröstad av sina underordnade.

Det kan finnas en rad förklaringar till den nuvarande ordningen. Några av dessa torde vara följande. Föreskrifterna om de kollegiala organens beslutskompetens härrör från tiden före utbyggnaden av underrättschefernas förvaltningsansvar. I äldre ordning beslutades t.ex. arbetsordningar (frånsett några enstaka) av hovrätter/kammarrätter. Budgetansvaret åvilade också dessa, senare avlösta av Domstolsverket. Underrätterna hade inte själva kompetens att t.ex. inrätta tjänster. Målstyrning var ett då okänt begrepp.

Den rådande ordningen förutsätter ett särdeles förnuftigt och ansvarsfullt handhavande. För chefen är det självklart en klar fördel att beslut i övergripande och principiella frågor blir förankrade i ett kollegialt ledningsorgan. Men för samtliga ledamöter i ledningsorganen är det en högst angelägen gemensam uppgift att tillse att chefens egna uppgifter och ansvarsområde respekteras.

Uppkommande kollisioner måste rimligen lösas på det sättet att reglerna om de kollegiala beslutsorganens befogenheter tolkas mot bakgrund av vad som är utpekade chefsuppgifter enligt verksförordningen.

Chefen har bl.a. ett eget ansvar för att verksamheten bedrivs författningsenligt och effektivt. Chefen har vidare ett eget uppföljningsansvar och ett eget ekonomiskt ansvar.

Ett beslut av plenum eller kollegium, som medför utgifter eller förhindrar besparingar, torde inte – mot lagmannens vilja – på dennes ekonomiska ansvar kunna vara förpliktande för honom eller henne.

Plenums eller kollegiums uppgift att besluta om organisation eller arbetsordning torde vara begränsad till att hålla sig inom en av lagmannen beslutad personalvolym. Inget beslut av plenum eller kollegium kan hindra lagmannen från att utöva sina instruktionsenliga befogenheter att besluta om tillfälliga avvikelser från arbetsordningen eller att dela in domarna för tjänstgöring.

6 Domarens självständighet vid fullgörandet av sina dömande uppgifter

6.1 Grundregler m.m.

I regeringsformens inledningskapitel föreskrivs bl.a. följande

- den offentliga makten utövas under lagarna (1 § 3 st)
- domstolar samt förvaltningsmyndigheter och andra som fullgör uppgifter inom den offentliga förvaltningen skall beakta allas likhet inför lagen samt iaktta saklighet och opartiskhet (9 §).

I kapitlet om Rättskipning och förvaltning (11 kap.) föreskrivs bl.a. följande

- vid .-. domstol skall finnas ordinarie domare (1 § 3 st)
- ingen myndighet, ej heller riksdagen, får bestämma hur domstol skall döma i det enskilda fallet eller hur domstol i övrigt skall tillämpa rättsregel i särskilt fall (2 §)
- den som har utnämnts till ordinarie domare får skiljas från tjänsten endast
 1. om han genom brott eller grovt eller upprepat åsidosättande av tjänsteåliggande har visat sig uppenbarligen olämplig att inneha tjänsten,
 2. om han har uppnått gällande pensionsålder eller annars enligt lag är skyldig att avgå med pension (5 §).

Ett krav på ett oavhängigt rättsväsende återfinns också i Europeiska konventionen om skydd för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande friheterna, art. 6, p. 1, vari föreskrivs bl.a. följande

Envar skall, när det gäller att pröva hans civila rättigheter och skyldigheter eller anklagelse mot honom för brott, vara berättigad till en rättvis och offentlig förhandling inom skälig tid och inför en oavhängig och opartisk domstol, som upprättats enligt lag.

Europarådet har antagit en rekommendation till medlemsstaterna på grundval av Europakonventionens rättssäkerhetskrav, Independence, efficiency and role of judges (R [94] 12).

Ett krav på allas rätt till en rättvis och offentlig rannsaking inför en oavhängig och opartisk domstol uppställs också i Förenta Nationernas Deklaration om de mänskliga rättigheterna. Till deklARATIONEN finns

fogade för medlemsstaterna inte bindande Basic Principles on the Independence of the Judiciary.

För förståelsen och tolkningen av de nyss redovisade föreskrifterna kan finnas anledning att erinra om följande.

I 1809 års regeringsform föreskrevs att domstolarna skulle döma efter lag och laga stadgar medan de statliga förvaltningsmyndigheterna var skyldiga att lyda Konungens bud och befallningar (§ 47).

I vår nuvarande regeringsform finns för den offentliga förvaltningen en motsvarighet till regeln om domstols självständighet i 11 kap. 7 §

Ingen myndighet, ej heller kommun eller kommuns beslutande organ, får bestämma, hur förvaltningsmyndighet skall i särskilt fall besluta i ärende som rör myndighetsutövning mot enskild eller mot kommun eller som rör tillämpning av lag.

Det kan noteras att ”kärnregeln” i 11 kap. 2 § regeringsformen att ingen utomstående får lägga sig i hur domstol skall döma i enskilt fall, gäller alla domare, sålunda även icke-ordinarie domare, notarier som fullgör domaruppgifter och nämndemän.

Det kan också noteras att 11 kap. 2 § regeringsformen uttryckligen drar upp skyddsintresset och motsatsförhållandet domstol – utomstående, inte domare – domstolschef.

6.2 Några kommentarer och slutsatser

Den för avgränsningen av domarens självständighet avgörande frågeställningen är vad som faller in under regeringsformens ingen får bestämma hur domstol skall döma i det enskilda fallet eller hur domstol i övrigt skall tillämpa rättsregel i särskilt fall resp. vad som är att hänföra under administrativa frågor.

Några förarbetsuttalanden till regeringsformen som tydliggör gränsdragningen mellan domarens självständighet i dömandet och lydnadsplikt i administrativa frågor finns inte.

Det kan konstateras att ordinarie domare i regeringsformen i vissa hänseenden givits en särställning. Det måste antas att detta skett i syfte att de genom trygghet i sin anställning skall kunna i den dömande verksamheten stå emot yttre påtryckningar av skilda slag till gagn för deras opartiskhet och oväld.

De regler som ger domaren en oavhängig ställning måste antas vara tillkomna till skydd för medborgarna och inte till skydd för domarna mot föreskriven domstolsintern administrativ ledning.

Det är ändock en oomtvistad regel att den enskilde domaren i sin rättstillämpning står helt fri och obunden även i förhållande till sin

domstolschef och att det härvidlag föreligger en avgörande skillnad i förhållande till ett förvaltningsförfarande där chefen i allmänhet kan ge order om lösningar eller fritt överta handläggningen och beslutanderätten i en viss fråga.

Chefens ledningsuppgifter och befogenheter i administrativa frågor skiljer sig inte åt när det gäller domare och andra anställda. Chefen har dock alltid att vid fullgörandet av sina administrativa ledningsuppgifter respektera domarnas självständighet vid fullgörandet av deras dömande och rättstillämpande uppgifter.

Chefen har emellertid också att i administrativa frågor iaktta och följa föreskrifter i lagar och förordningar så länge som dessa inte är oförenliga med föreskrift av högre valör. Chefen får inte rygga för att fatta nödvändiga beslut i administrativa frågor som kan komma att beröra eller påverka handläggningen av enskilda mål. Men chefen måste alltid fullgöra sina ledningsuppgifter med fingertoppskänsla för och med iakttagande av vad självständigheten i dömandet bjuder. Självständigheten får aldrig trädas för när genom kringgående administrativa beslut på förment objektiva grunder.

Domstolschefens skyldighet att verka för en enhetlig och likformig rättstillämpning behandlas i promemorian Praktiska ledningsfrågor (avsnitt 6).

7 Lagen om offentlig anställning, m.m.

I avsnitt 5 har i korthet beskrivits de rättigheter och skyldigheter i anställningen som följer av det arbetsrättsliga ”kontraktet”.

Till detta kan fogas att domare, ordinarie såväl som icke ordinarie, med vissa undantag för justitieråd och regeringsråd, i egenskap av anställda följer samma regler som andra offentligt anställda i lagen om offentlig anställning och fullmaktsanställningslagen. Där finns regler om bl.a. avstängning, läkarundersökning, åtalsanmälan, disciplinansvar och anställnings upphörande.

Noteras bör bl.a. att domstolschef i anställningsförordningen ålagts en tjänsteplikt att göra anmälan till Statens ansvarsnämnd när fråga uppkommer beträffande en domare om disciplinansvar, avskedande, åtalsanmälan, avstängning eller läkarundersökning.

En annan i sammanhanget viktig men icke författningsreglerad företeelse är institutet försättande ur tjänst.

Om någonting inträffat, som rör en arbetstagar personligen, av så allvarligt slag att det äventyrar säkerheten eller att det eljest finns

objektiva skäl att ingripa kan en anställd, även en domare, förhindras att utöva sin tjänst – dvs. skickas hem – till dess faran är upphävd.

En berusad domare kan sålunda skickas hem till dess han eller hon nyktrat till eller, om omständigheterna framstår som mycket allvarliga, till dess ett formellt avstängningsförfarande hunnit genomföras. En brottsmisstanke kan ibland vara av sådan beskaffenhet att en domare bör försättas ur tjänst i avvaktan på ett beslut om avstängning. (Betr. försättande ur tjänst se prop. 1993/94:65 s. 99, AgV cirk. 1997:A6 s. 143 och AD 1985:75.)

Domare är, liksom andra offentligt anställda, underkastade brottsbalkens regler om ansvar för tjänstefel och grovt tjänstefel. Detta ansvar omfattar såväl felbeslut som underlåtenhet att fatta beslut, dvs. ytterlighetsfall av för långsam handläggning. Alla domstolsanställda är också underkastade disciplinansvar enligt lagen om offentlig anställning.

En domstolschef kan åläggas disciplinärt ansvar eller ansvar för tjänstefel om han eller hon underlåter att inskrida mot disciplinförseelser eller tjänstefelsbrott som begås av underordnade.

8 Avslutning

Det som behandlas i denna Ledningspolicy är – som förut sagts – frågor som bl.a. diskuterats vid Domstolsverkets chefsutbildningsserier och som kan utgöra underlag för domstolscheferna när de, var och en för sig, bygger upp sin egen ledningspolicy. I det följande ställs avslutningsvis upp ett antal frågor som varje domstolschef måste ställa sig och ärligt besvara.

Det är jag som är ledare, men:

- Leder jag?
- Har jag överblick och klara mål?
- Fokuserar jag möjligheter?
- Är jag öppen för förslag och idéer?
- Kan jag t.o.m. ändra mig?
- Skapar jag delaktighet?
- Ger jag information?
- Äre mina direktiv och anvisningar entydiga och klara?
- Vet jag att verksamhetsmålen är kända för alla?
- Är jag säker på att alla vet vad som förväntas av dem?
- Släpper jag fram mina medarbetare?
- Ägnar jag mig åt detaljkontroll?

- Ger jag återkoppling?
- Visar jag uppskattning?
- Är jag frikostig med beröm?
- Belönar jag rätt saker?
- Ger jag kritik? – och ger jag den på rätt sätt?
- Är jag uppriktig och talar jag sanning?
- Har jag en positiv människosyn?
- Verkar jag för de anställdas trivsel?
- Visar jag förtroende?
- Är jag tillgänglig? – Lyssnar jag?
- Kan jag bära ett förtroende?
- Har jag favoriter och/eller hackkycklingar?
– upplevs det som jag har sådana?
- Deltar jag i skvaller?
- Vill jag bli populär? (– men på vilket sätt?)
- LEVER JAG SOM JAG LÄR?
– och som jag besvarat dessa samvetsfrågor?

I en separat promemoria Praktiska ledningsfrågor behandlas – som framgår av namnet – ett antal frågor av praktisk natur.

Praktiska ledningsfrågor i tingsrätter och länsrätter

1 Uppdraget och dess genomförande

Efter önskemål från deltagarna i en av Domstolsverkets chefsutbildningsserier beslutade verket den 16 augusti 1999 att tillsätta en arbetsgrupp med uppgift att utarbeta en ledningspolicy för domstolsväsendet.

I direktiven för gruppen anförs bl.a. följande. Arbetsgruppen skall utarbeta en policy för, i första hand, ledningen av underrätterna. Av ledningspolicyn bör framgå domstolschefens uppgifter och ansvar i olika hänseenden samt handlingsutrymme och metoder för att utöva ledarskapet.

Till ledamöter i arbetsgruppen har utsetts

- lagmannen Åke Lundborg, ordförande
- lagmannen Sigurd Heuman
- chefsrådmannen Olle Holmstedt
- lagmannen Ann-Christine Lindeblad
- chefsrådmannen Claes Kristensson, och
- enhetschefen Eva Nordqvist

Konsulten Sten Nilsson har utsetts till expert och numera tf kammarrättsassessorn Heléne Johnsson till sekreterare.

Arbetsgruppen har fullgjort sitt uppdrag genom att i separata dokument utarbeta dels en ledningspolicy för tingsrätter och länsrätter, Ledarskap och chefskap, dels denna promemoria Praktiska ledningsfrågor.

1.1 Promemorians syfte och avgränsningar

Promemorian skall ses som ett komplement till Ledningspolicyn i fråga om praktiska ledningsfrågor. Promemorian syftar på intet sätt att vara heltäckande eller att ersätta befintliga handböcker i olika ämnen. Den tar i stället sikte på specifika domstolsfrågor som är eller varit föremål för diskussion eller sådana som inte sällan vållar problem. Promemorian utgår från nu gällande rätt och den syn på gällande rätt som redovisas i Ledningspolicyn.

Promemorian syftar till att vara ett hjälpmedel för underrättscheferna och sätter chefens uppgifter och befogenheter i fokus.

Det goda ledarskapet förutsätter såväl samverkan med och delaktighet för medarbetarna och deras fackliga organisationer som ett konstruktivt tillvaratagande av deras erfarenheter och kunskaper. Den formella regleringen och hanteringen av samverkansfrågorna måste emellertid anses ligga vid sidan av denna promemoria.

2 Planering, uppföljning, utveckling

En av chefens allra viktigaste uppgifter är att leda verksamheten mot de verksamhetsmål som regeringen har ställt upp. Detta förutsätter att verksamheten planeras, på kort och lång sikt, och att den följs upp. I 7 och 8 §§ verksförordningen har bl.a. föreskrivits att chefen skall

- tillse att verksamheten bedrivs författningsenligt och effektivt
- följa upp och pröva den egna verksamheten
- se till att de anställda är väl förtrogna med målen för verksamheten

Bl.a. av dessa föreskrifter följer att planeringsansvaret inkluderar ett ansvar för verksamhetsutveckling och att uppföljningen måste innehålla inslag av kontroll. Chefen har både rätten och skyldigheten att besluta om de åtgärder som uppföljningen och kontrollen ger anledning till.

Såsom framgår av avsnitt 3 i Ledningspolicyn är en god planering åtföljd av en seriös uppföljning ett par av chefens viktigaste styrmedel. En god planering utgår från en omsorgsfull genomlysning av verksamhetens förutsättningar och behov och lämpliga åtgärder och insatser för att nå verksamhetsmålen. Den årliga planeringen dokumenteras lämpligen i en verksamhetsplan. I denna kan med fördel också tas upp frågor bl.a. om personalutveckling, jämställdhet, internmiljö, icke-diskriminering och säkerhet, som eljest lätt kan glömmas bort. Planeringen kan ske på olika nivåer i en organisation men i så fall samlas upp i ett gemensamt myndighetsdokument. Chefen ansvarar för att planeringen kommer till stånd och har också ansvaret för att den leder till en effektiv och målinriktad verksamhet men behöver självfallet inte aktivt delta i allt planeringsarbete.

Såsom också framgår av avsnitt 3 i Ledningspolicyn är det viktigt att planeringen sker i samverkan med medarbetarna samt att dessa känner sig delaktiga och motiverade att medverka till att genomföra den planerade verksamheten.

All pågående verksamhet måste självfallet på lämpligt sätt följas upp som kontroll på att verksamheten bedrivs och utvecklar sig som tänkt. Intet hindrar att uppföljningsinslag skrivs in i verksamhetsplanen.

Gjorda iakttagelser kan påkalla ändringar i planen eller särskilda korrektionsbeslut. Uppföljningen kan resultera i en verksamhetsberättelse som läggs till grund för den fortsatta planeringen.

Det står chefen fullkomligt fritt att påkalla genomgång av avdelningar, rotlar eller andra arbetsenheter. I vissa situationer kan det t.o.m. vara en skyldighet. Av arbetsledningsrätten följer att chefen också kan ge direktiv t.ex. om att vissa mål skall vara avgjorda senast vid viss tidpunkt.

Bland chefens uppgifter ingår också att utveckla verksamheten. Däri innefattas t.ex. att fortlöpande ompröva arbetsrutiner och arbetsmetoder eller att överväga organisatoriska förändringar eller omfördelning av arbetsuppgifter, allt syftande inte bara till högre effektivitet eller godare hushållning utan också till befrämjande av arbetsutveckling eller ökad trivsel.

Det torde ofta framstå som naturligt att sådana frågor tas upp i den årliga planeringen men inget hindrar att utvecklingsfrågor tas upp så snart behov visat sig eller anledning ges.

3 Arbetsfördelning

Genom föreskriften i underrättsinstruktionerna att lagmannen är administrativ chef för tings/länsrätten har lagmannen i administrativa frågor tillerkänts en generell arbetsledningsrätt. För de anställda föreligger en arbetsskyldighet, som i korthet beskrivits i avsnitt 5 i Ledningspolicyn. I verksförordningen har givits kompletterande föreskrifter för utövandet av ledningsrätten. Underrättsinstruktionerna begränsar lagmannens generella befogenheter i en rad hänseenden i det att dessa explicit reglerar vissa frågor (t.ex. målen lottas på rotlar – domarna innehar rotel) eller överflyttar befogenheterna till plenum/kollegium.

För chefens övergripande arbetsfördelningsansvar finns tre föreskrifter i verksförordningen av särskilt intresse. Chefen skall

- tillse att verksamheten bedrivs effektivt
- hushålla väl med statens medel
- skapa goda arbetsförhållanden och ta tillvara och utveckla de anställdas kompetens och erfarenhet.

Delvis begränsande står häremot att plenum/kollegium beslutar i viktigare frågor om organisation eller arbetsformer.

Det är i alla händelser en viktig uppgift för chefen att verka för att arbetsuppgifterna fördelas på ett sådant sätt att olika personalkategorier utnyttjas till det som de är bäst på och tränade eller utbildade för och att delegering kommer till stånd i den omfattning som är möjlig och lämplig.

Renodling av domarrollen innebär t.ex. att domarpersonalen skall ägna sig åt domaruppgifter. Det innebär i sin tur att de i erforderlig omfattning bör tilldelas personal för beredning av målen.

Principen om domarens självständighet i dömandet medför å andra sidan inte att domaren kan vägra att ställa sig ett delegeringsbeslut eller annat arbetsfördelningsbeslut till efterrättelse. Det samma gäller t.ex. beslut som avser tekniska hjälpmedel eller personaltilldelning eller krav i fråga om service och tillgänglighet. Arbetsledningsbesluten är dessutom av den beskaffenhet att de är utan appell.

En viktig arbetsfördelningsfråga gäller lagmannens rätt och skyldighet att vid behov genom omlottning eller lottningsstopp eller på annat sätt omfördela arbetsuppgifter mellan domare och rotlar.

Arbetsordningens lottningsregler skall enligt underrättsinstruktionerna bygga på att arbetsbördan såvitt möjligt blir lika stor för alla domare. Lagmannen har i instruktionerna givits behörighet, om det finns särskilda skäl, att besluta om tillfälliga avvikelser från arbetsordningen.

Till bilden hör också att alla parter har ett anspråk på att deras mål skall bli avgjorda inom rimlig tid. Om det på en viss rotel uppstått större eftersläpningar är underlåtenhet från lagmannens sida att åtgärda detta inte försvarlig.

Självklart är att det inte är förenligt med självständighetsprincipen att lagmannen beslutar om överflyttning av ett enda mål i syfte att direkt eller indirekt påverka utgången eller som ett uttryck för repressalie eller misstroende mot någon enskild domare.

Lika klart är emellertid att lagmannen, om det föreligger objektivt godtagbara skäl, både har en rätt och stundom är skyldig att fatta ett omfördelningsbeslut.

Det ligger inom chefens ansvarsområde att besluta om val av lösning; lottningsstopp, överflyttning, omlottning eller annat, t.ex. omflyttning av personal till överlupen rotel. Varken den domare som får mål flyttade från sig eller till sig kan motsätta sig en omfördelning.

Det ligger i sakens natur att chefen – om det är möjligt – utformar sina beslut på ett sådant sätt att han eller hon undviker att flytta särskilt utpekade mål till särskilt utpekade domare, till undvikande av ens misstanke om inslag av ovidkommande hänsynstaganden. Det kan t.ex.

i vissa situationer ske genom att beslutet avser 10 eller 50 mål av visst slag eller genom att målen genom ny lottning fördelas på andra rotlar.

4 Ekonomiska frågor

Verksamheten vid tings/länsrätten finansieras genom ett årligt förvaltningsanslag som ställs till domstolens förfogande genom ett beslut av Domstolsverket. I verkets beslut ges olika föreskrifter beträffande dispositionen av anslaget. I viss av Domstolsverket fastställd omfattning kan överskott eller underskott överföras till efterföljande budgetår.

Inom domstolen är det lagmannen som ensam förfogar över anslagen med rätt för lagmannen att delegera dispositionsrätt till annan anställd för olika utgiftsändamål. Sådana beslut skall vara skriftliga och undertecknade av lagmannen.

För medelsdispositionen gäller de allmänna reglerna i verksförordningen om chefens verksamhetsansvar och ansvar för att verksamheten bedrivs effektivt. Chefen skall enligt förordningen vidare hushålla väl med statens medel.

Effektiv medelsdisposition och god hushållning kräver en god planering, som bygger på en väl underbyggd kunskap om verksamheten, dess behov på kortare och längre sikt och dess kostnader. Den grundläggande ekonomiska planeringen måste ses som en integrerad del av den allmänna planeringen och utmynna i en internbudget.

Frågor som uppkommer är t.ex.

- hur mycket förfogar jag över?
- vilka kostnader är fasta?
- vilka utgifter kan jag påverka?
- vilken är den rätta prioriteringen mellan olika utgifter och utgiftslag?
- har domstolen rätt personaluppsättning?
- har domstolen råd med den eller den satsningen?
- vad behöver jag avsätta för lönerevision?
- vilka reserver kan/vill/behöver jag lägga in i budgeten?
- är situationen sådan att jag vill/måste ta kreditutrymme i anspråk?
- vad behöver jag göra idag/i år för att nå visst resultat eller viss effekt nästa år?

God hushållning förutsätter också en kontinuerlig uppföljning för kontroll av att planeringen håller och för korrigeringar om så inte är fallet. En översiktlig genomgång av kontoutdrag bör göras månatligen.

Vid några tillfällen under året behöver göras en fördjupad uppföljning. All uppföljning avrapporteras till lagmannen.

God hushållning kräver att allt medelsutnyttjande sker på ett för domstolen och staten ekonomiskt fördelaktigt sätt, där dock billigast inte alltid behöver vara bäst.

På en rad områden finns statliga avropsavtal. För s.k. anläggnings-tillgångar krävs att de skall finansieras via lån hos Riksgäldskontoret. Större inköp eller investeringar faller in under de generella föreskrifterna i lagen (1992:1528) om offentlig upphandling.

Domstolsverket har utfärdat föreskrifter (DVFS 1999:5) om redovisningsverksamheten vid bl.a. domstolarna. Dessa föreskrifter innehåller regler bl.a. om utbetalningsorder/bokföringsorder och om intern kontroll före utbetalningar.

Enligt Domstolsverkets Handbok för redovisning skall inventering av kontantkassan göras av domstolschefen eller annan anställd, som domstolschefen förordnat, förutom vid delårs- eller helårsbokslut, vid minst ett tillfälle varje år på tid som inte gjorts bekant i förväg för den som handhar kassan.

5 Utbildning

För chefen har i verksförordningen (8 § p. 4) skrivits in en skyldighet bl.a. att utveckla de anställdas kompetens och erfarenhet. Utbildning måste ses som ett nödvändigt och viktigt inslag för uppbyggande och bibehållande av den kompetens som krävs för att domstolarna skall kunna avgöra mål och ärenden på ett rättssäkert och effektivt sätt.

Chefens ansvar för verksamhets- och kompetensutveckling innefattar en skyldighet att inom myndigheten i lämplig omfattning planera och budgetera för och att genomföra informations- och utbildningsinsatser. I detta ligger en planering både generellt och på individnivå. Individuellt kan frågan om utbildningsbehov lämpligen tas upp vid personal- eller utvecklingssamtal.

Information och utbildning är en administrativ uppgift som av lagmannen kan delegeras till andra anställda. Chefsrådmännen har en informations- och utbildningsskyldighet på sin avdelning. Motsvarande gäller för domare på rotelnivå och andra arbetsledare på enhetsnivå.

Alla anställda har för övrigt en skyldighet att dela med sig av sina kunskaper vid myndighetsgemensam information eller utbildning. Omfattningen av en sådan skyldighet – större för domarpersonal än för kanslipersonal – är dock inte lika långtgående.

Flertalet anställda uppfattar erbjudanden om att få delta i utbildning som en förmån. Att få delta i sådan utbildning som gör den anställda

bättre skickad att klara av nuvarande och kommande arbetsuppgifter är för den anställde inte endast en rättighet utan också en skyldighet.

I chefens arbetsledningsrätt ingår att besluta om erforderlig utbildning. Denna rätt måste självfallet utnyttjas med omdöme och med hänsynstagande till den anställdes önskemål i fråga om tidpunkter, förläggning, åberopade tillfälliga hinder m.m. Ingen anställd kan undandra sig att genomgå beslutad utbildning. Genom det arbetsrättsliga "kontraktet" (Ledningspolicyn, avsnitt 5.1) måste varje anställd anses ha förbundit sig bl.a. att bibehålla och utveckla sin kompetens, att följa med i utvecklingen och tillgodogöra sig nyheter av betydelse för anställningen.

6 Praxisfrågor m.m.

Den offentliga makten utövas enligt regeringsformen under lagarna. Domstolarna skall i sin verksamhet beakta allas likhet inför lagen. Chefen skall enligt verksförordningen se till att verksamheten bedrivs författningsenligt. I hovrätts- och kammarrättsinstruktionerna har föreskrivits att de som har anställningar som vice ordförande på avdelning, enligt de anvisningar som domstolen lämnar, särskilt har att följa rättskipningen på domstolens avdelningar och verka för en enhetlig rättstillämpning (8 § andra stycket HI o. KI).

En enhetlig och likformig rättstillämpning, såväl inom en enskild domstol som i förhållande till andra domstolar, är en nödvändig förutsättning för allas likhet inför lagen och för allmänhetens förtroende för domstolarna. En av underrättschefernas viktigaste uppgifter är att just verka för en enhetlig och likformig rättstillämpning, i första hand inom den egna domstolen.

Domarnas självständighet i dömandet medför självfallet att lagmannen inte kan beordra någon att döma si eller så. Inte heller kan kollektivt fattas beslut därom. Självständighetsprincipen får emellertid anses kräva mer än så. Lagmannen kan självfallet inte hota med eller antyda repressalier om någon dömer på det ena eller andra sättet. Det ligger tvärtom i domaruppgiftens natur att skilda uppfattningar och skiljaktiga meningar respekteras.

Självständighetsprincipen hindrar emellertid inte att lagmannen kallar till praxismöten, rättsfallsgenomgångar o. dyl. och därvid också ger till känna en egen uppfattning. Den enskilde domaren kan inte med hänvisning till självständighetsprincipen undandra sig att delta i sådana möten. Dessa får dock icke ta sikte på hur han eller hon skall döma i ett enskilt mål.

Inget hindrar heller enskild rådfrågning eller konsultation av kollegor inom domstolen i ett pågående mål om den söks av den ansvarige domaren. Lagmannen bör emellertid iaktta största försiktighet, särskilt om han eller hon på eget initiativ kontaktar en enskild domare, till undvikande av ens misstanke om att domaren skall känna sig utsatt för påtryckning. I ett förtroendefullt samarbete med respekt för varandras uppfattningar och ansvarsområden skall detta dock icke behöva inträffa.

7 Fel och försummelser vid handläggning av mål och ärenden m.m.

Chefen skall enligt 7 § verksförordningen se till att verksamheten bl.a. bedrivs författningsenligt.

Domare och andra anställda är underkastade dels ett straffrättsligt ansvar för sina åtgärder i tjänsten bl.a. till följd av regeln om tjänstefel (20 kap. 1 § första stycket brottsbalken), dels ett disciplinärt ansvar för tjänsteförseelse (14 § första stycket lagen om offentlig anställning). Underrättslagmännen har i 15 § anställningsförordningen, jämförd med lagen om fullmaktsanställning och resp. domstolsinstruktion, ålagts att genast göra en anmälan till Statens ansvarsnämnd redan på nivån om det ”uppkommer en fråga” om disciplinansvar, åtalsanmälan eller avskedande som skall prövas av nämnden, dvs. när det gäller samtliga domarkategorier.

Motsvarande frågor, när det gäller andra anställda än domare, prövas av Domstolsverket eller, i fråga om notarier, av Notarie-nämnden. Lagmannen har samma anmälningsskyldighet i fråga om dessa medarbetare.

Enligt 10 § lagen om fullmaktsanställning får en arbetstagare som omfattas av den lagen avstängas från arbetet

1. om ett förfarande inleds som syftar till att han skall avskedas
2. om en åtgärd vidtas för att åtal skall väckas mot honom för en gärning som kan antas medföra avskedande
3. om han inte fullgör sina uppgifter tillfredsställande och detta beror på sjukdom eller något jämförligt förhållande, eller
4. om han inte följer ett beslut om läkarundersökning

11 § samma lag tar sikte på fråga om läkarundersökning.

Om en arbetstagare inte fullgör sina arbetsuppgifter tillfredsställande och det är sannolikt att den bristande arbetsförmågan beror på sjukdom eller

något jämförligt förhållande får beslutas att arbetstagaren skall undersökas av en läkare som anvisas honom.

Beslut i fråga om avstängning och läkarundersökning fattas av Statens ansvarsnämnd. För anmälan till nämnden gäller samma regler som nyss redovisats i fråga om disciplinansvar m.m.

Lagmannen kan hänskjuta anmälingsfrågor till avgörande av plenum/kollegium.

Det kan här också vara på sin plats att hänvisa till det i avsnitt 7 i Ledningspolicyn omnämnda, icke författningsreglerade institutet för-sättande ur tjänst.

Både de straffrättsliga och de utomstraffrättsliga sanktionerna inom det offentliga området är motiverade främst av samhällsmedlemmarnas intresse av att offentliga funktioner utan ovidkommande hänsyn full-görs på ett riktigt sätt (prop. 1975:78 s. 141).

Reglerna om anmälningsskyldighet utgör ett viktigt inslag i ansvars-systemet. Anmälningsskyldighetens förtroendefrämjande funktion underströks särskilt i förarbetena till den nu gällande lagen om offentlig anställning. Departementschefen uttalade i denna del bl.a. följande (prop. 1993/94:65 s. 89).

Det går emellertid inte att bortse från att den nuvarande bestämmelsen i 12 kap. 1 § LOA ger en klar och entydig signal om hur man hos myndig-heterna skall se på misstankar om brottslig verksamhet i anställningar inom det statliga området, exempelvis tjänstefel eller andra brott mot 20 kap. brottsbalken. Misstankarna skall utredas och eventuella brott skall beivras. Det får inte förekomma misstanke om att man hos myndigheterna försöker sopa missförhållanden under mattan. Sådana misstankar skulle nämligen allvarligt kunna skada förtroendet för de statliga myndigheterna och därmed deras möjligheter att utföra de uppgifter de är till för.

ChefsJO Eklundh har i ett utförligt beslut (ämbetsberättelsen 1998/99:JO1 s. 37) behandlat en tingsrättslagmans skyldighet att göra anmälan till Statens ansvarsnämnd när det uppkommer en fråga om åtalsanmälan eller disciplinansvar som rör en vid tingsrätten anställd rådman. Mot bakgrund därav begränsas framställningen här till några korta noteringar.

Skyldigheten att göra anmälan till Statens ansvarsnämnd omfattar också domares fel och försummelser vid fullgörandet av deras dömande och rättstillämpande uppgifter.

ChefsJO Eklundh konstaterar i sitt beslut att rättegångsfel är ett vid-sträckt begrepp som omfattar både mindre fel och allvarliga sådana. När ett rättegångsfel förekommer har det ofta sin grund i ett tillfälligt förbiseende, och rättegångsfel kan ibland i själva verket förekomma utan att något som helst klander kan riktas mot den domare som handlagt det aktuella målet. I de flesta fall är det enligt ChefsJO:s

beslut alldeles uppenbart att det fel som har förekommit i sådana fall inte aktualiserar en fråga om åtals- eller disciplinanmälan.

En medarbetares ansvar är inte begränsat till åtgärder vid fullgörande av myndighetsutövning. En arbetstagare som uppsåtligt eller av oaktsamhet åsidosätter sina skyldigheter i anställningen kan åläggas disciplinansvar för detta.

Det föreligger ingen skyldighet för en underrättslagman att utöva tillsyn över de anställda, rådmän eller andra, genom att aktivt efterforska eventuella tjänstefel eller åtgärder som kan föranleda disciplinansvar.

Lagmannens skyldighet att se till att verksamheten bedrivs författningenligt kan emellertid ge anledning för honom eller henne att t.ex. ta del av överrätternas domar och beslut i återförvisade mål.

Oavsett på vilket sätt en lagman fått kännedom om omständigheter som ger anledning till misstanke om att någon gjort sig skyldig till tjänstefel eller disciplinförseelse är lagmannen skyldig att pröva om anmälan till Statens ansvarsnämnd skall göras.

I de fall där en uppkommen misstanke inte föranleder någon anmälan kan det – i tveksamma fall – vara lämpligt att på något sätt dokumentera ställningstagandet och grunderna för detta i syfte att undanröja varje misstanke om att anmälningsfrågan inte har hanterats korrekt.

I fråga om disciplinförseelser uttalar ChefsJO i sitt beslut, när det är fråga om ett fel i myndighetsutövning, att anmälan till Statens ansvarsnämnd bör ske så snart en myndighetschef har en rimligt välgrundad anledning att anta att felet kan föranleda en disciplinpåföljd. Detta motiveras med vikten av att ansvarssystemet fungerar på ett sådant sätt, att det bidrar till att upprätthålla allmänhetens förtroende för den offentliga verksamhet som innefattar myndighetsutövning.

När det gäller andra disciplinförseelser än fel i myndighetsutövning uttalar ChefsJO följande.

I en kommentar till LOA uttalas mera allmänt att de forbundna disciplinpåföljderna – varning och löneavdrag – i stor utsträckning har ersatts av en dialog mellan arbetsgivare och arbetstagare och att mera konstruktiva åtgärder som vanliga tillsägelser och uppföljningssamtal används i stället (Hinn - Aspegren, Offentlig anställning Kommentar till nya LOA s. 56).

Som i all myndighetsverksamhet gäller emellertid även i detta sammanhang att allas likhet inför lagen skall respekteras samt att saklighet och opartiskhet skall iakttas. Det återgivna uttalandet får därför anses i första hand ta sikte på fall av allmän misskötsamhet som manifesteras t.ex. genom olovlig utevaro från arbetsplatsen, onykterhet i arbetet eller överträdelser av interna ordningsregler, där andra åtgärder än en disciplinpåföljd ofta är ett effektivare sätt att åstadkomma rättelse (jfr prop. 1993/94:65 s. 85).

Även i en situation av detta slag kan det finnas anledning att på lämpligt sätt dokumentera ställningstaganden och grunder. Intet hindrar att lagmannen, vid tveksamhet i fråga om skyldighet att anmäla fråga om åtal, disciplinansvar eller avskedande, under hand samråder med sin överrättspresident, med sekreteraren i Statens ansvarsnämnd eller med någon företrädare för JK-ämbetet. Vid ett sådant samråd kan också tas upp frågan om lämplig åtgärd i en situation, då det för prövningen av anmälningsfrågan krävs ytterligare utredning som bör genomföras av någon annan än lagmannen eller om det föreligger jäv för denne.

7.1 Handläggningen av remisser från JK eller JO

En remiss från JK eller JO till tings/länsrätten rörande ifrågasatt fel eller försummelse utgör ett administrativt ärende som faller in under lagmannens beslutskompetens. Formellt äger lagmannen delegera uppgiften eller hänskjuta saken till plenum/kollegium.

Den naturliga handläggningsordningen – särskilt om JK eller JO i remissen begärt utredning av saken – är att lagmannen av vederbörande domare begär utredning och yttrande till sig och att lagmannen därefter utformar domstolens yttrande eller, om detta bedöms tillräckligt, hänvisar till det infordrade yttrandet av vederbörande domare.

Intet hindrar heller att lagmannen beslutar domstolens yttrande på föredragning av vederbörande domare och med kontrasigtering av honom eller henne.

Det centrala är att vederbörande domare får komma till tals och att det primärt är chefens uppgift att därefter avge ett yttrande på domstolens vägnar.

Oberättigade klagomål – faktiska eller rättsliga – skall självfallet tillbakavisas, gärna med en redogörelse för den rättsliga regleringen på det berörda området. En god grundinställning för såväl lagmannen som berörd domare är emellertid också att inte försvara en sjuk sak.

Ett begånget fel må kunna förklaras. Det finns också ett anspråk på lagmannen att allmänt sett stötta sina medarbetare. Detta sträcker sig dock icke så långt som till att försvara eller söka bortförklara begångna fel.

All verksamhet vid domstolen skall bedrivas författningsenligt. Annat kan icke hävdas än att all handläggning skall vara korrekt och att alla domar och beslut skall vara riktiga.

En mera vidsynt inställning från såväl lagmannen som vederbörande domare och som också torde röna större förståelse från JK eller JO är att beklaga begångna misstag och i förekommande fall lämna en redo-

görelse för vidtagna åtgärder i syfte att eliminera eller minimera risken för ett upprepande.

8 Delegation

Delegationsregler finns såväl i fråga om administrativa ärenden som när det gäller handläggningen av mål och ärenden.

Detta delavsnitt tar primärt sikte på det senare området. Avslutningsvis lämnas emellertid några synpunkter även i fråga om delegation av administrativa ärenden m.m.

8.1 Delegation i fråga om mål och ärenden

8.1.1 Rättsliga utgångspunkter

Tingsrätten skall, om annat inte är föreskrivet, bestå av en lagfaren domare (1 kap. 3 § RB).

Åtgärder som avser endast beredandet av ett mål och som inte är av sådant slag att de bör förbehållas lagfarna domare får utföras av en annan tjänsteman vid tingsrätten som har tillräcklig kunskap och erfarenhet. Närmare bestämmelser om detta meddelas av regeringen (1 kap. 3 e § första stycket RB).

Lagen om domstolsärenden hänvisar (3 §) bl.a. till angivna regler i rättegångsbalken. En likalydande delegationsregel finns för länsrätternas del i 18 § tredje stycket lagen om allmänna förvaltningsdomstolar.

Med stöd av den i lagarna givna delegationen har regeringen i underrättsinstruktionerna och i förordningen om försöksverksamhet vid vissa tingsrätter utfärdat föreskrifter om delegation,

- dels av domaruppgifter till bl.a. tingsnotarier och länsrättsnotarier,
- dels av beredningsuppgifter till andra anställda än domare.

Det kan noteras att alla förordningsbestämmelser om delegation innehåller lokutionen ”på eget ansvar”.

Vid tillämpning av delegationsreglerna uppkommer en rad frågeställningar, bl.a.

- behörigheten att utfärda förordnanden
- utformningen av förordnanden
- tilldelningen av mål och ärenden
- ansvarsfördelningen

8.1.2 Ansvar för delegerade uppgifter

Eftersom frågorna om ansvaret för delegerade uppgifter är av stor betydelse för utformningen av regler och rutiner vid domstolarna framstår det som naturligt att börja med dessa.

Frågorna behandlades i 1992 års budgetproposition (prop. 1991/92:100. bil. 3 s. 12 f.) med anledning av en skrivelse från JO som i sin tur föranlett en utredning av Domstolsverket. I budgetpropositionen anförde departementschefen bl.a. följande.

Delegering av arbetsuppgifter i domstol sker genom förordnanden till enskilda personer i enlighet med domstolsinstruktionernas bestämmelser. Den enskilde blir härigenom behörig att på eget ansvar utföra vissa göromål. Men detta innebär inte att det ansvar som kan åvila andra för att göromålen fullgörs på rätt sätt upphör helt. Den som förordnar, normalt domstolschefen, måste förvissa sig om att personen i fråga har tillräcklig kunskap och erfarenhet för att klara arbetsuppgiften. Rotelinnehavaren har att ge underställd personal tydliga instruktioner, att i lämplig omfattning följa upp givna förordnanden och att ingripa om någon inte fullgör sina uppgifter tillfredsställande. Vad som kan krävas av rotelinnehavare för att denna skall undgå ansvar för felaktigheter som begåtts av annan personal varierar avsevärt mellan olika situationer. Att heltäckande reglera rotelinnehavarens övergripande ansvar får därför mycket vaga bestämmelser till resultat. En författningsreglering skulle alltså inte komma att klargöra var gränsen mellan domarens ansvar och annan personals ansvar går. Som flertalet remissinstanser delar jag därför Domstolsverkets bedömning. Liksom remissinstanserna är jag inte heller beredd att utvidga rotelinnehavarens ansvar för delegerade arbetsuppgifter. Enligt min mening ligger det i sakens natur att ansvar i första hand måste utkrävas av den som utför göromålen och därigenom ibland också står för myndighetsutövningen. I annat fall förfelas tanken bakom renodlingen av domarrollen. Om göromål och ansvar inte följs åt är det snarast ett tecken på att göromålen inte är lämpliga att delegera.

Frågan om delegering av arbetsuppgifter till kanslipersonal vid domstol behandlas i prop. 1992/93:213. I denna prop. (s. 21) hänvisade departementschefen till bl.a. nyss redovisade uttalande. Hon anförde vidare bl.a. följande.

Jag uttalade där bl.a. att ansvaret för att delegerade uppgifter utförs på ett riktigt sätt i första hand måste utkrävas av den som utför göromålen. --. En utvidgning av möjligheten att delegera olika uppgifter till kanslipersonal innebär alltså att den som i det konkreta fallet skall besluta om delegering med än större noggrannhet måste pröva om den person som skall ta hand om uppgifterna har de kunskaper och erfarenheter som krävs för uppgiften.

8.1.3 Behörigheten att utfärda förordnanden m.m.

Behörigheten att utfärda nu aktuella förordnanden har genomgående lagts på lagmannen. Av terminologin i instruktionerna följer, som förut sagts, att lagmannen inte utan särskilt författningsstöd kan delegera

denna uppgift. Av instruktionerna följer att viss delegation kan ske till chefsrådman (35 § andra stycket TI och 32 § andra stycket LI). I övrigt är det bara lagmannen eller, vid förfall för denne, lagmannens ställföreträdare som kan utfärda förordnanden.

Genom att utfärda ett förordnande påtar sig lagmannen ett ansvar för att personen i fråga har tillräckliga kunskaper och erfarenheter för att klara de arbetsuppgifter som förordnandet omfattar.

Lagmannens ansvar sträcker sig emellertid längre än så. Innan ett förordnande utfärdas måste lagmannen också förvissa sig om att lämpliga restriktioner finns inlagda, i förordnandet, i arbetsordningen, i särskilda föreskrifter eller på annat sätt. Dessa kan gälla kontrollen av eller begränsningar i fråga om vilka mål eller ärenden som får överlämnas eller krav på att mål och ärenden i vissa situationer skall återlämnas.

8.1.4 Utformning av förordnanden samt tilldelning av mål och ärenden m.m.

Ett förordnande tar i förevarande sammanhang primärt sikte på behörigheten. För att kunna utnyttja en behörighet krävs också att den förordnade i arbetsordningen, i särskilda föreskrifter, av chefsrådman-
nen eller rotelchefen eller på annat sätt blivit tilldelad viss uppgift, visst eller vissa mål el. dyl.

Viktigt är att det enskilda förordnandet utformas på ett sådant sätt att det otvetydigt framgår att uppgifterna utförs på eget ansvar. Intet hindrar att befogenhetsbegränsningar markeras genom formuleringar av typ, ”enligt chefsrådmannens bestämmande”, ”de mål som rotelchefen bestämmer”, el. dyl.

I arbetsledningsföreskrifter måste finnas regler om fördelningen av arbetsuppgifter, även sådana som kräver behörighet i form av särskilda förordnanden, och om överlämnande av enskilda mål och ärenden. Regler måste också finnas om instruktioner, stöd, ledning och kontroll i fråga om överlämnade uppgifter och om återtagande.

Av arbetsledningsföreskrifterna bör också framgå att den förordnade har ett eget ansvar för att påpeka för överordnad om en överlämnad uppgift är av sådan beskaffenhet att den överstiger den förordnades kunskap, erfarenhet eller förmåga.

8.2 Delegation av administrativa ärenden m.m.

När det gäller delegation av administrativa göromål hänvisas till en början till vad som sagts under avsnitt 5 i Ledningspolicyn, Den administrativa beslutskompetensen.

Underrättsinstruktionerna innehåller under olika rubriker föreskrifter dels om fördelningen av mål och ärenden, dels om handläggningen av mål och ärenden, dels ock om handläggningen av administrativa ärenden.

Vid underrätterna förekommer en lång rad administrativa göromål som definitionsmässigt inte är hänförliga under handläggning av administrativa ärenden t.ex. personalplanering, lokaldrift eller posthantering. I den utsträckning sådana uppgifter inte faller in under plenums eller kollegiums ansvarsområde ligger beslutskompetensen mot bakgrund av de allmänna bestämmelserna i verksförordningen inom lagmannens befogenhetsområde. När det gäller delegation av sådana uppgifter torde reglerna om delegation av administrativa ärenden i allmänhet kunna äga motsvarande tillämpning.

Tre frågeställningar träder i förgrunden när det gäller delegation av administrativa ärenden

- Vilka begränsningar föreligger i lagmannens rätt att delegera?
- Vilka skyldigheter har de anställda att ta emot delegation?
- Hur fördelar sig ansvaret vid delegering?

8.2.1 Begränsningar i lagmannens rätt att delegera administrativa ärenden

Det finns två grundläggande begränsningar i lagmannens rätt att med befriande verkan från sig delegera uppgifter och ansvar såvitt gäller administrativa ärenden.

Den ena utgår från att lagmannen inte kan befria sig från ansvaret för de uppgifter som i lag eller förordning lagts på lagmannen eller myndighetschefen.

Den andra ligger i det förbehåll som skrivits in i delegationsföreskriften i underrättsinstruktionerna, ”ärenden som inte är av sådant slag att de bör avgöras av lagmannen”.

Ingen av dessa begränsningar hindrar att det uppdras åt någon att under lagmannen svara för eller fullgöra vissa uppgifter.

8.2.2 Skyldigheten att mottaga delegation

Omfattningen av skyldigheten att mottaga delegation bestäms av vederbörande anställds arbetskyldighet enligt det arbetsrättsliga ”kontraktet”, dvs. för vilka arbetsuppgifter vederbörande har anställts, innehållet i anställningsavtal, befattningsbeskrivning m.m. Denna skyldighet sträcker sig självfallet till art och omfattning längst för den som anställts för – eller bl.a. för – administrativa uppgifter på hög nivå.

I den utsträckning en anställd ställer sig till förfogande för vissa arbetsuppgifter föreligger inte något hinder mot delegation utifrån ”kontraktet”.

8.2.3 Ansvar för delegerade uppgifter

Formuleringen av den administrativa delegationsföreskriften i underriktsinstruktionerna ”i sitt ställe avgöra ärenden” tar uppenbarligen sikte på att någon annan skall kunna förordnas att på eget ansvar avgöra ärendena.

På samma sätt som gäller i fråga om mål och ärenden är det då viktigt att förordnandena utformas på ett klart och entydigt sätt.

Lagmannen är likaså ansvarig för att delegation sker till en medarbetare som är lämplig för uppgiften och för att vederbörande får erforderlig utbildning och erforderliga instruktioner liksom för att tillbörlig kontroll sker när det gäller fullgörandet av de delegerade uppgifterna.

Om en lagman delegerar uppgifter som inte är delegeringsbara faller ändå ett direkt personligt ansvar på honom eller henne.

9 Arbetsmiljö, ordning och säkerhet, m.m.

9.1 Allmänt

Med utgångspunkt i det arbetsrättsliga ”kontraktet” har arbetsgivaren/myndighetschefen i lagar och förordningar ålagts att ansvara för arbetsmiljö, ordning och säkerhet. Arbetsmiljöfrågorna inkluderar frågor om samarbete och arbetsklimat. Diskriminering och trakasserier får inte förekomma.

”Kontraktet” förutsätter inte bara att arbetsgivaren/chefen utfärdar erforderliga föreskrifter. Bristande efterlevnad från någon anställd medför ökade risker, olägenheter eller obehag för andra anställda. Inte

minst därför är det också arbetsgivarens/chefens skyldighet att följa upp regelefterlevnaden och på lämpligt sätt inskrida mot överträdelser.

Den arbetskyldighet som envar anställd iklätt sig innefattar också förpliktelser att samarbeta samt att följa givna ordnings- och säkerhetsföreskrifter.

I samarbetskravet ligger inte bara att smidigt fullgöra sina egna arbetsuppgifter utan även att i samverkan med andra medverka till att hela myndigheten når ett gott resultat. Varje enskild anställd har ett medansvar för att uppnå och bibehålla ett gott arbetsklimat.

Det kan framstå som en självklarhet att varje anställd har att följa givna ordnings- och säkerhetsföreskrifter. Man bör då hålla i minnet att ordningsregler omfattar också sådant som arbetstider och rökförbud m.m.

Arbetsgivaren betalar för arbete under en viss tid. Alla anställda står primärt till arbetsgivarens förfogande under denna tid. Men alla anställda ingår också i ett arbetslag som då även står till parternas och allmänhetens förfogande.

Eftersom reglerna om arbetsmiljö och om diskriminering i olika avseenden ställer starka krav på att domstolschefen omedelbart och med kraft inskrider mot överträdelser har han eller hon i dessa hänseenden också ett starkt anspråk på att eventuella överträdelser omedelbart rapporteras.

9.2 Uppträdande m.m.

Regler om uppträdande hör i förlängningen hemma under ordningsfrågor. Detta faller sig naturligt eftersom uppträdande påverkar arbetsmiljö och arbetsklimat m.m. Det har emellertid effekter också på t.ex. parternas och allmänhetens uppfattning om och tilltro till domstolen och den verksamhet som bedrivs där.

Arbetsgivaren kan sålunda ställa krav på alla anställda i fråga om uppträdande. Ett sådant krav gör sig gällande med särskild styrka när någon företräder domstolen vid förhandlingar eller eljest vid externa personliga kontakter. Parterna har också ett berättigat anspråk på att domstolen vinnlägger sig om att påbörja sina förhandlingar på utsatt tid och att informera parter och vittnen om förseningar som uppstått.

Några tydliga gränser i fråga om uppträdande kan självfallet inte dras upp i skrivna ordningsregler el. dyl. De får i stället utmejslas successivt till något som kan betecknas som en arbetsplatskultur. Detta får dock inte medföra att chefen avstår från att på lämpligt sätt reagera mot felbeteenden.

Ingen anställd skall opåtalat av någon överordnad eller arbetskamrat behöva bli utsatt för t.ex. vredesutbrott med invektiv och svordomar

eller för någon form av offentliga tillrättavisningar. Ännu klarare framstår chefens skyldighet att ingripa om någon anställd gör sig skyldig till något som har karaktär av diskriminering eller trakasseri.

Om det inte är fråga om diskriminering eller trakasserier torde det oftast räcka med att chefen nöjer sig med tillsägelser och uppföljnings-samtal. I grova fall eller vid upprepanden eller ohörsamhet är det dock en skyldighet för myndighetschefen att ingripa formellt disciplinärt.

Även frågor om klädsel hör ytterst hemma under ordningsfrågor.

9.3 Arbetstid m.m.

Arbetstidsfrågorna är som förut sagts hänförliga till ordningsfrågor och omfattas sålunda av den anställdes arbetsskyldighet enligt "kontraktet".

Arbetsgivaren har ett anspråk på att reglerna i fråga om arbetstider och flex m.m. iakttas. Chefen har både en rättighet och en skyldighet att ingripa mot missförhållanden.

Slarv med tider och tidspassning är sådant som är ägnat att urholka allmänhetens förtroende för domstolarna, särskilt om det går ut över expeditions- eller telefontider, dvs. de tider då parter och allmänhet har ett berättigat anspråk på personlig kontakt med alla anställda (jfr också 7 § p. 5 verksförordningen).

Om chefen underlåter att inskrida mot misskötsamhet av någon eller några anställda är detta ägnat inte bara att försämra arbetsklimatet för mera lojala anställda utan också allmänhetens förtroende för domstolen.

De lagfarna domarna omfattas inte av arbetstidsreglerna i avtalet om anställningsförmåner (ALFA). De har s.k. oreglerad arbetstid. Frågan om omfattningen av deras skyldighet att uppehålla sig på arbetsplatsen behandlades vid en MBL-förhandling den 16 januari 1980 mellan Domstolsverket och personalorganisationerna (JUSEK och ST-DÅT). Parterna gjorde därvid ett gemensamt uttalande till protokollet.

För de domare som är undantagna från ARB saknas ett fixerat mått på omfattningen av deras arbetsskyldighet. Enligt vedertagen uppfattning är denna emellertid varken större eller mindre än den som åvilar andra tjänstemän vid domstolarna. Eftersom arbetstidens längd inte är bestämd, saknas naturligen bestämmelser om arbetstidens förläggning. Skyldighet för domare att uppehålla sig på arbetsplatsen under kontorstid och där utföra sina arbetsuppgifter får emellertid anses föreligga i den utsträckning det krävs för arbetets behöriga gång. Allmänna bestämmelser om när arbetsuppgifterna kräver att domare är närvarande på arbetsplatsen kan meddelas av domstolen. Domstolens chef, annan domare i arbetsledande ställning eller chefen för administrativa enheten får föreskriva att domare i visst fall skall vara närvarande på arbetsplatsen när det behövs för arbetets behöriga gång.

Domarpersonalens samlade arbetskraft bör tas till vara. Det råder sålunda inte någon tvekan om att en sådan utjämning av arbetsbördan får företas mellan domare som vid visst tillfälle behövs för att uppnå detta. Omdisposition av arbetskraften är ett naturligt inslag i arbetsledningen. -.-.

Det bör också framhållas att det för arbetets behöriga gång helt allmänt sett är önskvärt att all personal vid domstolen i görligaste mån uppehåller sig samtidigt på arbetsplatsen. Samtidig närvaro underlättar samarbetet tjänstemännen emellan i domstolen.

Personalorganisationerna förklarade sig vid förhandlingen inte ha någon erinran mot att Domstolsverket tillförde anvisningarna för domstolarnas arbetsordning en bestämmelse med följande lydelse.

I arbetsordningen bör intas en bestämmelse varav framgår att lagfaren domare i den utsträckning det behövs för arbetets behöriga gång är skyldig att uppehålla sig på arbetsplatsen under kontorstid och där utföra sina arbetsuppgifter.

Det kan avslutningsvis konstateras att arbetsledningsrätten även omfattar domare med oregerad arbetstid. Arbetsledningsrätten ger domstolschefen en rättighet att utfärda föreskrifter i fråga om de lagfarna domarnas skyldighet att uppehålla sig på arbetsplatsen. Mycket talar för att lagmannen i generella termer lägger fast de närvarokrav som ställs inom den egna domstolen. Lagmannen har – liksom i fråga om övrig personal – både skyldighet och befogenhet att inskrida mot missbruk.

10 Nämndemannafrågor

Nämndemän väljs av kommun- eller landstingsfullmäktige för en bestämd valperiod. För uppdrag som nämndeman uppställs i rättegångsbalken och i lagen om allmänna förvaltningsdomstolar vissa valbarhets- och behörighetsvillkor. Rätten prövar självmant den valdes behörighet.

Om en nämndeman upphör att vara valbar eller behörig förfaller uppdraget. En nämndeman får vidare av rätten, under vissa i de nyssnämnda lagarna angivna förutsättningar, på egen begäran entledigas från uppdraget.

10.1 Behörighets- och valbarhetskontroll

Rättens behörighets- och valbarhetskontroll sker lämpligen genom att domstolen skriftligen informerar en nyvald nämndeman om gällande valbarhets- och behörighetsvillkor och begär besked huruvida dessa

villkor är uppfyllda eller om det föreligger tveksamhet i något avseende och i så fall vilket.

Om så skett torde det därefter inte av domstolen kunna krävas att denna månatligen eller årligen upprepar sin fråga. Uppkommer däremot tveksamhet om någon nämndemans behörighet, oavsett på vilket sätt, har domstolen dock att ta upp saken till prövning.

Lagen utgår från att nämndemän alltid är valbara och behöriga när de väljs ("Upphör en nämndeman att vara valbar eller behörig, förfaller uppdraget"). Så är emellertid i praktiken inte alltid fallet. Vad som gäller vid ursprunglig obehörighet framstår som oreglerat. Rätten har emellertid ändå att självmant pröva den valdes behörighet.

Upphör en nämndeman att vara valbar eller behörig "förfaller uppdraget". Därmed borde inte behövas ett formellt entledigande. Det samma gäller om en nämndeman avlidit. Den uppkomna situationen bör ändå på lämpligt sätt dokumenteras. Den enskilda nämndemannen måste, om hans eller hennes valbarhet eller behörighet ifrågasätts, få komma till tals i saken innan domstolen tar ställning.

Även om uppdraget förfallit är det inget som hindrar att nämndemannen formellt entledigas på egen begäran. Situationen blir mera komplicerad om det föreligger oenighet mellan rätten och den enskilda nämndemannen huruvida uppdraget förfallit. Domstolen torde härvid ha att fatta ett överklagbart beslut.

Frågor om nämndemäns valbarhet och behörighet prövas i administrativ ordning. Detta hindrar emellertid inte att en sådan fråga kan uppkomma och ställa krav på någon form av åtgärd i sittande rätt.

10.2 Entledigande

En nämndeman får av rätten entledigas på egen begäran endast om han eller hon visar giltigt hinder eller har fyllt 60 år. Kravet på giltigt hinder torde vara uppställt bl.a. för att domstolarnas verksamhet skall kunna upprätthållas i orostider och för att enskilda nämndemän inte skall kunna dra sig undan ett obehagligt mål.

Det framstår i allmänhet inte som särskilt meningsfullt att tvinga en nämndeman, som av det ena eller andra skälet vill avgå, att fullfölja sitt uppdrag. Verksamheten gynnas inte av brist på vilja och engagemang. Hindren vid enskilda tjänstgöringstillfällen torde bli legio. "Giltigt hinder" torde i allmänhet kunna prövas mot bakgrund härav.

10.2.1 Misskötsamhet m.m.

Även om problem som hänför sig till enskilda nämndemän inte är särskilt vanligt förekommande i en enskild domstol är sådana problem, när de uppstår, ofta av ömtåligt och svårhanterat slag. Det är därför motiverat att

de behandlas i detta sammanhang. Två utgångspunkter är centrala för all syn på och behandling av problem som hänför sig till nämndemännen

- de är valda i demokratisk ordning, det är inte en uppgift för en domstol att överpröva den valdes lämplighet
- de har funktionen av domare och omfattas av reglerna om varje domares självständighet vid fullgörandet av dömande uppgifter.

Det är en uppgift för tingsrätten (1 kap. 4 § andra stycket RB) resp. länsrätten (17 § fjärde stycket lagen om allmänna förvaltningsdomstolar), dvs. ytterst lagmannen att fördela tjänstgöringen mellan nämndemännen efter samråd med dem. Tjänstgöringen vid ordinarie sammanträden görs lämpligen schemalagd. Annan tjänstgöring fördelas helst efter generella regler på ett sådant sätt att det inte vid varje tillfälle utses särskilt utvalda domare för enskilda mål.

Det ingår inte i enskilda domares befogenheter att för sina mål välja bort en enskild nämndeman. Om det uppkommer samarbetssvårigheter mellan en enskild domare och en enskild nämndeman är det ytterst en fråga för lagmannen att lösa.

Lagmannen skall enligt underrättsinstruktionerna, efter samråd med Domstolsverket, svara för att de nämndemän som har utsetts för tjänstgöring i domstolen ges introduktionsutbildning och regelbunden information. Häri ingår att informera nämndemännen om standarder i frågor om uppträdande, domareetik, etikettsfrågor m.m.

Krav motsvarande dem som ställs på de anställda i fråga om uppträdande och klädsel (avsnitt 9.2) kan också ställas på nämndemännen. Vårdad klädsel är en självklarhet. Synliga partibeteckningar eller andra sympatimarkeringar bör inte tillåtas. För sen ankomst är ett oskick som bör påtalas.

Om en nämndeman bryter mot rådande standarder ankommer det på varje ordförande, inom ramen för ordningsfrågor, att påpeka detta. Vid upprepade eller allvarigare avvikelser är det en uppgift för lagmannen att söka tala vederbörande nämndeman till rätta. Företrädare för nämndemannaföreningen i domstolen kan inte sällan vara lagmannen behjälpliga.

Nämndemän är underkastade ansvar för tjänstefel m.m. De är däremot inte underkastade reglerna om disciplinansvar och omfattas inte av skyldigheten för lagmannen att göra anmälan till Statens ansvarsnämnd.

I enskilda mål har varje ordförande under överläggningen en skyldighet att påpeka för en enskild nämndeman, om han eller hon, enligt ordförandens uppfattning, står i begrepp att döma vid sidan av lagen.

Lagmannen lär inte ha någon skyldighet att efterforska tjänstefel eller annan brottslighet från en enskild nämndemans sida. Han eller hon kan

dock icke förhålla sig passiv om misstankar därom kommer till hans eller hennes kännedom.

Ledning för lagmannens bedömningar kan hämtas ovan under avsnittet Fel och försummelse (avsnitt 7). De åtgärder som närmast kan komma i fråga är anmälan till åtal eller till JK för fortsatt handläggning.

Om saken av part eller annan anmäls till JO torde lagmannen kunna avstå från vidare överväganden såvitt gäller anmälningsfrågan. Det kan någon gång föreligga missförhållanden av så allvarligt slag att vederbörande är olämplig som nämndeman och olämplig att utnyttjas som nämndeman. Det kan då röra sig om upprepad misskötsamhet. Någon kan ha blivit sjuk eller åldersförändrad. En nämndeman kan stå under åtal vid den egna domstolen eller vara misstänkt eller dömd för ett mycket allvarligt brott.

Lagmannen måste då i varje enskilt fall överväga om situationen är sådan att den enskilde nämndemannen bör uppmanas avgå och/eller tills vidare eller inte vidare bör utnyttjas som nämndeman.

Från demokratisk utgångspunkt ligger nära till hands att lagmannen gör följande bedömningar. Förhållanden som varit kända för valorganen torde mera sällan behöva leda till åtgärder från lagmannens sida. Om det å andra sidan är fråga om vid valet okända förhållanden som, om de varit kända, kan antas ha lett till att vederbörande inte valts är det högst sannolikt att ett ingripande från lagmannens sida vinner stöd och förståelse.

Den enskilde nämndemannen har ett anspråk på att själv få ge sin syn på saken. Från demokratiska utgångspunkter är det en fördel om nämndemannaföreningen i domstolen och valorganen ansluter sig till lagmannens bedömningar.

Även om utgångspunkten är att demokratiska val skall respekteras kan detta inte vara ensamt utslagsgivande för lagmannens bedömning. I vissa situationer kan missförhållandena vara av sådan art att det är ägnat att allvarligt skada såväl allmänhetens förtroende för domstolarna som nämndemannakåren om en nämndeman tillåts fortsätta att tjänstgöra. Det finns inget formellt förbud mot att lagmannen avstår från att kalla viss nämndeman till tjänstgöring om skäl för detta föreligger. Ett sådant ställningstagande torde inte vara överklagbart men däremot kunna bli föremål för efterprovning, t.ex. av tillsynsorgan.

Det kan också framhållas att en nämndeman under mandatperioden inte behöver ha sitt partis fortsatta förtroende. Han eller hon kan ha lämnat eller t.o.m. uteslutits ur sitt parti men ändå kvarstå som nämndeman.

Bilaga 3

Förhållandena i de baltiska staterna och i vissa centraleuropeiska stater

Estland

Utnämning av domare

Domare i Estland utnämns av Estlands president, med undantag för domarna i Estlands högsta domstol. De senare utnämns av parlamentet.

Lediga anställningar som domare, även som domare i Högsta domstolen, kungörs. Ansökningarna skall ha inkommit senast en månad efter det att anställningen utannonserades. Ansökningarna lämnas till Högsta domstolens ordförande och genomgås av domstolen i plenum vid vilket justitieministern är närvarande. Domstolen föreslår därefter tre personer per befattning. Samtliga sökande meddelas hur domstolen har beslutat i fråga om honom eller henne. Högsta domstolens ordförande lägger sedan fram domstolens förslag på vem som bör utnämnas till domare i den domstolen för parlamentet. När det gäller övriga domare sker utnämningen av dem på framställning av Högsta domstolen till presidenten.

Domstolscheferna i första och andra instans liksom ett antal andra domare utnämns av justitieministern efter yttrande från Högsta domstolen.

Ledningsfunktionen i högsta instans

Ordföranden i Estlands högsta domstol utnämns av parlamentet på förslag av republikens president. Domstolens arbete leds av domstolens president. Administrationen sköts dock av en särskild ämbetsman, Högsta domstolens kansler. Domstolen är indelad i fyra avdelningar. Presidenten är ordförande på den avdelning som prövar frågor om lagar är förenliga med författningen. Ordförande på de andra avdelningarna väljs av domstolen i plenum.

Behörighetskrav för höga domarämbeten

Den som har hög moral, har en juridisk examen antingen från Tartu universitet eller från ett annat godkänt universitet samt anses kunna arbeta som domare är behörig att utnämnas till domare. Det finns en särskild nämnd, Domarnas examinationsnämnd (Judge's Examination Committee), som kontrollerar att kandidaterna uppfyller dessa krav.

Behörighetskraven för domare i Högsta domstolen är att vederbörande är estnisk medborgare, minst 30 år gammal, har en juridisk examen från ett av landet godkänt universitet samt har hög moral.

Domstolsorganisationen

Domstolarna i Estland är indelade i ett treinstans system. I första instans dömer stadsdomstolar och landsdomstolar i brottmål och tvistemål samt förvaltningsdomstolar i förvaltningsmål. Det finns sammanlagt 23 underrätter, varav två förvaltningsdomstolar. Hovrätterna är tre till antalet. Estlands högsta domstol är högsta instans.

Domstolarnas ledning

Domstolscheferna i Estland är ansvariga för administrationen av domstolen, representerar denna utåt och deltar i avgörande av mål i sin egenskap av domare.

Domstolarna i första och andra instans ingår i Justitieministeriets administrationsområde. Antalet domare i landet bestäms av parlamentet på förslag från justitieministern och i enlighet med ett utlåtande från Högsta domstolens sida. Justitieministern bestämmer i samråd med Högsta domstolen också domkretsarna, domstolarnas placering och hur många domare som skall arbeta på en enskild domstol. Domstolarnas arbetsordningar fastställs av justitieministern.

Lettland

Utnämning av domare

Domare i Lettland utnämns av parlamentet.

Justitieministern föreslår vem som skall utnämnas till domare i en distriktsdomstol eller regional domstol (hovrätt) på grundval av ett yttrande av en särskild nämnd, Judicial Qualifications Board (kvalifika-

tionsnämnden). Högsta domstolens ordförande föreslår vem som skall bli domare i Högsta domstolen på grundval av ett yttrande från kvalifikationsnämnden.

Kvalifikationsnämnden är en självständig myndighet som har till uppgift att värna om domarnas självständighet. Den består av två domare från Högsta domstolens senat, en domare från domstolens tvistemålskammare, en domare från domstolens brottmålskammare, två domare från de regionala domstolarna, två domare från distriktsdomstolarna och två domare från inskrivningsmyndigheterna. Ordföranden i parlamentets justitieutskott, justitieministern, riksåklagaren, Högsta domstolens ordförande, dekanus för juridiska fakulteten vid Lettlands universitet, polishögskolans chef eller personer som befullmäktigats av dessa, liksom representanter för Lettlands domarförening har rätt att delta i nämndens sammanträden i en rådgivande funktion. Nämnden är beslutsför med sju ledamöter. Den bedömer om nominerade domarkandidater är lämpliga för domarämbetet och är ansvarig för det prov som samtliga domarkandidater måste genomgå. Nämnden avger också yttranden i utnämningssärenden samt bedömer domarnas kunskaper och erfarenheter och indelar dem i olika kategorier.

I fråga om domare i distriktsdomstolarna utnämns dessa först för en period om tre år. Tiden kan ses som en provotid och den som inte uppfyller de krav som bör ställas på en domare kommer inte att föreslås för utnämning på nytt. Efter denna period skall parlamentet, på begäran av ministern och efter yttrande från kvalifikationsnämnden, antingen utnämna personen på obegränsad tid eller för en ytterligare provotid om två år. En domare som på detta sätt fått provotiden förlängd kan sedan utnämnas på obegränsad tid. Domare i de regionala domstolarna och i Högsta domstolen utnämns på obegränsad tid. Den tid en domare tillåts inneha sitt ämbete begränsas emellertid av vissa åldersregler.

Domstolschefen i en distriktsdomstol och den ställföreträdande chefsdomaren utnämns av justitieministern bland domstolens domare på rekommendation av kvalifikationsnämnden för en period av fem år. Domstolscheferna i de regionala domstolarna utnämns för samma period av parlamentet på en gemensam rekommendation från justitieministern och Högsta domstolens ordförande. Denna rekommendation är i sin tur baserad på ett yttrande från kvalifikationsnämnden. Ställföreträdande chefsdomare i de regionala domstolarna utnämns också för en femårsperiod av justitieministern på grundval av ett yttrande från kvalifikationsnämnden.

Ledningsfunktionen i högsta instans

Ordföranden i Högsta domstolen utnämns bland domstolens domare av parlamentet efter förslag från regeringen för en period om sju år. Även domstolens två ställföreträdande chefsdomare utnämns av parlamentet och på samma tid. Dessa chefsdomare väljs bland ordförandena på senatens avdelningar och ordförandena i de båda kammarna.

Behörighetskrav för höga domarämbeten

Endast lettiska medborgare som är högt kvalificerade och rättvisa jurister kan utnämnas till domare. En domarkandidat får inte tidigare ha varit dömd för brott, ha begått brott men befriats från påföljd av någon anledning eller vara föremål för utredning avseende brott. Vidare får en blivande domare inte tidigare ha innehaft vissa typer av anställningar hos vissa myndigheter under den tid Lettland ingick som en del i Sovjetunionen eller vara eller ha varit medlem i vissa förbjudna organisationer.

Domare i de regionala domstolarna skall ha minst två års erfarenhet som domare i den statliga skiljedomstolen eller en distriktsdomstol eller ha arbetat som chef eller ställföreträdande chef för en inskrivningsmyndighet. Även jurister med tre års yrkeserfarenhet som advokat, lärare vid en högre utbildningsanstalt eller åklagare kan utnämnas.

Högsta domstolens domare skall ha minst fyra års erfarenhet som domare i en distriktsdomstol eller tre års erfarenhet som domare i den statliga skiljedomstolen eller ha varit domare i en regional domstol under minst två års tid. Även den som har minst sex års yrkeserfarenhet som advokat eller universitetslärare kan utnämnas till domare i Högsta domstolen.

Domstolsorganisationen

Lettland har ett treinstans system samt en författningsdomstol. De allmänna domstolarna består av distriktsdomstolar, som dömer som första instans, regionala domstolar och Lettlands högsta domstol. Det finns 34 distriktsdomstolar och fem regionala domstolar i Lettland. De regionala domstolarna fungerar både som första instans i vissa typer av mål och som andra instans. De dömer i en kollegial sammansättning i båda fallen. I de regionala domstolarna finns även särskilda inskrivningsmyndigheter.

Högsta domstolen är indelad i en senat och två kammare, varav den ena dömer i tvistemål och den andra i brottmål. Kammarna prövar överklaganden i mål där regionaldomstolarna har dömt som första instans. Senaten är kassationsdomstol i alla mål som dömts av distriktsdomstolar och regionala domstolar samt avseende beslut från vissa myndigheter. Senaten består av tre avdelningar, en tvistemålsavdelning, en brottmålsavdelning och en förvaltningsmålsavdelning.

Domstolarnas ledning

Domstolscheferna i Lettland är ansvariga för domstolens administration, representerar denna utåt och deltar i avgörande av mål i egenskap av domare. Chefen fördelar domarnas andra arbetsuppgifter. I distriktsdomstolarna är det domstolschefen som beslutar vilken domare som skall sitta som ordförande i ett mål. På domstolschefen ankommer också att se till att såväl de domstolsanställda som nämndemännen får utbildning.

Högsta domstolens ordförande leder domstolens plenum och kan även sitta som ordförande i mål som prövas av senaten. Indelning av domare på senat och kammare skall godkännas av domstolen i plenum. Plenum beslutar också vilka domare som skall vara ordförande på senatens olika avdelningar och på respektive kammare. Mandatperioden är fem år.

Justitieministeriet har en övervakande funktion över domstolsväsendet och företar inspektioner av domstolarna, Högsta domstolen undantagen. Justitieministern har även rätt att ge direktiv till domstolscheferna.

Antalet domare i Lettland beslutas av parlamentet.

Litauen

Utnämning av domare

Domarna i de litauiska underrätterna och hovrätten utnämns av landets president efter förslag av ett särskilt Domarråd. När det gäller utnämning av en domare till hovrätten krävs även parlamentets godkännande. Parlamentet utnämner också domarna i Litauens högsta domstol.

Domarrådet består av 14 ledamöter som utnämns för en period av sex år. Samtliga ledamöter är domare. Fem av dessa väljs av domarkåren och en av det litauiska domarförbundet. Därtill utnämns två domare av republikens president och två av justitieministern. Vidare är

ordföranden i Högsta domstolen, de två ordförandena på avdelning i Högsta domstolen samt presidenten i landets hovrätt ledamöter av rådet. Rådet lämnar rekommendationer till landets president i fråga om utnämning, befordran, förflyttningar och skiljande från tjänsten av domare.

Förslag på vem som skall utnämnas till domare i hovrätten lämnas till Domarrådet av justitieministern som i sin tur får ett förslag på kandidat från chefen för domstolsavdelningen på Justitieministeriet. Om så kan ske bör förslag på minst två kandidater per anställning lämnas till rådet. Domarrådet väljer i sin tur en av dessa kandidater och rekommenderar landets president att utnämna vederbörande till hovrättsdomare. Ordförande på avdelning i hovrätten tillsätts av justitieministern efter förslag från domstolens president. Befattningarna som avdelningsordförande och president är tidsbegränsade. Mandatperioden är åtta år. Till befattningarna utses domare i domstolen.

Förslag på blivande ledamöter i Högsta domstolen lämnas av domstolens ordförande till republikens president, som i sin tur lägger fram ett förslag till parlamentet på vem som bör utnämnas.

Ledningsfunktionen i högsta instans

Ordföranden i Högsta domstolen utnämns av parlamentet på förslag av landets president för en period av nio år. Som ordförande väljs en av domstolens ledamöter. Även ordförande på avdelning i domstolen utnämns på samma sätt och på samma tid.

Behörighetskrav för höga domarämbeten

Den som har arbetat som domare vid en regiondomstol i minst fem år kan utnämnas till domare i hovrätten. Även den som har en doktorsexamen i juridik eller något samhällsvetenskapligt ämne, den som har doktorerat och undervisat i juridik eller som har forskat inom det samhällsvetenskapliga ämnesområdet kan utnämnas till hovrättsdomare. Vidare kan f.d. domare i Högsta domstolen (även sådana som tjänstgjorde fram till den 31 december 1994) och som har skilts från detta ämbete på egen begäran eller fått annan anställning utnämnas till domare i hovrätten. Anställningarna utlyses av Justitieministeriet och söks således.

Den som har tjänstgjort som domare i en regiondomstol eller i hovrätten i minst fem år kan utnämnas till domare i Högsta domstolen. Det samma gäller den som tidigare varit ledamot av domstolen (se ovan),

den som har en doktorsexamen i juridik eller annat samhällsvetenskapligt ämne, personer med doktorsexamen som har varit yrkesverksamma jurister under minst tio års tid samt den som tjänstgjort som åklagare i Högsta domstolen eller har arbetat som åklagare i minst tio år.

Domstolsorganisationen

Domstolarna i Litauen är indelade i fyra instanser. Det finns 54 distriktsdomstolar, fem regiondomstolar, en hovrätt och en högsta domstol. Vidare inrättades den 1 maj 1999 särskilda administrativa domstolar för prövning av administrativa frågor.

Domstolarnas ledning

Litauiska domstolar administreras av dels domstolschefen, dels Justitieministeriets domstolsenhet. Domstolsenheten har en särskild budget och ansvarar för bl.a. var domstolarna skall vara placerade, domstolarnas organisation, material och tekniska hjälpmedel samt beslutar om antalet domare i landet. Enheten har även en övervakningsfunktion i fråga om domstolarnas ekonomiska och finansiella aktiviteter. Chefen för en domstol är också administrativ chef för domstolen. Domstolschefen har därvid hand om bl.a. personaladministrationen vid domstolen, inbegripet anställning och avskedande av administrativ personal.

Domstolschefen har inte rätt att påverka den enskilde domaren i dennes dömande verksamhet eller i frågor som kan inverka på domarens självständighet.

Presidenten i hovrätten beslutar vilka domare som skall tjänstgöra på en avdelning i domstolen och ansvarar för administrationen av hovrätten. Det administrativa ansvaret kan delegeras till andra domare. Presidenten har även ett övergripande ansvar gentemot regiondomstolarna i administrativt hänseende och övervakar att regiondomstolarnas domare följer det domaretiska regelverket.

Högsta domstolens ordförande delar in domarna på avdelning i domstolen, inkallar domstolens senat och första allmänna domarmötet, godkänner arbetsordningen för domstolens administrativa enhet, godkänner domstolens organisation samt lämnar rekommendationer till landets president i fråga om vilka av domstolens ledamöter som bör föreslås för utnämning av parlamentet till anställning som avdelningsordförande i domstolen.

Polen

Utnämning av domare

Polska domare (med undantag för domarna i Författningsdomstolen och Riksrätten) utnämns av republikens president efter förslag från ett särskilt domstolsråd, Nationella domstolsrådet.

Domstolsrådet består av 25 ledamöter av vilka en majoritet tillhör domarkåren. Fyra ledamöter väljs av parlamentets andra kammare (sejmen) bland medlemmarna där, två väljs av senaten bland dess senatorer och femton väljs av domarna vid de allmänna domstolarna, förvaltningsdomstolarna och de militära domstolarna. En ledamot utnämns av republikens president. Därutöver är presidenterna i Högsta domstolen och den Högsta förvaltningsdomstolen samt justitieministern ledamöter av rådet. Rådet väljer själv vilka ledamöter som skall vara ordförande respektive vice ordförande i rådet. Mandatperioden är fyra år.

När det gäller de lägre instanserna lämnar den för domstolen aktuella domarförsamlingen (se närmare nedan) ett yttrande till Domstolsrådet. Yttrandet sänds till Justitieministeriet som presenterar yttrandet för rådet tillsammans med departementets eget yttrande över föreslagna kandidater. Departementet kan även själv föreslå andra kandidater, men måste då inhämta domarförsamlingens yttrande över dessa. Domstolsrådets förslag presenteras därefter för presidenten som dock, åtminstone i teorin, inte är bunden att följa förslaget. Presidenten kan aldrig utnämna någon till domare som inte har godkänts av Domstolsrådet.

Domarna i Polens författningsdomstol väljs av sejmen bland framstående jurister i landet. Domstolen består av femton domare. Mandatperioden är nio år, utan möjlighet till omval. Ordföranden och vice ordföranden utses av presidenten bland kandidater som presenterats av domstolens domare.

Medlemmarna i Riksrätten, som prövar mål mot de allra högsta befattningshavarna i landet, väljs av sejmen bland sejmens och senatens ledamöter. Ordföranden i Högsta domstolen är dock ordförande i Riksrätten.

Ledningsfunktionen i högsta instans

Högsta domstolens förste ordförande utses på förslag av Polens president av sejmen. Ordföranden skall vara domare i domstolen. Övriga ordförande i Polens högsta domstol utnämns av Polens president. Dom-

stolens plenum föreslår därvid kandidater till posterna. Förste ordföranden utnämns för en period av sex år. Samma förfarande gäller för presidenten i den Högsta förvaltningsdomstolen respektive Författningsdomstolen. I detta fall är det den aktuella domstolens plenum som lämnar förslag på kandidater till ordförandeposten.

Behörighetskrav för höga domarämbeten

För att kunna bli domare krävs juridisk utbildning av kvalificerat slag samt genomgången domar- eller åklagarutbildning och godkänt resultat på det på utbildningen efterföljande särskilda provet. Blivande domare måste också ha tjänstgjort som biträdande domare eller åklagare under minst ett års tid innan de kan utnämnas till ordinarie domare. Minimialdern för domare är 26 år. Utnämning till domare i hovrätt förutsätter att kandidaten därtill har fem års erfarenhet som domare. För att utnämnas till domare i Högsta domstolen krävs tio års erfarenhet som domare, åklagare, juridisk rådgivare eller advokat eller erfarenhet från fristående juridiskt arbete inom statsförvaltningen. Även professorer och biträdande professorer i juridik kan utnämnas till domare.

Domstolsorganisationen

Polen har ett system med allmänna domstolar, förvaltningsdomstolar och militära domstolar. Polen har även en särskild författningsdomstol. De allmänna domstolarna är indelade i ett treinstans system och består av distriktsdomstolar, regionala domstolar (som fungerar både som första och andra instans), appellationsdomstolar (hovrätter), som är domstolar i andra instans och en högsta domstol. Högsta domstolen kan även överpröva avgöranden från den Högsta förvaltningsdomstolen.

Domstolarnas ledning

Domstolarna, med undantag för högsta instans, administreras av Justitieministeriet. Detta gäller inte bara fördelning av budgetmedel utan även den närmare organisationen av den enskilda domstolen. I distriktsdomstolarna och de regionala domstolarna finns även särskilda genom lag etablerade organ som har vissa administrativa funktioner, nämligen domarförsamlingen och styrelsen. Dessa två organ är gemensamma för distriktsdomstolarna och de regionala domstolarna. Domarförsamlingen består av samtliga domare i den regionala domstolen samt

representanter för domarna vid distriktsdomstolarna i regionen. Styrelsens ledamöter väljs av domarförsamlingen. Domarförsamlingarna i hovrätterna består av samtliga domare i domstolen. Styrelsen vid dessa domstolar väljs av domarförsamlingen bland dess medlemmar. Domarförsamlingarna och styrelserna sysslar huvudsakligen med personalfrågor.

I den allmänna lagen om domstolar finns särskilda regler om domstolarnas ledning. Ordföranden i en domstol (domstolschefen) leder denna och representerar domstolen utåt. Domstolschefen utför domstolsadministrativa uppgifter och annan verksamhet som framgår av lagen eller särskilda föreskrifter. Chefen för en apellationsdomstol utövar också tillsyn över den administrativa verksamheten hos de regionala domstolar som hör under apellationsdomstolens område. Chefen för en regional domstol utför domstolsadministrativa uppgifter i förhållande till de distriktsdomstolar som hör under den regionala domstolen och utövar tillsyn över dessa domstolars verksamhet.

Ansvar och uppgifter för ordförandena i Högsta domstolen och Högsta förvaltningsdomstolen framgår av lagen om respektive domstol. Polens högsta domstols arbete leds av en Förste ordförande. Denne utför de uppgifter som framgår av lag och föreskrifter som tillkommit med stöd av lag samt domstolens domstolsadministrativa uppgifter. Förste ordföranden har rätt till insyn i domstolens verksamhet och kan begära förklaringar och undanröjande av tjänstefel i den mån det inte inkräktar på domarnas oavhängighet. Förste ordföranden har en lagstadgad informationsskyldighet avseende domstolens verksamhet gentemot sejmen, presidenten och Domstolsrådet. Ordföranden i den Högsta förvaltningsdomstolen har motsvarande uppgifter och ansvar. I lagen om högsta förvaltningsdomstolen stadgas även att domstolens ordförande genom förordning fastställer tjänster och kvalifikationer för den administrativa personalen, den biträdande personalen och servicepersonalen, principerna för kontorsverksamheten samt utger en tjänstesamling av domstolens utslag.

Frågor om tillsyn och kontroll av domstolarna har författningsreglerats särskilt i en förordning från 1995 om tillsyn över domstolarnas administrativa verksamhet.

Tjeckien

Utnämning av domare

Domarna i Tjeckien utnämns av landets president efter förslag från justitieministern. Presidenten är därvid inte bunden av några begränsningar eller något förslagsförfarande under förutsättning att personen uppfyller behörighetskraven för domarämbeten. Beslut om vid vilken domstol domaren skall tjänstgöra fattas av justitieministern i samråd med domaren. Utnämning av en domare till högsta instans förutsätter ett godkännande från domstolens ordförande.

Domarna utnämns efter kallelse och något organ som lämnar förslag på vem som bör utnännas förekommer inte. Beredningen av ett utnämningssärende sker av domstolarna och Justitieministeriets personalavdelning. Justitieministern överlämnar därefter samtliga handlingar i utnämningssärendet till presidenten inför utnämningen. Justitieministerns beslut om vem som bör utnännas kontrasteras av premiärministern efter samråd med regeringen i dess helhet.

Ordföranden och vice ordföranden i Tjeckiens högsta domstol utnämns av den tjeckiske presidenten. Ordförande på avdelning i domstolen liksom på avdelning i de högre domstolarnas s.k. senater utses av domstolens ordförande bland domarna i den aktuella domstolen.

Domstolscheferna i övriga domstolar, liksom vice ordförande i dessa domstolar utses av justitieministern bland landets utnämnda domare. Domstolen utser bland domstolens domare vilka som skall vara ordförande på avdelning i dessa domstolar.

Justitieministern beslutar om en domare skall befordras att tjänstgöra i en högre instans, t.ex. från tjänstgöring i en distriktsdomstol till tjänstgöring i en regionaldomstol. Förflyttning förutsätter den aktuella domarens godkännande. Avgörande för en sådan befordran är kandidatens yrkesmässiga och personliga kvalifikationer. Den distriktsdomstol där kandidaten tjänstgör rekommenderar denne för befordran till regionaldomstolen, som sedan överlämnar denna rekommendation tillsammans med ett eget utlåtande till justitieministern.

Ledningsfunktionen i högsta instans

Ordföranden och vice ordföranden i Tjeckiens högsta domstol utnämns av presidenten som också väljer vem som skall utnännas. Urvalet är inte begränsat utom såtillvida att det måste vara en person som arbetar som domare i en tjeckisk domstol före utnämningen. Det är relativt vanligt att en domare i domstolen utnämns till dessa befattningar.

Domstolens ordförande ansvarar för att domstolen fungerar organisatoriskt. Han eller hon har ansvar för såväl den ekonomiska administrationen som personaladministrationen.

Behörighetskrav för höga domarämbeten

Behörig för domarämbete i allmänhet är den som är medborgare i landet, minst 25 år och som innehar en juridisk examen på viss nivå samt är godkänd i det särskilda juridiska prov som följer efter domstolspraktik. Vidare finns krav på att man innehar den erfarenhet och de moraliska egenskaper som förutsätts för att kunna arbeta som domare.

I de flesta fall anmäler den som är intresserad av att bli domare sitt intresse till det tjeckiska justitieministeriet för en anställning som jurist i domstol ("juridisk kandidat"). Praktiktiden är normalt tre år följt av ett särskilt prov. Urvalet till dessa anställningar sker på grundval av intervjuer och psykologiska tester. Intervjuerna handhas av en särskild kommitté som består av minst tre ledamöter utnämnda av Justitieministeriet.

Domstolsorganisationen

Tjeckien har ett system med fyra instanser. Det finns två högsta instanser, nämligen Högsta domstolen och Högsta förvaltningsdomstolen. Vidare finns det två överrätter samt regionala domstolar och distriktsdomstolar. Överrätterna prövar mål som avgjorts av regiondomstol som första instans. De regionala domstolarna fungerar dels som överklagande instans i fråga om mål som avgjorts av distriktsdomstol, dels som första instans i vissa typer av mål (vilka framgår av den tjeckiska processlagstiftningen). Tjeckien har också en författningsdomstol.

Domstolarnas ledning

Domstolarna administreras av Justitieministeriet samt av ordförandena och vice ordförandena i respektive domstol.

Domstolscheferna har det administrativa ansvaret för att domstolen fungerar. Hur arbetet skall fördelas under ett kalenderår beslutas av domstolschefen. Domstolens arbetsplanering godkänns i distriktsdomstolarnas fall av chefen för den överordnade regionala domstolen. När

det gäller övriga domstolar godkänns arbetsplanerna av Justitieministeriet.

Domare är självständiga och domstolscheferna får inte lägga sig i hur en enskild domare dömer. En domstolschef har emellertid rätt att övervaka att målen avgörs i rimlig tid. Kontrollen får inte inkräkta på processens självständighet eller påverka innehållet i domar och beslut. Domstolschefen kan initiera ett disciplinförfarande mot en domare som t.ex. onödigt uppehåller ett mål, inte utför sina sysslor eller vars beteende inverkar menligt på domstolens anseende som en självständig och opartisk domstol. Domstolscheferna är skyldiga att tillhandahålla fortbildning för domare och den juridiskt utbildade personalen och kan beordra en domare att genomgå viss utbildning.

Det pågår f.n. arbete i Tjeckien med att reformera domstolssystemet, bl.a. administrationen av domstolarna. Man avser bl.a. att gå ifrån systemet där Justitieministeriet och domstolscheferna administrerar domstolarna. I stället planeras en administrativ organisation bestående av två delar där administrationen skall utövas dels av domarråd under ledning av Högsta domstolen, dels av myndigheter och då i synnerhet Justitieministeriet.

Ungern

Utnämning av domare

Domare utnämns av den ungerska presidenten. Den första utnämningen av en domare är begränsad till en tid av tre år, efter vilken tid domarens lämplighet för domaryrket utvärderas. Om utvärderingen utfaller positivt utnämns domaren därefter på nytt och då på obestämd tid. Förslag på utnämningar lämnas av ett särskilt råd, the National Council of Justice (det nationella domstolsrådet, fortsättningsvis benämnt Rådet), som också utför centrala administrativa uppgifter.

Rådet består av 15 medlemmar, varav nio är domare som utses av domarkollektivet. Övriga medlemmar i Rådet är justitieministern, Riksåklagaren, ordföranden i advokatsamfundet, två parlamentsledamöter samt ordföranden i Högsta domstolen. Den sistnämnde är ex officio Rådets ordförande. Rådet sammanträder en gång i månaden och har ett eget sekretariat som bl.a. bereder utnämningsärenden. Rådet beslutar sedan var den domare som utnämns för första gången skall tjänstgöra. I fråga om tjänstgöring i övrigt fattas beslutet av Högsta domstolens ordförande i fråga om domare i högsta instans, av presidenten i hovrätten för tjänstgöring där och av presidenten i regiondomstolen för tjänstgöring i regiondomstolen, arbetsdomstolen och de lokala domstolarna.

Domstolscheferna utses av Rådet med undantag för ordföranden och vice ordföranden i Högsta domstolen. Vice ordföranden i Högsta domstolen utses av den ungerska presidenten på förslag av domstolens ordförande och efter hörande av Rådet. Rådet bestämmer också vid vilken militärdomstol en militärdomare skall tjänstgöra.

Samtliga domarbefattningar med undantag för ordföranden i Högsta domstolen tillsätts efter ansökan. Domstolarna i Ungern inbjuder intresserade att söka en anställning som domare i domstolen i fråga. Ansökningarna lämnas till chefen för den domstol i vilken anställningen finns som vidarebefordrar dessa tillsammans med ett utlåtande till chefen för den domstol som har utannonserat tjänsten. Denne bedömer ansökningarna och intervjuar sedan de sökande. I fråga om sökande som söker en domarbefattning för första gången genomgås ansökningen också av det särskilda Rådet. Rådet kan besluta att intervjuar sökandena. Ansökningarna är inte offentliga, men resultatet av ansökningsförfarandet meddelas de sökande i samband med att ansökningarna skickas tillbaka till dem.

Inom systemet finns även en form av kallelseförfarande när ansökning till en domarbefattning inte är nödvändig. Så är fallet t.ex. när en domare skall utnämnas för obegränsad tid, en domare erbjuds en ny befattning t.ex. på grund av dennes särskilda intressen eller omorganisering av domstolarna eller då en domare som tjänstgjort i Justitieministeriet, i det särskilda Rådet eller i en icke dömande befattning i Högsta domstolen skall börja tjänstgöra som domare igen.

Som nämnts ovan utnämns domare första gången för en tid av tre år. Under den tid domaren tjänstgör bedöms sedan dennes arbete och på grundval av denna bedömning beslutas om domaren skall utnämnas för obegränsad tid. Domare bedöms även sedan de utnämnts tillsvidare. En sådan bedömning skall ske åtminstone vid två tillfällen efter det att domaren har tjänstgjort i sex års tid. Bedömning av en domares arbetsförmåga sker endast i undantagsfall om domaren har tjänstgjort i minst femton år.

Ledningsfunktionen i högsta instans

Högsta domstolens ordförande utses på förslag av republikens president för en tid av sex år av parlamentet med två tredjedels röstetal. Befattningen kan inte sökas utan tillsätts genom kallelse. Kandidaten behöver inte nödvändigtvis vara en domare i domstolen.

Behörighetskrav för höga domarämbeten

Behörig för utnämning till domare i Ungern är numera den som är ungersk medborgare, ostraffad, har rösträtt och har examen från en juridisk fakultet. Vidare måste man ha godkänt resultat från ett särskilt juridiskt prov som genomgås efter tre års ytterligare studier efter grundexamen i juridik samt ha arbetat åtminstone i ett år som notarie i domstol eller hos åklagarmyndigheten eller ha tidigare erfarenhet som domare, åklagare, notarius publicus, advokat eller juridisk rådgivare. Innan utnämningen måste kandidaten ha klarat en lämplighetstest. Militärdomare måste dessutom vara anställda inom försvarsmakten.

Domstolsorganisationen

Det ungerska domstolssystemet består i praktiken av tre instanser, fastän grundlagen stadgar att det skall finnas fyra. Någon särskild förvaltningsdomstolsorganisation finns inte, utan administrativa saker prövas av samma domstolar som dömer i brottmål och tvistemål. Det finns 111 distriktsdomstolar som dömer som första instans och 19 länsdomstolar som jämte stadsdomstolen i Budapest dömer i andra instans. I vissa lagreglerade fall dömer emellertid dessa domstolar även som första instans. Till dessa 20 domstolar finns även 20 arbetsdomstolar anknutna. Fem av länsdomstolarna fungerar även som militärdomstolar och dömer i mål som rör personer anställda inom försvarsmakten. Överklaganden i dessa mål prövas av den ungerska högsta domstolens brottmålsenhet. Ungerns högsta domstol har i uppgift dels att pröva överklaganden från länsdomstolarna i de fall dessa har dömt som första instans, dels fungera som prejudikatinstans.

Planer på att realisera det i grundlagen fastslagna fyrainstanssystemet finns i form av en proposition till parlamentet som föreslår att det skall inrättas en appellationsdomstol i Budapest år 2002. Domstolens plats i instansordningen skall vara mellan Högsta domstolen och länsdomstolarna och den skall fungera som en andra instans. Om domstolen inrättas är det meningen att den skall ta över de mål från länsdomstolarna som i dag prövas av Högsta domstolen.

Domstolarnas ledning

Det Nationella Domstolsrådet som instiftades år 1997 är ett självständigt administrativt organ som har ansvaret för domstolsadministrationen i Ungern. Ansvaret omfattar även budgetfrågor. Justitieministeriet har inget inflytande över domstolarna.

Chefsdomarna har tidsbegränsade förordnanden på sex år. Undantaget från denna regel är att ordförande på avdelning utses för obestämd tid.

Domstolschefen har ansvaret för hur domstolen administreras. I lag stadgas att domstolschefen har ansvaret för att domstolen fungerar på ett effektivt sätt och i enlighet med lagarna. Inom ramen för domstolens budget beslutar domstolschefen i fråga om behovet av personal eller material. Domstolschefen har en arbetsgivarroll och sköter domstolens ekonomi. Om det är fråga om en president i en länsdomstol övervakar denne även domstolscheferna i underrätterna.

Domare är självständiga och får inte påverkas eller beordras i frågor som rör den dömande verksamheten. Domstolschefen har emellertid ett ansvar för att mål avgörs inom bestämda tider och att beredning av mål sker i enlighet med lag. Chefen för domstolen har därför rätt att undersöka t.ex. antalet dagar som planerats för huvudförhandlingar och hur dessa har använts, hur beredningen sker av ett mål och när det beräknas kunna företas för avgörande, praxis i fråga om tidpunkten för när mål där förhandlingen ställts in sätts ut på nytt eller ordningen för hur målen avgörs. Domstolschefen bedömer även domarnas arbetsförmåga och har rätt att ingripa mot dem som inte utnyttjar sin arbetstid på ett tillfredsställande sätt eller som inte arbetar på den yrkesmässiga nivå som kan krävas av en domare. Domstolschefen betygsätter också domarnas arbete i enlighet med en särskild tregradig betygsskala. Betygsättningen sker efter det att domarens arbete granskats av antingen domstolschefen eller en domare som delegerats att utföra uppgiften. Om domaren inte är nöjd med det betyg som åsatts kan domaren begära att betyget omprövas. Om domaren har fått betyget icke godkänd kan beslutet överklagas.

Domare har rätt till gratis fortbildning och är skyldig att delta i sådan utbildning. En särskild utbildningsplan fastställs årligen av Rådet.

Resultat

Enkät till domstolschefer och övriga chefsdomare	
Antal svar	250

Fråga 1 Jag känner mig väl informerad om allt som händer på min arbetsplats	Medelvärde	6,9
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	8
Fråga 2 Jag ges möjlighet att delta aktivt i utvecklingen av arbetet i domstolen	Medelvärde	6,6
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 3 Min chef stimulerar till en öppen dialog	Medelvärde	6,6
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 4 Jag känner stor tillfredsställelse över min chefs sätt att entusiasmera och motivera mig i arbetet	Medelvärde	5,5
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 5 Jag känner att min chef uppskattar mina arbetsinsatser	Medelvärde	6,6
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 6 Min chef följer regelbundet upp mina arbetsinsatser	Medelvärde	5,0
	Nedre kvartilen	2
	Median	5
	Övre kvartilen	7

		Antal	Procent
Fråga 7 Jag har haft utvecklingssamtal med min chef under de senaste tolv månaderna	Ja	39	29
	Nej	96	71
Total		135	100

Fråga 8 Jag har tillräcklig utbildning och kompetens för att klara mina arbetsuppgifter	Medelvärde	8,6
	Nedre kvartilen	8
	Median	9
	Övre kvartilen	10
Fråga 9 Jag ges tillräckliga möjligheter att utveckla min kompetens inom mitt arbetsområde	Medelvärde	7,1
	Nedre kvartilen	5
	Median	8
	Övre kvartilen	9
Fråga 10 Jag deltar i den fortbildning som erbjuds	Medelvärde	6,6
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	8

		Antal	Procent
Fråga 11 De gånger jag inte deltar i erbjuden fortbildning beror det huvudsakligen på att:	Jag föredrar självstudier	13	10
	Det utbildningsutbud som finns är dåligt	10	7
	Jag har för hög arbetsbelastning	96	72
	Jag har inget behov av fortbildning	3	2
	Annat	12	9
Total		134	100

Fråga 12 Jag känner att min kompetens tas tillvara	Medelvärde	7,9
	Nedre kvartilen	7
	Median	8
	Övre kvartilen	9
Fråga 13 Jag anser att min chef är bra på att hantera konflikter inom domstolen	Medelvärde	5,8
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 14 Målen i mitt arbete är klart uttalade	Medelvärde	8,1
	Nedre kvartilen	7
	Median	8
	Övre kvartilen	10
Fråga 15 Målen i mitt arbete är realistiska att nå	Medelvärde	5,9
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 16 Jag känner till vilka resultat som förväntas av mig	Medelvärde	8,2
	Nedre kvartilen	7
	Median	9
	Övre kvartilen	10

Fråga 17 Min chef har förmåga att få oss att nå uppställda mål	Medelvärde	5,8
	Nedre kvartilen	4
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 18 Jag är helt nöjd med tydligheten i de administrativa beslut som tas av min chef	Medelvärde	6,4
	Nedre kvartilen	4
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 19 Jag är helt nöjd med våra rutiner för hur fattade beslut följs upp och efterlevs	Medelvärde	5,8
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 20 Min chef delegerar arbetsuppgifter	Medelvärde	6,6
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 21 Min chef visar förtroende för och litar på oss medarbetare	Medelvärde	7,7
	Nedre kvartilen	7
	Median	8
	Övre kvartilen	9
Fråga 22 Min chef är tillgänglig när hon/han behövs	Medelvärde	7,6
	Nedre kvartilen	6
	Median	8
	Övre kvartilen	10
Fråga 23 Jag anser att min chef borde arbeta mer med administration	Medelvärde	3,7
	Nedre kvartilen	1
	Median	3
	Övre kvartilen	5
Fråga 24 Jag anser att min chef borde arbeta mer med dömande	Medelvärde	5,4
	Nedre kvartilen	2
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 25 Jag har fullt förtroende för min chef	Medelvärde	7,6
	Nedre kvartilen	6
	Median	8
	Övre kvartilen	10
Fråga 26 Vid en helhetsbedömning uppfyller min chef de förväntningar jag har på henne/honom	Medelvärde	7,3
	Nedre kvartilen	6
	Median	8
	Övre kvartilen	9

		Antal	Procent
Fråga 27 Hur stor del av Din arbetstid lägger Du ner på ledningsuppgifter?	Mindre än 10 procent	49	20
	10-29 procent	128	52
	30-49 procent	49	20
	50-69 procent	9	4
	70-89 procent	8	3
	90 procent eller mer	4	2
Total		247	100
Fråga 28 Hur ser en bra fördelning mellan ledningsuppgifter och dömande uppgifter ut för en chef i Din ställning?	Den fördelning jag har är bra	177	73
	Bör vara mindre andel ledningsuppgifter	38	16
	Bör vara större andel ledningsuppgifter	28	12
	Total	243	100

		Antal	Procent
Fråga 29 "Personal" är den mest tidskrävande delen av ledningsuppgifterna	1	85	35
	2	135	56
	3	18	8
	4	2	1
Total		240	100
Fråga 29 "Ekonomi" är den mest tidskrävande delen av ledningsuppgifterna	1	31	14
	2	55	24
	3	73	32
	4	70	31
Total		229	100
Fråga 29 "Lokalfrågor" är den mest tidskrävande delen av ledningsuppgifterna	1	1	0
	2	3	1
	3	85	37
	4	141	61
Total		230	100
Fråga 29 "Den dömande verksamheten" är den mest tidskrävande delen av ledningsuppgifterna	1	127	53
	2	47	20
	3	54	22
	4	13	5
Total		241	100

	Medelvärde
Fråga 29 "Personal" är den mest tidskrävande delen av ledningsuppgifterna	1,7
Fråga 29 "Ekonomi" är den mest tidskrävande delen av ledningsuppgifterna	2,8
Fråga 29 "Lokalfrågor" är den mest tidskrävande delen av ledningsuppgifterna	3,6
Fråga 29 "Den dömande verksamheten" är den mest tidskrävande delen av ledningsuppgifterna	1,8

		Antal	Procent
Fråga 30 Hur stor betydelse har det enligt Dig att en chef i Din ställning har ledarskapsförmåga?	Viss betydelse	41	17
	Stor betydelse	158	64
	Avgörande betydelse	48	19
Total		247	100
Fråga 31 Hur stor betydelse har det enligt Dig att en chef i Din ställning är en skicklig jurist?	Viss betydelse	17	7
	Stor betydelse	187	75
	Avgörande betydelse	44	18
Total		248	100
Fråga 32 Hur stor betydelse hade önskan att kunna påverka verksamheten och dess långsiktiga mål för Ditt beslut att bli chef?	Ingen betydelse alls	46	19
	Viss betydelse	84	34
	Stor betydelse	92	38
	Avgörande betydelse	23	9
Total		245	100
Fråga 33 Har Du erbjudits utbildning i ledarskap?	Nej, det har jag inte	65	27
	Ja, men jag har inte deltagit i den	7	3
	Ja och den var bra	117	48
	Ja men den var bristfällig	56	23
Total		245	100

Fråga 33 Utbildningen var bristfällig vad gäller	Kommentar finns	Antal	50
--	-----------------	-------	----

		Antal	Procent
Fråga 34 Anser Du att den administrativa funktionen i domstolen fungerar bra och ger Dig ett fullgott stöd i Ditt administrativa chefskap?	Ja	165	67
	Nej	82	33
Total		247	100

		Antal	Procent
Fråga 35 Vad beror det huvudsakligen på?	Otillräcklig kompetens	49	60
	Felaktig dimensionering, dvs. för få anställda	8	10
	Annat	25	30
Total		82	100

		Antal	Procent
Fråga 36 Har Du känt behov av råd och annat stöd i det praktiska utövandet av chefsrollen?	Nej	64	26
	Ja, det har hänt	162	66
	Ja, jag har ett kontinuerligt behov	19	8
Total		245	100

		Antal	Procent
Fråga 37 Hur ser Du på införande av någon form av organiserat stöd för domstolschefer?	Det finns inget behov av det	15	14
	Det finns behov av stöd (informellt)	57	51
	Det finns behov av organiserat stöd	39	35
Total		111	100

		Antal	Procent
Fråga 38 Organiserat stöd kan utformas på följande sätt	Underrättslagmän har utvecklings-samtal med resp. överrättspresiden	4	11
	Mentorskap	21	57
	Starkare stöd från Domstolsverket	21	57
	Annat	11	30
Total		37	100

Fråga 38 Organiserat stöd kan utformas på följande sätt	Kommentar finns	Antal	10
---	-----------------	-------	----

		Antal	Procent
Fråga 39 Hur ser Du på DV:s roll i förhållande till den domstol där Du arbetar?	Den roll DV har idag är bra	70	29
	Fler adm uppgifter borde delegeras från DV	46	19
	Fler adm uppgifter borde skötas av DV centralt	16	7
	DV:s roll borde förändras i andra hänseenden	81	33
	Jag har ingen uppfattning	32	13
Total		245	100

Fråga 39 DV:s roll borde förändras i andra hänseenden - kommentar	Kommentar finns	Antal	80
---	-----------------	-------	----

		Antal	Procent
Fråga 40 Anser Du att det för den framtida chefsrekryteringen skulle vara värdefullt att på ett tidigt stadium fånga upp ledarskapstalanger bland yngre domare?	Ja	149	61
	Nej	95	39
Total		244	100

		Antal	Procent
Fråga 41 Anser Du att särskilda insatser bör göras beträffande dessa, såsom t.ex. riktad utbildning i ledarskap e.dyl?	Ja	116	82
	Nej	26	18
Total		142	100

		Antal	Procent
Fråga 42 Hur ser Du på plenum/kollegium som beslutsfattande organ?	P/k inte bör vara beslutsfattande	72	29
	Att p/k beslutar i vissa övergripande adm frågor är bra	133	54
	P/k bör besluta i fler administrativa frågor	10	4
	P/k:s sammansättning etc. bör ändras i andra hänseenden	17	7
	Jag har ingen uppfattning	15	6
Total		247	100

Fråga 42 Plenums/kollegiets sammansättning, ställning etc. bör ändras i andra hänseenden	Kommentar finns	Antal	16
--	-----------------	-------	----

		Antal	Procent
Fråga 43 Hur ser Du på ansvarsfördelningen mellan domstolschefen och övriga chefsdomare på den domstol där Du arbetar?	Fördelningen är väl avvägd och fungerar bra	102	43
	Dch borde delegera mer adm uppg till övriga chefsdomare	37	15
	Dch delegerar för mycket adm uppg till övriga chefsdomare	4	2
	Det finns inga chefsdomare utöver dch	69	29
	Jag har ingen uppfattning	27	11
Total		239	100

Fråga 44 Hur ser Du på tidsbegränsade förordnanden för domstolschefer?	Tidsbegränsade domstolschefs-förordnanden bör inte förekomma	113	46
	Möjl kombinera domaranst med en tidsbegränsad anst som dch	64	26
	Anställningar som dch bör alltid vara tidsbegränsade	56	23
	Jag har ingen uppfattning	14	6
Total		247	100
Fråga 45 Tror Du att tidsbegränsade förordnanden som domstolschef skulle minska attraktiviteten i en sådan anställning?	Ja	167	68
	Nej	77	32
Total		244	100

Fråga 46 Frågor/områden där det är viktigt med förändringar för att förbättra den administrativa ledningen av domstolen, samt vad som behöver göras	Kommentar finns	Antal	113
---	-----------------	-------	-----

		Antal	Procent
Fråga 47 Har Du upplevt svårigheter i utövandet av chefskapet i förhållande till de enskilda domarnas självständighet?	Ja, flera gånger	13	5
	Ja, någon enstaka gång	65	26
	Nej	170	69
Total		248	100
Fråga 48 Har det hänt att Du har känt Din självständighet som domare hotad av åtgärder som en chefsdomare vidtagit?	Ja, flera gånger	2	1
	Ja, någon enstaka gång	22	9
	Nej	209	90
Total		233	100

		Antal	Procent
Fråga 49 Vad har detta varit relaterat till?	Fördelningen av mål	27	34
	Beredningen av mål	28	35
	Avgörandet av mål	15	19
	Uppträdande mot parter och andra	30	38
	Interna relationer	19	24
	Kompetensutveckling	5	6
	Annat	10	13
Total		79	100

		Antal	Procent
Fråga 50 Har det hänt att Du har övervägt att ingripa mot en domare i domstolen men inte gjort det av hänsyn till dennes självständighet som domare?	Ja, flera gånger	5	2
	Ja, någon enstaka gång	59	24
	Nej	179	74
Total		243	100

Fråga 51 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Långsam handläggning av mål	Medelvärde	7,5
	Nedre kvartilen	6
	Median	8
	Övre kvartilen	10
Fråga 52 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Oriktig rättstillämpning	Medelvärde	4,8
	Nedre kvartilen	2
	Median	4
	Övre kvartilen	7
Fråga 53 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Dåligt uppträdande mot parter och andra	Medelvärde	8,7
	Nedre kvartilen	8
	Median	9
	Övre kvartilen	10
Fråga 54 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Alkoholism eller annan sjukdom	Medelvärde	9,3
	Nedre kvartilen	9
	Median	10
	Övre kvartilen	10
Fråga 55 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Vägran att använda tekniska hjälpmedel	Medelvärde	6,2
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 56 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Vägran att genomgå fortbildning	Medelvärde	6,2
	Nedre kvartilen	4
	Median	7
	Övre kvartilen	8
Fråga 57 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Arbete under betydligt mindre tid än normal arbetstid	Medelvärde	7,2
	Nedre kvartilen	5
	Median	8
	Övre kvartilen	10

		Antal	Procent
Fråga 58 Anser Du att de instrument en chefsdomare har att ingripa vid problem i en domares tjänstgöring är väl avvägda?	Ja	175	74
	Nej	61	26
Total		236	100

Fråga 59 Vad bör ändras?	Kommentar finns	Antal	53
--------------------------	-----------------	-------	----

Fråga 60 Personlig uppfattning: Riksdagens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	3,7
	Nedre kvartilen	1
	Median	2
	Övre kvartilen	6
Fråga 61 Personlig uppfattning: Regeringens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	6,2
	Nedre kvartilen	4
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 62 Personlig uppfattning: Domarkårens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	6,6
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	8
Fråga 63 Bäst med hänsyn till domstolarnas självständighet: Riksdagens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	4,4
	Nedre kvartilen	1
	Median	4
	Övre kvartilen	8
Fråga 64 Bäst med hänsyn till domstolarnas självständighet: Regeringens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	4,9
	Nedre kvartilen	1
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 65 Bäst med hänsyn till domstolarnas självständighet: Domarkårens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	7,0
	Nedre kvartilen	5
	Median	8
	Övre kvartilen	9
Fråga 66 Bäst med hänsyn till allmänhetens förtroende för domstolarna: Riksdagens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	5,2
	Nedre kvartilen	1
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 67 Bäst med hänsyn till allmänhetens förtroende för domstolarna: Regeringens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	5,0
	Nedre kvartilen	2
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 68 Bäst med hänsyn till allmänhetens förtroende för domstolarna: Domarkårens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	6,2
	Nedre kvartilen	5
	Median	6
	Övre kvartilen	8

		Kallelse	Ansökning	Kombinerat	Total
Fråga 69 Lämpligaste tillsättningsförfarande för: Ordförande i Högsta domstolen/ Regeringsrätten	Antal	123	33	87	243
	Procent	51	14	36	100
Fråga 70 Lämpligaste tillsättningsförfarande för: Övriga ledamöter av Högsta domstolen/ Regeringsrätten	Antal	86	44	115	245
	Procent	35	18	47	100

Fråga 71 Lämpligaste tillsättningsförfarande för:	Antal	101	55	89	245
President i hovrätt/kammarrätt	Procent	41	22	36	100
Fråga 72 Lämpligaste tillsättningsförfarande för:	Antal	30	117	98	245
Lagman i hovrätt/kammarrätt	Procent	12	48	40	100
Fråga 73 Lämpligaste tillsättningsförfarande för:	Antal	31	113	101	245
Lagman i de tre största tingsrätterna/länsrätterna	Procent	13	46	41	100

		Antal	Procent
Fråga 74 Har Du några planer på att lämna domarbanan för annan verksamhet före pensioneringen?	Ja	27	11
	Nej	217	89
Total		244	100
Fråga 75 Är Du intresserad av högre domaranställning?	Ja	96	40
	Nej	144	60
Total		240	100

		Antal	Procent
Fråga 76 Vad avhåller Dig?	Motivation	37	28
	Kompetens	9	7
	Trivsel	38	28
	Lön	23	17
	Ansvar	11	8
	Arbete	15	11
	Geografiska betingelser	34	25
	Annat	63	47
Total		134	100

		Antal	Procent
Hur gammal är Du?	Uppgift saknas	6	2
	40-49 år	13	5
	50-59 år	151	60
	60 år eller äldre	80	32
Total		250	100
Är Du kvinna eller man?	Uppgift saknas	6	2
	Kvinna	36	14
	Man	208	83
Total		250	100

Hur lång anställningstid inom domstolsväsendet har Du?	Uppgift saknas	5	2
	0-5 år	1	0
	6-10 år	5	2
	11-15 år	12	5
	längre än 15 år	227	91
Total		250	100
Har Du erfarenhet av arbete utanför domstolsväsendet under sammanlagt mer än ett års tid?	Uppgift saknas	8	3
	Ja	193	77
	Nej	49	20
Total		250	100
Vilken är Din organisatoriska tillhörighet?	Uppgift saknas	7	3
	Tingsrätt	113	45
	Länsrätt	29	12
	Hovrätt	59	24
	Kammarrätt	41	16
	Tingsrätt och Länsrätt	1	0
Total		250	100
Hur många anställda finns det på den domstol där Du arbetar?	Uppgift saknas	6	2
	Färre än 30	75	30
	30-100	79	32
	Fler än 100	90	36
Total		250	100
Är domstolschefen på den domstol där Du arbetar kvinna eller man?	Uppgift saknas	7	3
	Kvinna	43	17
	Man	200	80
Total		250	100
Är domstolschefen på den domstol där Du arbetar även chef för en annan domstol?	Uppgift saknas	7	3
	Ja	7	3
	Nej	236	94
Total		250	100
Vilken anställningskategori tillhör Du?	Uppgift saknas	6	2
	Domstolschef	112	45
	Lagman i HR/KR	51	20
	Vice ordf på avd	43	17
	Chefsrådman	38	15
Total		250	100

Resultat

Enkät till ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare

Antal svar 835

Fråga 1 Jag känner mig väl informerad om allt som händer på min arbetsplats	Medelvärde	6,4
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	8
Fråga 2 Jag ges möjlighet att delta aktivt i utvecklingen av arbetet i domstolen	Medelvärde	5,4
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 3 Min chef stimulerar till en öppen dialog	Medelvärde	6,6
	Nedre kvartilen	4
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 4 Jag känner stor tillfredsställelse över min chefs sätt att entusiasmera och motivera mig i arbetet	Medelvärde	5,4
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 5 Jag känner att min chef uppskattar mina arbetsinsatser	Medelvärde	6,5
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 6 Min chef följer regelbundet upp mina arbetsinsatser	Medelvärde	5,1
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	7

		Antal	Procent
Fråga 7 Jag har haft utvecklingssamtal med min chef under de senaste tolv månaderna	Ja	124	15
	Nej	704	85
Total		828	100

Fråga 8 Jag har tillräcklig utbildning och kompetens för att klara mina arbetsuppgifter	Medelvärde	8,2
	Nedre kvartilen	8
	Median	8
	Övre kvartilen	9
Fråga 9 Jag ges tillräckliga möjligheter att utveckla min kompetens inom mitt arbetsområde	Medelvärde	6,3
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	8
Fråga 10 Jag deltar i den fortbildning som erbjuds	Medelvärde	7,1
	Nedre kvartilen	5
	Median	8
	Övre kvartilen	9

		Antal	Procent
Fråga 11 De gånger jag inte deltar i erbjuden fortbildning beror det huvud sakligen på att:	Jag föredrar självstudier	30	4
	Det utbildningsutbud som finns är dåligt	85	11
	Jag har för hög arbetsbelastning	540	68
	Jag har inget behov av fortbildning	14	2
	Jag har inget intresse av fortbildning	7	1
Annat	122	15	
Total		798	100

Fråga 12 Jag känner att min kompetens tas tillvara	Medelvärde	7,6
	Nedre kvartilen	7
	Median	8
	Övre kvartilen	9
Fråga 13 Jag anser att min chef är bra på att hantera konflikter inom domstolen	Medelvärde	5,6
	Nedre kvartilen	3
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 14 Målen i mitt arbete är klart uttalade	Medelvärde	7,7
	Nedre kvartilen	6
	Median	8
	Övre kvartilen	10
Fråga 15 Målen i mitt arbete är realistiska att nå	Medelvärde	6,3
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	8
Fråga 16 Jag känner till vilka resultat som förväntas av mig	Medelvärde	7,7
	Nedre kvartilen	6
	Median	8
	Övre kvartilen	10

Fråga 17 Min chef har förmåga att få oss att nå uppställda mål	Medelvärde	5,9
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 18 Jag är helt nöjd med tydligheten i de administrativa beslut som tas av min chef	Medelvärde	6,4
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 19 Jag är helt nöjd med våra rutiner för hur fattade beslut följs upp och efterlevs	Medelvärde	5,7
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 20 Min chef delegerar arbetsuppgifter	Medelvärde	6,6
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	8
Fråga 21 Min chef visar förtroende för och litar på oss medarbetare	Medelvärde	7,7
	Nedre kvartilen	7
	Median	8
	Övre kvartilen	9
Fråga 22 Min chef är tillgänglig när hon/han behövs	Medelvärde	7,7
	Nedre kvartilen	6
	Median	8
	Övre kvartilen	10
Fråga 23 Jag anser att min chef borde arbeta mer med administration	Medelvärde	3,5
	Nedre kvartilen	1
	Median	3
	Övre kvartilen	5
Fråga 24 Jag anser att min chef borde arbeta mer med dömmande	Medelvärde	4,4
	Nedre kvartilen	1
	Median	4
	Övre kvartilen	6
Fråga 25 Jag har fullt förtroende för min chef	Medelvärde	7,6
	Nedre kvartilen	6
	Median	8
	Övre kvartilen	10
Fråga 26 Vid en helhetsbedömning uppfyller min chef de förväntningar jag har på henne/honom	Medelvärde	7,0
	Nedre kvartilen	5
	Median	8
	Övre kvartilen	9
Fråga 27 Min domstolschef stimulerar till en öppen dialog inom domstolen	Medelvärde	5,0
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	8

Fråga 28 Jag anser att min domstolschef är bra på att hantera konflikter inom domstolen	Medelvärde	4,8
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	7
Fråga 29 Min domstolschef har förmåga att få oss att nå uppställda mål	Medelvärde	5,2
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	7
Fråga 30 Jag är helt nöjd med tydligheten i de administrativa beslut som tas av min domstolschef	Medelvärde	5,4
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 31 Min domstolschef visar förtroende för och litar på oss medarbetare	Medelvärde	6,4
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	8
Fråga 32 Min domstolschef är tillgänglig när hon/han behövs	Medelvärde	6,1
	Nedre kvartilen	5
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 33 Jag anser att min domstolschef borde arbeta mer med administration	Medelvärde	3,9
	Nedre kvartilen	1
	Median	4
	Övre kvartilen	5
Fråga 34 Jag anser att min domstolschef borde arbeta mer med dömande	Medelvärde	5,4
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 35 Jag har fullt förtroende för min domstolschef	Medelvärde	6,4
	Nedre kvartilen	4
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 36 Vid en helhetsbedömning uppfyller min domstolschef de förväntningar jag har på henne/honom	Medelvärde	6,1
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	8

		Antal	Procent
Fråga 37 Hur stor betydelse har det enligt Dig att en domstolschef på den domstol där Du arbetar har ledarskapsförmåga?	Ingen betydelse alls	4	0
	Viss betydelse	82	10
	Stor betydelse	443	54
	Avgörande betydelse	290	35
Total		819	100
Fråga 38 Hur stor betydelse har det enligt Dig att en domstolschef på den domstol där Du arbetar är en skicklig jurist?	Ingen betydelse alls	9	1
	Viss betydelse	144	18
	Stor betydelse	540	66
	Avgörande betydelse	125	15
Total		818	100
Fråga 39 Hur ser Du på DV:s roll i förhållande till den domstol där Du arbetar?	Den roll DV har idag är bra	128	16
	Fler adm uppgifter borde delegeras från DV	175	21
	Fler adm uppgifter borde skötas av DV centralt	69	8
	DV:s roll borde förändras i andra hänseenden	181	22
	Jag har ingen uppfattning	268	33
Total		821	100

Fråga 39 DV:s roll borde förändras i andra hänseenden	Kommentar finns	Antal	179
---	-----------------	-------	-----

		Antal	Procent
Fråga 40 Anser Du att det för den framtida chefsrekryteringen skulle vara värdefullt att på ett tidigt stadium fånga upp ledarskapstalanger bland yngre domare?	Ja	504	61
	Nej	317	39
Total		821	100

		Antal	Procent
Fråga 41 Anser Du att särskilda insatser bör göras beträffande dessa, såsom t.ex. riktad utbildning i ledarskap e.dyl?	Ja	446	90
	Nej	51	10
Total		497	100

		Antal	Procent
Fråga 42 Hur ser Du på plenum/kollegium som beslutsfattande organ?	P/k inte bör vara beslutsfattande	61	7
	Att p/k beslutar i vissa övergripande adm frågor är bra	430	52
	P/k bör besluta i fler administrativa frågor	123	15
	P/k:s sammansättning etc. bör ändras i andra hänseenden	37	5
	Jag har ingen uppfattning	171	21
Total		822	100

Fråga 42 Plenums/kollegiets sammansättning, ställning etc. bör ändras i andra hänseenden	Kommentar finns	Antal	26
--	-----------------	-------	----

		Antal	Procent
Fråga 43 Hur ser Du på ansvarsfördelningen mellan domstolschefen och övriga chefsdomare på den domstol där Du arbetar?	Fördelningen är väl avvägd och fungerar bra	194	24
	Dch borde delegera mer adm uppg till övriga chefsdomare	94	12
	Dch delegerar för mycket adm uppg till övriga chefsdomare	28	3
	Det finns inga chefsdomare utöver dch	200	25
	Jag har ingen uppfattning	289	36
Total		805	100
Fråga 44 Hur ser Du på tidsbegränsade förordnanden för domstolschefer?	Tidsbegränsade domstolschefs-förordnanden bör inte förekomma	237	29
	Möjl kombinera domaranst med en tidsbegränsad anst som dch	193	23
	Anställningar som dch bör alltid vara tidsbegränsade	250	30
	Jag har ingen uppfattning	150	18
Total		830	100
Fråga 45 Tror Du att tidsbegränsade förordnanden som domstolschef skulle minska attraktiviteten i en sådan anställning?	Ja	454	56
	Nej	360	44
Total		814	100
Fråga 46 Hur stor del av Din arbetstid lägger Du ner på administration?	Mindre än 10 procent	627	78
	10-19 procent	148	18
	20-29 procent	20	2
	30 procent eller mer	9	1
Total		804	100

Fråga 47 Hur ser Du på utbildning i administration för rotelinnehavare?	Det finns inget behov av sådan utbildning	318	40
	Det finns ett behov av sådan utbildning	478	60
Total		796	100

Fråga 48 Frågor/områden där det är viktigt med förändringar för att förbättra den administrativa ledningen av domstolen, samt vad som behöver göras	Kommentar finns	Antal	271
---	-----------------	-------	-----

		Antal	Procent
Fråga 49 Har det hänt att Du har känt Din självständighet som domare hotad av åtgärder som en chefsdomare vidtagit?	Ja, flera gånger	34	4
	Ja, någon enstaka gång	138	17
	Nej	654	79
Total		826	100

		Antal	Procent
Fråga 50 Vad har detta varit relaterat till?	Fördelningen av mål	75	44
	Beredningen av mål	55	32
	Avgörandet av mål	69	40
	Uppträdande mot parter och andra	32	19
	Interna relationer	39	23
	Kompetensutveckling	12	7
	Annat	21	12
Total		171	100

Fråga 51 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Långsam handläggning av mål	Medelvärde	6,8
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 52 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Oriktigt rättstillämpning	Medelvärde	4,8
	Nedre kvartilen	2
	Median	4
	Övre kvartilen	8
Fråga 53 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Dåligt uppträdande mot parter och andra	Medelvärde	8,1
	Nedre kvartilen	7
	Median	9
	Övre kvartilen	10

Fråga 54 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Alkoholism eller annan sjukdom	Medelvärde	9,1
	Nedre kvartilen	8
	Median	10
	Övre kvartilen	10
Fråga 55 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Vägran att använda tekniska hjälpmedel	Medelvärde	6,3
	Nedre kvartilen	4
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 56 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Vägran att genomgå fortbildning	Medelvärde	6,3
	Nedre kvartilen	4
	Median	7
	Övre kvartilen	8
Fråga 57 Chefsdomares utrymme att ingripa vid: Arbete under betydligt mindre tid än normal arbetstid	Medelvärde	6,4
	Nedre kvartilen	4
	Median	7
	Övre kvartilen	9

		Antal	Procent
Fråga 58 Anser Du att de instrument en chefsdomare har att ingripa vid problem i en domares tjänstgöring är väl avvägda?	Ja	578	78
	Nej	165	22
Total		743	100

Fråga 59 Vad bör ändras?	Kommentar finns	Antal	126
--------------------------	-----------------	-------	-----

Fråga 60 Personlig uppfattning: Riksdagens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	3,7
	Nedre kvartilen	1
	Median	2
	Övre kvartilen	6
Fråga 61 Personlig uppfattning: Regeringens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	5,0
	Nedre kvartilen	2
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 62 Personlig uppfattning: Domarkårens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	6,9
	Nedre kvartilen	5
	Median	8
	Övre kvartilen	9
Fråga 63 Bäst med hänsyn till domstolarnas självständighet: Riksdagens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	4,2
	Nedre kvartilen	1
	Median	3
	Övre kvartilen	7

Fråga 64 Bäst med hänsyn till domstolarnas självständighet: Regeringens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	3,8
	Nedre kvartilen	1
	Median	3
	Övre kvartilen	6
Fråga 65 Bäst med hänsyn till domstolarnas självständighet: Domarkårens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	7,3
	Nedre kvartilen	6
	Median	8
	Övre kvartilen	10
Fråga 66 Bäst med hänsyn till allmänhetens förtroende för domstolarna: Riksdagens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	5,6
	Nedre kvartilen	1
	Median	6
	Övre kvartilen	9
Fråga 67 Bäst med hänsyn till allmänhetens förtroende för domstolarna: Regeringens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	4,1
	Nedre kvartilen	1
	Median	4
	Övre kvartilen	6
Fråga 68 Bäst med hänsyn till allmänhetens förtroende för domstolarna: Domarkårens inflytande över utnämningen av domare	Medelvärde	6,3
	Nedre kvartilen	5
	Median	6
	Övre kvartilen	8

		Kallelse	Ansökning	Kombinerat	Total
Fråga 69 Lämpligaste tillsättningsförfarande för:	Antal	324	124	351	799
Ordförande i Högsta domstolen/ Regeringsrätten	Procent	41	16	44	100
Fråga 70 Lämpligaste tillsättningsförfarande för: Övriga	Antal	212	158	427	797
ledamöter av Högsta domstolen/ Regeringsrätten	Procent	27	20	54	100
Fråga 71 Lämpligaste tillsättningsförfarande för:	Antal	216	184	399	799
President i hovrätt/kammarrätt	Procent	27	23	50	100
Fråga 72 Lämpligaste tillsättningsförfarande för:	Antal	42	368	389	799
Lagman i hovrätt/kammarrätt	Procent	5	46	49	100
Fråga 73 Lämpligaste tillsättningsförfarande för:	Antal	38	368	393	799
Lagman i de tre största tingsrätterna/länsrätterna	Procent	5	46	49	100

		Antal	Procent
Fråga 74 Har Du några planer på att lämna domarbanan för annan verksamhet före pensioneringen?	Ja	294	36
	Nej	515	64
Total		809	100
Fråga 75 Är Du intresserad av högre domaranställning?	Ja	461	56
	Nej	358	44
Total		819	100

		Antal	Procent
Fråga 76 Vad avhåller Dig?	Motivation	150	43
	Kompetens	58	17
	Trivsel	113	32
	Lön	93	27
	Ansvar	58	17
	Arbete	99	28
	Geografiska betingelser	74	21
	Annat	130	37
Total		349	100

		Antal	Procent
Hur gammal är Du?	Uppgift saknas	45	5
	Under 30 år	45	5
	30-39 år	214	26
	40-49 år	180	22
	50-59 år	282	34
	60 år eller äldre	69	8
Total		835	100
Är Du kvinna eller man?	Uppgift saknas	48	6
	Kvinna	303	36
	Man	484	58
Total		835	100
Hur lång anställningstid inom domstolsväsendet har Du?	Uppgift saknas	46	6
	0-5 år	155	19
	6-10 år	122	15
	11-15 år	80	10
	längre än 15 år	432	52
Total		835	100
Har Du erfarenhet av arbete utanför domstolsväsendet under sammanlagt mer än ett års tid?	Uppgift saknas	45	5
	Ja	573	69
	Nej	217	26
Total		835	100

Vilken är Din organisatoriska tillhörighet?	Uppgift saknas	46	6
	Tingsrätt	357	43
	Länsrätt	140	17
	Hovrätt	168	20
	Kammarrätt	124	15
Total		835	100
Hur många anställda finns det på den domstol där Du arbetar?	Uppgift saknas	54	6
	Färre än 30	183	22
	30-100	288	34
	Fler än 100	310	37
Total		835	100
Är domstolschefen på den domstol där Du arbetar kvinna eller man?	Uppgift saknas	51	6
	Kvinna	181	22
	Man	603	72
Total		835	100
Är domstolschefen på den domstol där Du arbetar även chef för en annan domstol?	Uppgift saknas	49	6
	Ja	38	5
	Nej	748	90
Total		835	100
Vilken anställningskategori tillhör Du?	Uppgift saknas	45	5
	Ordinarie domare	481	58
	Assessor	180	22
	Fiskal	129	15
Total		835	100

Resultat

Enkät till notarier, beredningsjurister och övrig personal		
	Antal svar	2578

Fråga 1 Jag känner mig väl informerad om allt som händer på min arbetsplats	Medelvärde	5,9
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 2 Jag ges möjlighet att delta aktivt i utvecklingen av arbetet i domstolen	Medelvärde	4,7
	Nedre kvartilen	2
	Median	4
	Övre kvartilen	7
Fråga 3 Min chef stimulerar till en öppen dialog	Medelvärde	5,9
	Nedre kvartilen	3
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 4 Jag känner stor tillfredsställelse över min chefs sätt att entusiasmera och motivera mig i arbetet	Medelvärde	5,1
	Nedre kvartilen	2
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 5 Jag känner att min chef uppskattar mina arbetsinsatser	Medelvärde	6,0
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 6 Min chef följer regelbundet upp mina arbetsinsatser	Medelvärde	5,0
	Nedre kvartilen	2
	Median	5
	Övre kvartilen	8

		Antal	Procent
Fråga 7 Jag har haft utvecklingssamtal med min chef under de senaste tolv månaderna	Ja	772	30
	Nej	1771	70
Total		2543	100

Fråga 8 Jag har tillräcklig utbildning och kompetens för att klara mina arbetsuppgifter	Medelvärde	8,4
	Nedre kvartilen	8
	Median	9
	Övre kvartilen	10
Fråga 9 Jag ges tillräckliga möjligheter att utveckla min kompetens inom mitt arbetsområde	Medelvärde	6,6
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 10 Jag deltar i den fortbildning som erbjuds	Medelvärde	8,5
	Nedre kvartilen	8
	Median	10
	Övre kvartilen	10

		Antal	Procent
Fråga 11 De gånger jag inte deltar i erbjuden fortbildning beror det huvudsakligen på att:	Jag föredrar självstudier	32	1
	Det utbildningsutbud som finns är dåligt	349	16
	Jag har för hög arbetsbelastning	647	29
	Jag har inget behov av fortbildning	101	5
	Jag har inget intresse av fortbildning	37	2
	Annat	1038	47
Total		2204	100

Fråga 12 Jag känner att min kompetens tas tillvara	Medelvärde	6,6
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	8
Fråga 13 Jag anser att min chef är bra på att hantera konflikter inom domstolen	Medelvärde	5,1
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	7
Fråga 14 Målen i mitt arbete är klart uttalade	Medelvärde	6,7
	Nedre kvartilen	5
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 15 Målen i mitt arbete är realistiska att nå	Medelvärde	7,0
	Nedre kvartilen	5
	Median	8
	Övre kvartilen	9
Fråga 16 Jag känner till vilka resultat som förväntas av mig	Medelvärde	7,3
	Nedre kvartilen	6
	Median	8
	Övre kvartilen	9

Fråga 17 Min chef har förmåga att få oss att nå uppställda mål	Medelvärde	5,9
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 18 Jag är helt nöjd med tydligheten i de administrativa beslut som tas av min chef	Medelvärde	5,8
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 19 Jag är helt nöjd med våra rutiner för hur fattade beslut följs upp och efterlevs	Medelvärde	5,5
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 20 Min chef delegerar arbetsuppgifter	Medelvärde	7,0
	Nedre kvartilen	5
	Median	8
	Övre kvartilen	9
Fråga 21 Min chef visar förtroende för och litar på oss medarbetare	Medelvärde	7,5
	Nedre kvartilen	6
	Median	8
	Övre kvartilen	10
Fråga 22 Min chef är tillgänglig när hon/han behövs	Medelvärde	7,1
	Nedre kvartilen	5
	Median	8
	Övre kvartilen	9
Fråga 23 Jag anser att min chef borde arbeta mer med administration	Medelvärde	4,2
	Nedre kvartilen	2
	Median	4
	Övre kvartilen	6
Fråga 24 Jag anser att min chef borde arbeta mer med dömmande	Medelvärde	4,8
	Nedre kvartilen	2
	Median	5
	Övre kvartilen	7
Fråga 25 Jag har fullt förtroende för min chef	Medelvärde	7,0
	Nedre kvartilen	5
	Median	8
	Övre kvartilen	10
Fråga 26 Vid en helhetsbedömning uppfyller min chef de förväntningar jag har på henne/honom	Medelvärde	6,5
	Nedre kvartilen	4
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 27 Min domstolschef stimulerar till en öppen dialog inom domstolen	Medelvärde	5,1
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	8

Fråga 28 Jag anser att min domstolschef är bra på att hantera konflikter inom domstolen	Medelvärde	4,6
	Nedre kvartilen	2
	Median	5
	Övre kvartilen	7
Fråga 29 Min domstolschef har förmåga att få oss att nå uppställda mål	Medelvärde	5,4
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 30 Jag är helt nöjd med tydligheten i de administrativa beslut som tas av min domstolschef	Medelvärde	5,2
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	8
Fråga 31 Min domstolschef visar förtroende för och litar på oss medarbetare	Medelvärde	6,3
	Nedre kvartilen	4
	Median	7
	Övre kvartilen	9
Fråga 32 Min domstolschef är tillgänglig när hon/han behövs	Medelvärde	5,8
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	8
Fråga 33 Jag anser att min domstolschef borde arbeta mer med administration	Medelvärde	4,6
	Nedre kvartilen	2
	Median	5
	Övre kvartilen	6
Fråga 34 Jag anser att min domstolschef borde arbeta mer med dömande	Medelvärde	4,8
	Nedre kvartilen	3
	Median	5
	Övre kvartilen	6
Fråga 35 Jag har fullt förtroende för min domstolschef	Medelvärde	6,2
	Nedre kvartilen	4
	Median	6
	Övre kvartilen	9
Fråga 36 Vid en helhetsbedömning uppfyller min domstolschef de förväntningar jag har på henne/honom	Medelvärde	5,8
	Nedre kvartilen	3
	Median	6
	Övre kvartilen	8

		Antal	Procent
Fråga 37 Hur stor betydelse har det enligt Dig att en domstolschef på den domstol där Du arbetar har ledarskapsförmåga?	Ingen betydelse alls	9	0
	Viss betydelse	101	4
	Stor betydelse	1263	50
	Avgörande betydelse	1156	46
Total		2529	100
Fråga 38 Hur stor betydelse har det enligt Dig att en domstolschef på den domstol där Du arbetar är en skicklig jurist?	Ingen betydelse alls	79	3
	Viss betydelse	540	21
	Stor betydelse	1392	55
	Avgörande betydelse	518	20
Total		2529	100
Fråga 39 Hur ser Du på DV:s roll i förhållande till den domstol där Du arbetar?	Den roll DV har idag är bra	424	17
	Fler adm uppgifter borde delegeras från DV	557	22
	Fler adm uppgifter borde skötas av DV centralt	213	8
	DV:s roll borde förändras i andra hänseenden	169	7
	Jag har ingen uppfattning	1170	46
Total		2533	100

Fråga 39 DV:s roll borde förändras i andra hänseenden	Kommentar finns	Antal	166
---	-----------------	-------	-----

		Antal	Procent
Fråga 40 Hur ser Du på plenum/kollegium som beslutsfattande organ?	P/k inte bör vara beslutsfattande	163	6
	Att p/k beslutar i vissa övergripande adm frågor är bra	539	21
	P/k bör besluta i fler administrativa frågor	153	6
	P/k:s sammansättning etc. bör ändras i andra hänseenden	105	4
	Jag har ingen uppfattning	1558	62
Total		2518	100

Fråga 40 Plenums/kollegiets sammansättning, ställning etc. bör ändras i andra hänseenden	Kommentar finns	Antal	104
--	-----------------	-------	-----

		Antal	Procent
Fråga 41 Hur ser Du på ansvarsfördelningen mellan domstolschefen och övriga chefsdomare på den domstol där Du arbetar?	Fördelningen är väl avvägd och fungerar bra	405	16
	Dch borde delegera mer adm uppg till övriga chefsdomare	169	7
	Dch delegerar för mycket adm uppg till övriga chefsdomare	29	1
	Det finns inga chefsdomare utöver dch	780	31
	Jag har ingen uppfattning	1143	45
Total		2526	100
Fråga 42 Hur ser Du på ansvarsfördelningen mellan domstolschefen och chefsadministratören på den domstol där Du arbetar?	Fördelningen är väl avvägd och fungerar bra	445	18
	Domstolschefen borde delegera mer till chefsadm	206	8
	Domstolschefen delegerar för mycket till chefsadm	158	6
	På den domstol där jag arbetar finns ingen chefsadm	408	16
	Jag har ingen uppfattning	1308	52
Total		2525	100
Fråga 43 Hur ser Du på tidsbegränsade förordnanden för domstolschefer?	Tidsbegränsade domstolschefs-förordnanden bör inte förekomma	210	8
	Möjl kombinera domaranst med en tidsbegränsad anst som dch	339	13
	Anställningar som dch bör alltid vara tidsbegränsade	644	26
	Jag har ingen uppfattning	1326	53
Total		2519	100

Fråga 44 Frågor/områden där det är viktigt med förändringar för att förbättra den administrativa ledningen av domstolen, samt vad som behöver göras	Kommentar finns	Antal	556
---	-----------------	-------	-----

		Antal	Procent
Fråga 45 Har det förekommit eller förekommer det problem med någon av domarna på en domstol där Du arbetat eller arbetar?	Ja, vid flera tillfällen	406	17
	Ja, vid något enstaka tillfälle	683	29
	Nej	1247	53
Total		2336	100

		Antal	Procent
Fråga 46 Har Din chef ingripit och vidtagit åtgärder mot detta?	Ja	561	55
	Nej	460	45
Total		1021	100

		Antal	Procent
Fråga 47 Anser Du att Din chef har agerat på ett riktigt sätt i dessa situationer?	Ja	402	76
	Nej	125	24
Total		527	100

Fråga 47 Kommentar till fråga 47	Kommentar finns	Antal	125
----------------------------------	-----------------	-------	-----

		Antal	Procent	
Hur gammal är Du?	Uppgift saknas	7	0	
	Under 30 år	543	21	
	30-39 år	426	17	
	40-49 år	543	21	
	50-59 år	879	34	
	60 år eller äldre	180	7	
Total		2578	100	
Är Du kvinna eller man?	Uppgift saknas	13	1	
	Kvinna	2078	81	
	Man	487	19	
Total		2578	100	
Hur lång anställningstid inom domstolsväsendet har Du?	Uppgift saknas	6	0	
	0-5 år	831	32	
	6-10 år	183	7	
	11-15 år	197	8	
	längre än 15 år	1361	53	
Total		2578	100	
Har Du erfarenhet av arbete utanför domstolsväsendet under sammanlagt mer än ett års tid?	Uppgift saknas	13	1	
	Ja	1794	70	
	Nej	771	30	
Total		2578	100	
Vilken är Din organisatoriska tillhörighet?	Uppgift saknas	7	0	
	Tingsrätt	1647	64	
	Länsrätt	556	22	
	Hovrätt	247	10	
	Kammarrätt	119	5	
		Tingsrätt och Länsrätt	2	0
Total		2578	100	

Hur många anställda finns det på den domstol där Du arbetar?	Uppgift saknas	14	1
	Färre än 30	883	34
	30-100	903	35
	Fler än 100	778	30
Total		2578	100
Är domstolschefen på den domstol där Du arbetar kvinna eller man?	Uppgift saknas	14	1
	Kvinna	479	19
	Man	2085	81
Total		2578	100
Är domstolschefen på den domstol där Du arbetar även chef för en annan domstol?	Uppgift saknas	26	1
	Ja	140	5
	Nej	2412	94
Total		2578	100
Vilken anställningskategori tillhör Du?	Uppgift saknas	9	0
	Aspirant/notarie	626	24
	Beredningsjurist/föredragande	187	7
	Domstolssekreterare	1306	51
	Övrig personal	450	17
Total		2578	100
Vilken anställningstyp har Du?	Uppgift saknas	14	1
	Tillsvidareanställning	1896	74
	Tidsbegränsad anställning	668	26
Total		2578	100

Resultatrapport

Medarbetarenkät bland anställda inom domstolsväsendet, nov-dec 1999

Inledning

Denna rapport beskriver resultaten från den medarbetarenkät bland domstolsanställda som genomfördes av Enkätfunktionen vid Statistiska centralbyrån (SCB) på uppdrag av Kommittén om domstolschefens roll och utnämning av högre domare under hösten 1999.

Syftet med undersökningen var att kartlägga medarbetarnas attityder i frågor som berör bland annat ledningsfunktionen i domstolarna. Undersökningens resultat skulle användas som underlag för kommitténs ställningstaganden.

Rapportens uppläggning

Rapportens uppläggning följer i stort den indelning som fanns för frågorna i enkäten. I denna rapport jämförs resultatet för de olika enkätgrupperna: "Domstolschefer och övriga chefsdomare", "Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare" samt "Notarier, beredningsjurister och övrig personal", fortsättningsvis benämnda: "Chefsdomare", "Domare" respektive "Övrig personal".

Resultaten i de flesta av frågorna 1-26 jämförs med resultaten från två, i vissa fall tre, tidigare undersökningar. Det bör påpekas att dessa tidigare undersökningar har gjorts inom verksamheter som skiljer sig från verksamheten i denna undersökning samtidigt som frågorna mellan undersökningarna i vissa fall kan skilja sig något från varandra i formuleringen. Därför bör jämförelserna tolkas med försiktighet.

Innehåll i tabeller och diagram

Resultaten i denna rapport redovisas antingen i form av procentuella fördelningar eller med hjälp av medelvärden. De frågor som bygger på en 10-gradig skala redovisas med hjälp av medelvärden. De frågor som inte bygger på en 10-gradig skala redovisas i form av procentuella fördelningar.

Enkätgruppernas storlek och svarsfrekvens

I enkätgruppen ”Chefsdomare” ingick 279 personer i nettopopulationen. 250 av dessa svarade. Därmed blev svarsfrekvensen i denna grupp hög, dvs. 89,6 procent.

I enkätgruppen ”Domare” ingick 1199 personer i nettopopulationen, varav 835 besvarade enkäten. Svarsfrekvensen blev således 69,6 procent.

I enkätgruppen ”Övrig personal” blev svarsfrekvensen 71,5 procent. Denna grupp var den största av enkätgrupperna med 3 605 personer i nettopopulationen. 2 578 av dessa besvarade enkäten.

Arbetsstillfredsställelse, engagemang och delaktighet: frågorna 1-6

Av svaren på frågorna 1-6 i tabell 1 framgår att frågorna rörande arbetsstillfredsställelse, engagemang och delaktighet har fått medelmåttiga värden.

Tabell 1.

	Enkätgrupp		
	Domstolschefer och övriga chefsdomare	Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare	Notarier, beredningsjurister och övrig personal
	Medelvärde	Medelvärde	Medelvärde
Fråga 1 Jag känner mig väl informerad om allt som händer på min arbetsplats	6,9	6,4	5,9
Fråga 2 Jag ges möjlighet att delta aktivt i utvecklingen av arbetet i domstolen	6,6	5,4	4,7
Fråga 3 Min chef stimulerar till en öppen dialog	6,6	6,6	5,9
Fråga 4 Jag känner stor tillfredsställelse över min chefs sätt att entusiasmera och motivera mig i arbetet	5,5	5,4	5,1
Fråga 5 Jag känner att min chef uppskattar mina arbetsinsatser	6,6	6,5	6,0
Fråga 6 Min chef följer regelbundet upp mina arbetsinsatser	5,0	5,1	5,0

Chefsdomarna har gett något bättre värden i de flesta frågorna. Skillnaderna är dock små, förutom i fråga 2 som handlar om möjligheten att delta aktivt i utvecklingen av arbetet i domstolen. Där är skillnaden nästan två betygsheter mellan grupperna ”Chefsdomare” och ”Övrig personal”.

Medelvärdena i frågorna 1-6 är i närheten av medelvärdena i tidigare undersökningar. Störst är skillnaden i fråga 2, där enkätgrupperna

”Domare” och ”Övrig personal” har gett lågt betyg, 5,4 respektive 4,7. I tidigare undersökningar har medelvärdet i motsvarande fråga varit mellan 6,5 och 7,2.

I fråga 1 har ”Chefsdomare” gett något högre betyg, 6,9, jämfört med 6,2-6,3 i tidigare undersökningar. I fråga 3 har både ”Chefsdomare” och ”Domare” gett relativt högt betyg, 6,6. I tidigare undersökningar har denna fråga fått betyg mellan 5,6 och 6,0.

Kompetens och kompetensutveckling: frågorna 7-12

Frågorna 7-12 handlar om kompetens och kompetensutveckling.

Tabell 2.

		Enkätgrupp					
		Domstolschefer och övriga chefsdomare		Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare		Notarier, beredningsjurister och övrig personal	
		Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Fråga 7 Jag har haft utvecklingssamtal med min chef under de senaste tolv månaderna	Ja	39	29	124	15	772	30
	Nej	96	71	704	85	1771	70
Total		135	100	828	100	2543	100

Tabell 2 visar att ungefär 30 procent av de svarande i enkätgrupperna ”Chefsdomare” och ”Övrig personal” har haft utvecklingssamtal under de tolv senaste månaderna. Motsvarande andel för ”Domare” är enbart 15 procent.

Tabell 3.

	Enkätgrupp		
	Domstolschefer och övriga chefsdomare	Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare	Notarier, beredningsjurister och övrig personal
	Medelvärde	Medelvärde	Medelvärde
Fråga 8 Jag har tillräcklig utbildning och kompetens för att klara mina arbetsuppgifter	8,6	8,2	8,4
Fråga 9 Jag ges tillräckliga möjligheter att utveckla min kompetens inom mitt arbetsområde	7,1	6,3	6,6
Fråga 10 Jag deltar i den fortbildning som erbjuds	6,6	7,1	8,5
Fråga 12 Jag känner att min kompetens tas tillvara	7,9	7,6	6,6

Fråga 8 ”Jag har tillräcklig utbildning och kompetens för att klara mina arbetsuppgifter” har fått ett högt medelvärde från alla tre enkätgrupper. Fråga 9 som handlar om möjligheten att utveckla kompetens har däremot fått betydligt lägre medelvärde från alla enkätgrupper.

Fråga 10 visar på stora skillnader mellan de olika enkätgrupperna. ”Övrig personal” har gett medelvärdet 8,5, ”Domare” 7,1 och ”Chefsdomare” 6,6. Utbildningsbehov och utbud skiljer sig dock åt mellan enkätgrupperna, vilket gör att det är svårt att göra värderande slutsatser.

Medelvärdet för fråga 12 ”Jag känner att min kompetens tas tillvara” är högst (7,9) för enkätgruppen ”Chefsdomare” och lägst (6,6) för ”Övrig personal”.

Jämfört med tidigare gjorda undersökningar skiljer sig medelvärdena mest för gruppen ”Chefsdomare”. Fråga 9 har medelvärden mellan 5,5 och 6,0 i tidigare undersökningar. Här har alla enkätgrupper gett högre betyg. Gruppen ”Chefsdomare” är dock den grupp som har det klart högsta värdet. I fråga 10 är medelvärdena från tidigare undersökningar mellan 7,9 och 8,0. Här har ”Chefsdomare” gett mycket lägre betyg. Även ”Domare” har gett relativt lågt betyg.

I fråga 12 har ”Chefsdomare” och även ”Domare” gett högt betyg jämfört med tidigare undersökningar där medelvärdena har varit mellan 6,0 och 6,9.

Tabell 4.

		Enkätgrupp					
		Domstolschefer och övriga chefsdomare		Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare		Notarier, beredningsjurister och övrig personal	
		Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Fråga 11 De gånger jag inte deltar i erbjuden fortbildning beror det huvudsakligen på att:	Jag företrar självstudier	13	10	30	4	32	1
	Det utbildningsutbud som finns är dåligt	10	7	85	11	349	16
	Jag har för hög arbetsbelastning	96	72	540	68	647	29
	Jag har inget behov av fortbildning	3	2	14	2	101	5
	Jag har inget intresse av fortbildning	-	-	7	1	37	2
	Annat	12	9	122	15	1038	47
Total	134	100	828	100	2543	100	

Tabell 4 visar att de flesta, ungefär 7 av 10, i enkätgrupperna ”Chefsdomare” och ”Domare” anger att anledningen till att de inte deltar i erbjuden fortbildning är att de har för hög arbetsbelastning.

I enkätgruppen ”Övrig personal” är det bara 3 av 10 som anger detta som anledning. De flesta, ungefär hälften, i denna enkätgrupp anger annat som anledning. Tabell 4 visar även att större andel i enkätgruppen ”Chefsdomare” än i de övriga enkätgrupperna föredrar självstudier.

Mål och resultat, påverkan och ledarskap: frågorna 13-24

Frågorna 13-24 handlar om mål och resultat, påverkan och ledarskap.

Tabell 5.

	Enkätgrupp		
	Domstolschefer och övriga chefsdomare	Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare	Notarier, beredningsjurister och övrig personal
	Medelvärde	Medelvärde	Medelvärde
Fråga 13 Jag anser att min chef är bra på att hantera konflikter inom domstolen	5,8	5,6	5,1
Fråga 14 Målen i mitt arbete är klart uttalade	8,1	7,7	6,7
Fråga 15 Målen i mitt arbete är realistiska att nå	5,9	6,3	7,0
Fråga 16 Jag känner till vilka resultat som förväntas av mig	8,2	7,7	7,3
Fråga 17 Min chef har förmåga att få oss att nå uppställda mål	5,8	5,9	5,9
Fråga 18 Jag är helt nöjd med tydligheten i de administrativa beslut som tas av min chef	6,4	6,4	5,8
Fråga 19 Jag är helt nöjd med våra rutiner för hur fattade beslut följs upp och efterlevs	5,8	5,7	5,5
Fråga 20 Min chef delegerar arbetsuppgifter	6,6	6,6	7,0
Fråga 21 Min chef visar förtroende för och litar på oss medarbetare	7,7	7,7	7,5
Fråga 22 Min chef är tillgänglig när hon/han behövs	7,6	7,7	7,1
Fråga 23 Jag anser att min chef borde arbeta mer med administration	3,7	3,5	4,2
Fråga 24 Jag anser att min chef borde arbeta mer med dömande	5,4	4,4	4,8

Merparten av dessa frågor har fått medelmåttiga värden. Skillnaden mellan de olika enkätgrupperna är små.

Från svaren på fråga 14 och 16 framgår att ju högre tjänst man har desto bättre är målen uttalade liksom att man känner bättre till resultat som förväntas. Svaren på fråga 15 visar på att ju lägre tjänst man har desto mer realistiska är målen att nå.

Fråga 24 ”Jag anser att min chef borde arbeta mer med dömande” har fått något högre medelvärde i alla enkätgrupper än fråga 23 ”Jag anser att min chef borde arbeta mer med administration”.

Fråga 13 har något lägre medelvärde i alla grupper (5,1-5,8), jämfört med medelvärdet (6,3) i tidigare undersökningar. I fråga 14 är medelvärdet i gruppen "Chefsdomare" (8,1) något högre och i gruppen "Övrig personal" (6,7) något lägre än medelvärdet i tidigare undersökningar (7,4-7,6).

I fråga 15 har "Övrig personal" gett relativt högt betyg (7,0). I tidigare undersökningar har medelvärdet i denna fråga varit mellan 5,8 och 6,3. I fråga 17 är medelvärdet i alla grupper något högre än i tidigare undersökningar. Likaså är medelvärdet i fråga 20 något högre i alla grupper.

Förtroende: fråga 25

Tabell 6.

	Enkätgrupp		
	Domstolschefer och övriga chefsdomare	Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare	Notarier, beredningsjurister och övrig personal
	Medelvärde	Medelvärde	Medelvärde
Fråga 25 Jag har fullt förtroende för min chef	7,6	7,6	7,0

Fråga 25 "Jag har fullt förtroende för min chef" i enkätgrupperna "Chefsdomare" och "Domare" har gett medelvärdet 7,6. Detta är ett relativt högt värde. Enkätgruppen "Övrig personal" har gett något lägre medelvärde på 7,0.

Förtroende har fått relativt högt betyg, speciellt i grupperna "Chefsdomare" och "Domare", jämfört med tidigare undersökningar där medelvärdet varit mellan 6,4 och 6,8.

Helhetsbedömning: fråga 26

Fråga 26 avser särskilt hur chefen uppfyller de förväntningar som personalen har på henne/honom vid en helhetsbedömning.

Tabell 7.

	Enkätgrupp		
	Domstolschefer och övriga chefsdomare	Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare	Notarier, beredningsjurister och övrig personal
	Medelvärde	Medelvärde	Medelvärde
Fråga 26 Vid en helhetsbedömning uppfyller min chef de förväntningar jag har på henne/honom	7,3	7,0	6,5

Skillnaderna mellan de olika enkätgrupperna är ganska små. I enkätgruppen ”Chefsdomare” har helhetsbedömning fått medelvärdet 7,3. I enkätgrupperna ”Domare” och ”Övrig personal” är medelvärdet 7,0 respektive 6,5.

Syn på domstolschefen: frågorna 27-36 till ”Domare” och ”Övrig personal”

Frågorna 27-36 till enkätgrupperna ”Domare” samt ”Övrig personal” handlar om syn på domstolschefen. Dessa frågor har besvarats av dem som haft annan som närmaste chef och därför inte yttrat sig om domstolschefen i frågorna 1-26.

Tabell 8.

	Enkätgrupp	
	Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare	Notarier, beredningsjurister och övrig personal
	Medelvärde	Medelvärde
Fråga 27 Min domstolschef stimulerar till en öppen dialog inom domstolen	5,0	5,1
Fråga 28 Jag anser att min domstolschef är bra på att hantera konflikter inom domstolen	4,8	4,6
Fråga 29 Min domstolschef har förmåga att få oss att nå uppställda mål	5,2	5,4
Fråga 30 Jag är helt nöjd med tydligheten i de administrativa beslut som tas av min dch	5,4	5,2
Fråga 31 Min domstolschef visar förtroende för och litar på oss medarbetare	6,4	6,3
Fråga 32 Min domstolschef är tillgänglig när hon/han behövs	6,1	5,8
Fråga 33 Jag anser att min domstolschef borde arbeta mer med administration	3,9	4,6
Fråga 34 Jag anser att min domstolschef borde arbeta mer med dömande	5,4	4,8
Fråga 35 Jag har fullt förtroende för min domstolschef	6,4	6,2
Fråga 36 Vid en helhetsbedömning uppfyller min domstolschef de förväntningar jag har på henne/honom	6,1	5,8

I frågorna 27-32 samt 35-36 är skillnaderna i medelvärden väldigt små mellan de två enkätgrupperna, ”Domare” samt ”Övrig personal”. I dessa frågor är skillnaden högst 0,3 enheter.

I frågorna 33-34 är skillnaden något större. ”Övrig personal” anser i större utsträckning än ”Domare” att deras domstolschef borde arbeta mer med administration. När det gäller fråga 34, ”Min domstolschef

borde arbeta mer med dömande”, är förhållandet det motsatta mellan dessa två enkätgrupper.

Om man jämför resultaten beträffande närmaste chef (frågorna 1-26) med resultaten avseende domstolschefen (frågorna 27-36) så har närmaste chef fått genomgående bättre medelvärden. Skillnaderna i enkätgruppen ”Ordinarie domare” är något större än i enkätgruppen ”Övrig personal”.

Ledningsuppgifterna/ledarskap: frågorna 27-29 och 32-38 till ”Chefsdomare” och frågorna 46, 47 till ”Domare”

Frågorna 27-29 till ”Chefsdomare” handlar om ledningsuppgifter.

Diagram 1. Fråga 27. Hur stor del av Din arbetstid lägger Du ner på ledningsuppgifter?

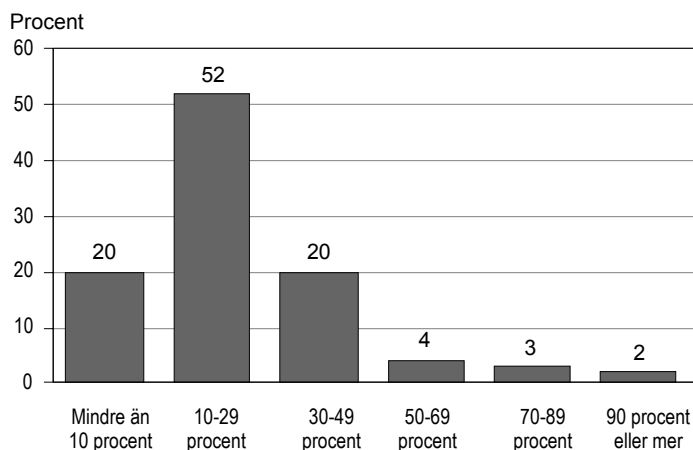


Diagram 1 ovan visar att de flesta, 92 procent, lägger ner mindre än hälften av arbetstiden på ledningsuppgifter.

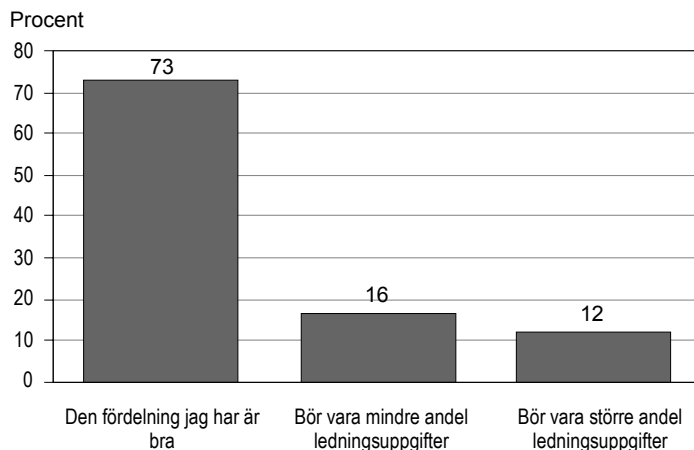
Det finns stora skillnader mellan de olika anställningskategorierna: domstolschef, lagman i HR/KR, vice ordförande på avdelning och chefsrådmän. Generellt lägger domstolschefer och chefsrådmän ner mer av arbetstiden på ledningsuppgifter än de andra kategorierna. 69 procent av vice ordföranden på avdelning anger att de lägger ner mindre än 10 procent av arbetstiden på ledningsuppgifter. Motsvarande andel för lagmän i HR/KR är 31 procent. Fem procent av chefsrådmän och en procent av domstolschefer anger detta alternativ.

Av domstolchefer har nästan hälften angett att de lägger ner mer än 30 procent av arbetstiden på ledningsuppgifter. En fjärdedel av chefsrådmän har angett detta. Motsvarande andel för lagmän i HR/KR och vice ordföranden på avdelning är 10 respektive 5 procent.

112 domstolschefer, 49 lagmän i HR/KR, 42 vice ordföranden på avdelning och 38 chefsrådmän hade besvarat denna fråga.

Det finns smärre skillnader även mellan olika stora domstolar. 70 procent på domstolar med färre än 30 anställda har angett att de lägger ner mindre än 30 procent av arbetstiden på ledningsuppgifter. Motsvarande andel för domstolar med 30-100 och fler än 100 anställda är 68 respektive 75 procent.

Diagram 2. Fråga 28. Hur ser en bra fördelning mellan ledningsuppgifter och dömande uppgifter ut för en chef i Din ställning?

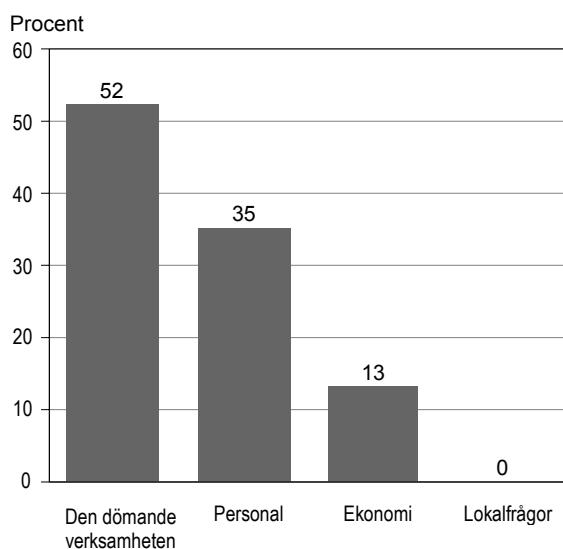


Tre av fyra "Chefsdomare" anser att den fördelningen mellan ledningsuppgifter och dömande uppgifter som de har är bra.

Om man jämför de olika anställningskategorierna så är lagmän i HR/KR de som är nöjdst. Hela 92 procent av dem anser att den fördelning de har är bra. De övriga i denna kategori anser att det bör vara mindre andel ledningsuppgifter. Av vice ordföranden på avdelning är det 76 procent som är nöjda med fördelningen. 24 av dem anser att det bör vara större andel ledningsuppgifter. Två av tre av domstolschefer är nöjda, knappt en av fyra anser att det bör vara mindre andel ledningsuppgifter och en av tio att det bör vara större andel ledningsuppgifter. Av chefsrådmän är det sex av tio som är nöjda med fördelningen. Cirka en av tio av chefsrådmän anser att det bör vara mindre ledningsuppgifter. Likaså en av tio anser att det borde vara större andel ledningsuppgifter.

Om man jämför olika stora domstolar så är skillnaderna inte så stora. Domstolarna har delats upp i tre grupper: färre än 30 anställda, 30-100 anställda och fler än 100 anställda. De som är anställda på domstolar med mellan 30-100 anställda är något nöjdare än de övriga. 79 procent av dem anser att fördelningen är bra jämfört med 71 procent av dem på domstolar med fler än 100 anställda och 68 procent av dem på domstolar med färre än 30 anställda. På de små domstolarna anser de flesta (67 procent) av dem som inte är nöjda att det bör vara mindre andel ledningsuppgifter. På de övriga domstolarna är fördelningen jämn mellan dem som anser att det bör vara mindre respektive större andel ledningsuppgifter.

Diagram 3. Fråga 29. Den mest tidskrävande delen av ledningsuppgifterna
(Andelen ettor)



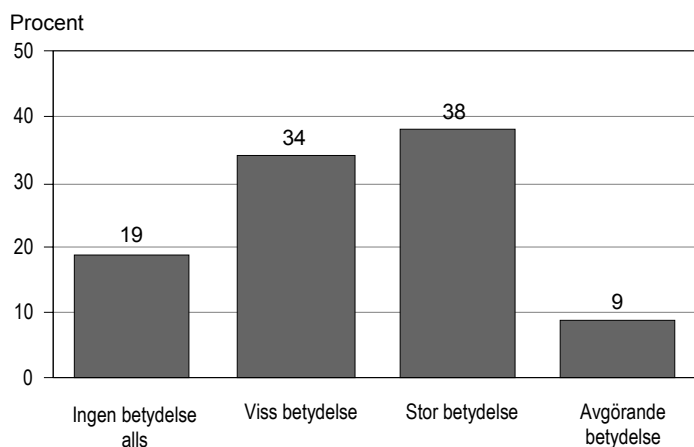
De fyra svarsalternativen har rangordnats av de svarande så att den mest tidskrävande delen av arbetsuppgifterna har fått en 1:a, det näst mest tidskrävande en 2:a, osv.

Drygt hälften av de svarande anser att den dömande verksamheten är den mest tidskrävande delen av ledningsuppgifterna.

Personal anses vara mest tidskrävande av 35 procent av de svarande, ekonomi av 13 procent medan noll procent har placerat alternativet lokalfrågor på första plats.

Frågorna 32-36 har besvarats av domstolschefer och övriga chefsdomare, frågorna 37 och 38 endast av domstolschefer.

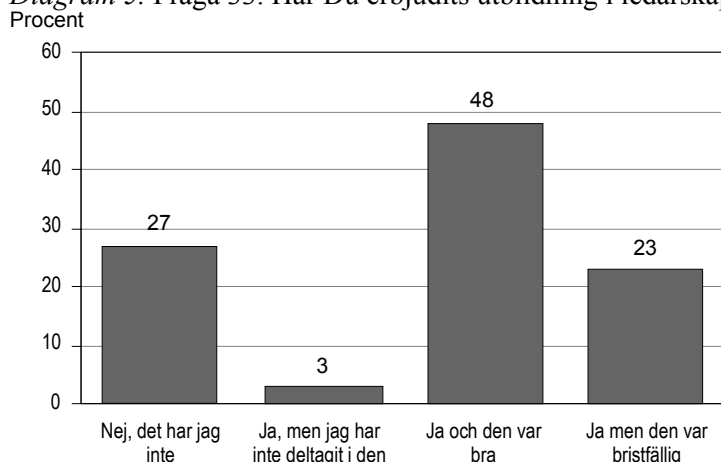
Diagram 4. Fråga 32. Hur stor betydelse hade önskan att kunna påverka verksamheten och dess långsiktiga mål för Ditt beslut att bli chef?



Nästan hälften av ”Chefsdomare” anser att önskan att kunna påverka verksamheten och dess långsiktiga mål har en stor eller avgörande betydelse för deras beslut att bli chef. Var femte anser dock att denna önskan inte har någon betydelse för deras beslut.

Det finns skillnader mellan de olika anställningskategorierna. 58 procent av domstolchefer och 53 procent av chefsrådmän anser att önskan att kunna påverka verksamheten och dess långsiktiga mål har haft stor eller avgörande betydelse för deras beslut att bli chef. Motsvarande andel för lagmän i HR/KR och vice ordföranden på avdelning är 33 respektive 29 procent. Av domstolschefer och chefsrådmän har 8 procent angett alternativet ”ingen betydelse alls”, 35 respektive 34 procent av lagmän i HR/KR och vice ordföranden på avdelning har angett detta alternativ.

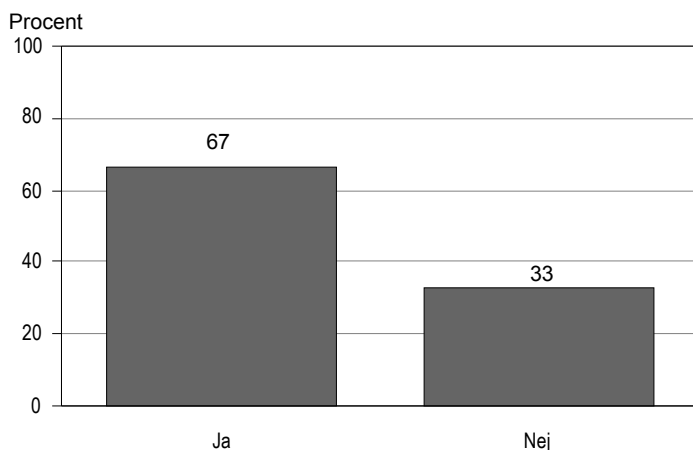
Diagram 5. Fråga 33. Har Du erbjudits utbildning i ledarskap?



Tre av fyra har erbjudits utbildning i ledarskap. 65 procent av dessa ansåg att utbildningen var bra medan 31 procent ansåg att den var bristfälligt. Fyra procent av dem som erbjudits utbildning deltog inte.

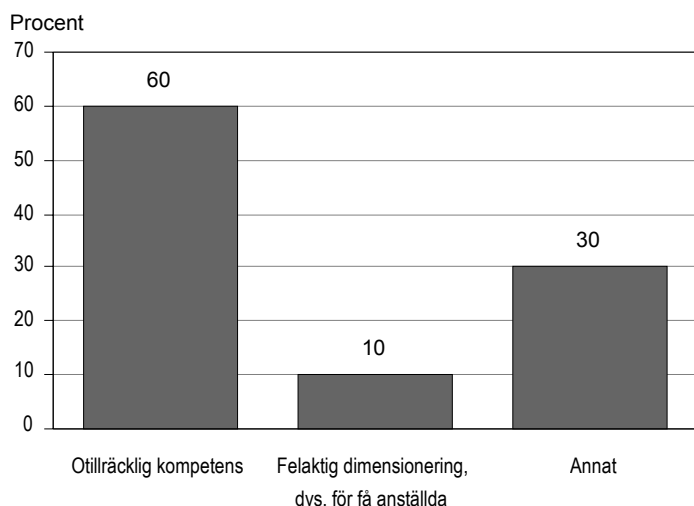
Mellan de olika anställningskategorierna är skillnaderna stora. Hälften av vice ordföranden på avdelning har inte erbjudits utbildning i ledarskap. Motsvarande andel för domstolschefer är 13 procent. Av lagmän i HR/KR och vice ordförande på avdelning har 37 respektive 30 procent inte erbjudits utbildning i ledarskap.

Diagram 6. Fråga 34. Anser Du att den administrativa funktionen i domstolen fungerar bra och ger Dig ett fullgott stöd i Ditt administrativa chefskap?

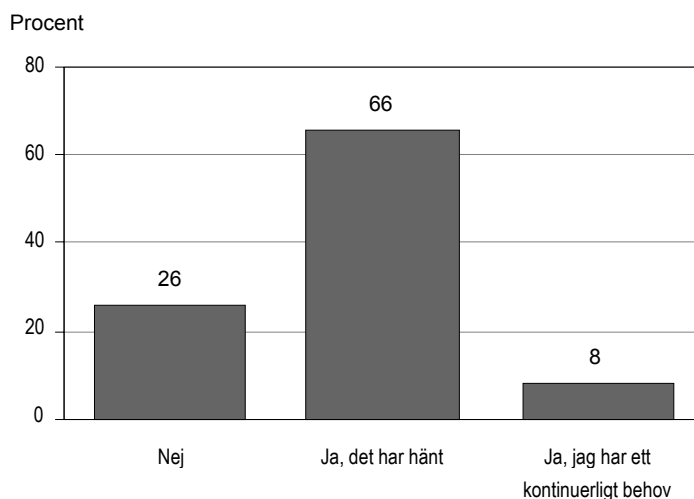


Två tredjedelar av domstolschefer och övriga chefsdomare anser att den administrativa funktionen i domstolen fungerar bra och ger dem ett fullgott stöd i deras administrativa chefskap.

Fråga 35 har besvarats av dem som svarat "Nej" på fråga 34, dvs. av dem som anser att den administrativa funktionen i domstolen inte fungerar bra och inte ger dem ett fullgott stöd i deras administrativa chefskap.

Diagram 7. Fråga 35 Vad beror det huvudsakligen på?

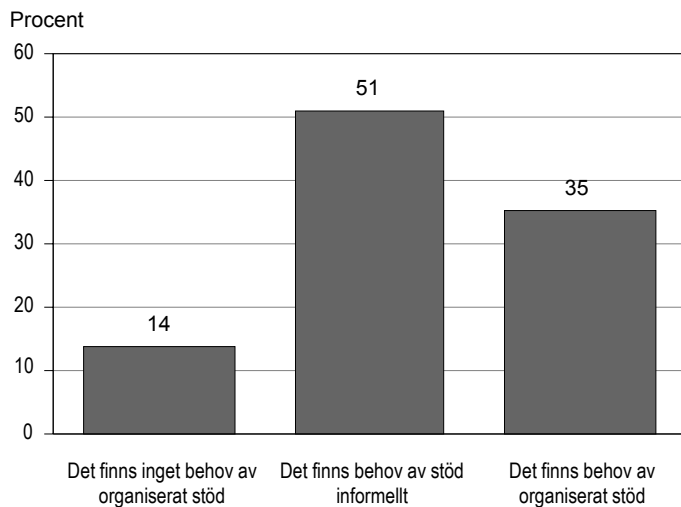
Att den administrativa funktionen i domstolen inte fungerar bra och inte ger domstolschefen/övriga chefsdomare ett fullgott stöd i deras administrativa chefskap anser 60 procent av de svarande bero på otillräcklig kompetens.

Diagram 8. Fråga 36. Har Du känt behov av råd och annat stöd i det praktiska utövandet av chefsrollen?

Tre av fyra domstolschefer/övriga chefsdomare har minst någon gång känt behov av råd och annat stöd i det praktiska utövandet av chefsrollen.

Frågorna 37 och 38 har enbart besvarats av domstolschefer.

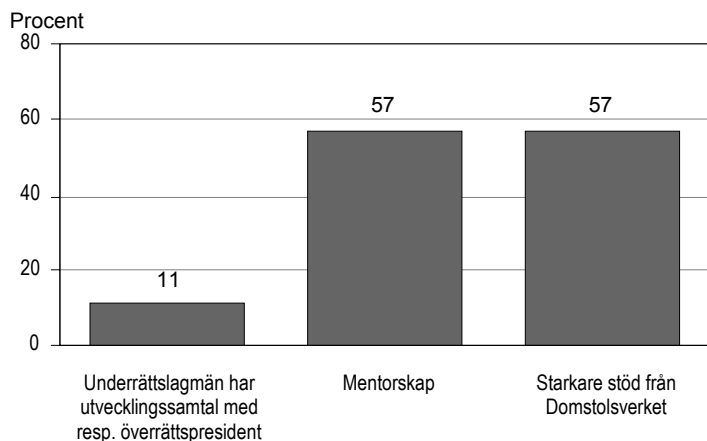
Diagram 9. Fråga 37. Hur ser Du på införande av någon form av organiserat stöd för domstolschefer?



Endast 14 procent av alla domstolschefer anser att det inte finns behov av någon form av organiserat stöd. Drygt hälften anser att det finns behov av informellt stöd och drygt en tredjedel att det finns behov att organiserat stöd.

Fråga 38 har besvarats av dem som har svarat ”ja” på fråga 37. I denna fråga har de svarande kunnat välja flera alternativ. Därför blir summan av alla staplar över 100 procent.

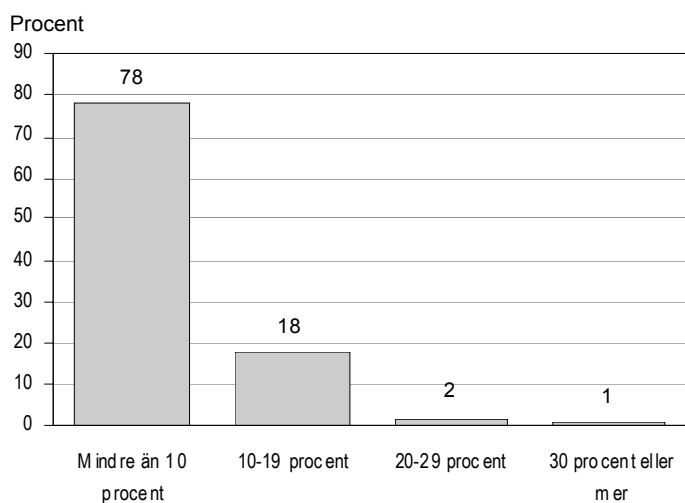
Diagram 10. Fråga 38. Organiserat stöd kan utformas på följande sätt



Sex av tio av dem som svarat ”Ja” på fråga 37 anser att organiserat stöd kan utformas som mentorskap eller starkare stöd från domstolsverket.

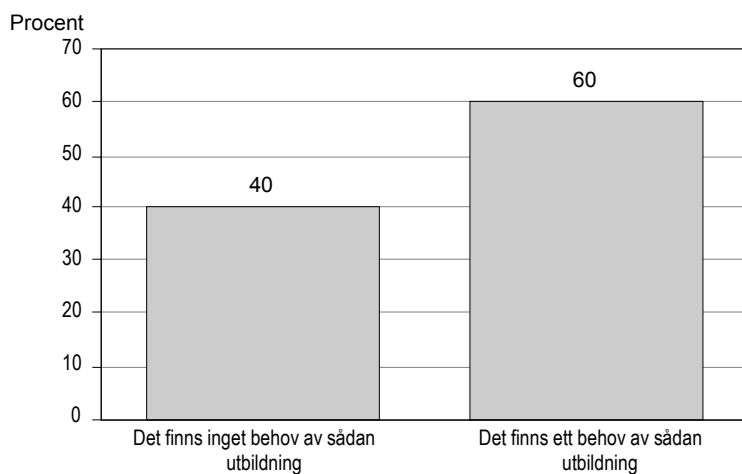
Frågorna 46 och 47 har besvarats av ”Domare” och handlar om ledarskap.

Diagram 11. Fråga 46. Hur stor del av Din arbetstid lägger Du ner på administration?



De allra flesta i gruppen ”Domare” lägger ner mindre än tio procent av sin arbetstid på administration. Endast tre procent uppger att de lägger ner minst 20 procent av sin arbetstid på administration.

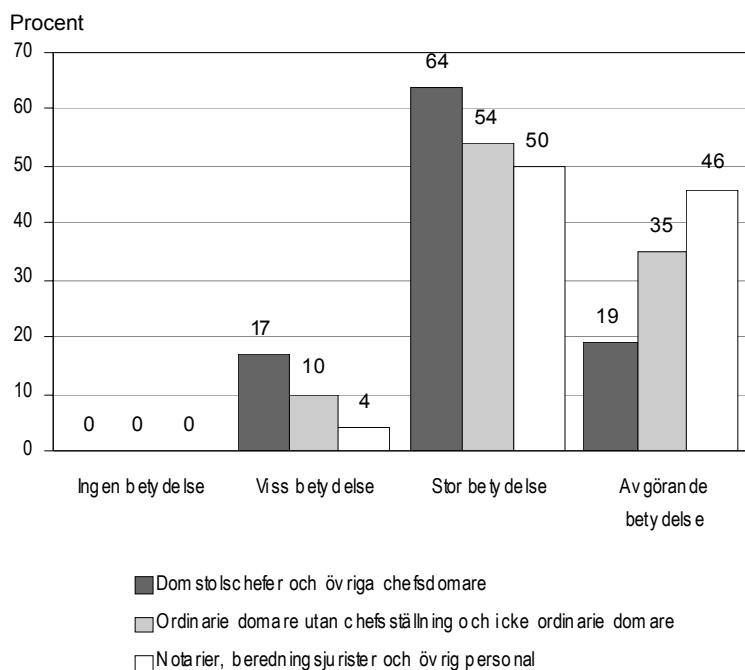
Diagram 12. Fråga 47. Hur ser Du på utbildning i administration för rotelinnehavare?



60 procent av de svarande anser att det finns behov på utbildning i administration för rotelinnehavare, medan 40 procent anser att sådant behov inte finns.

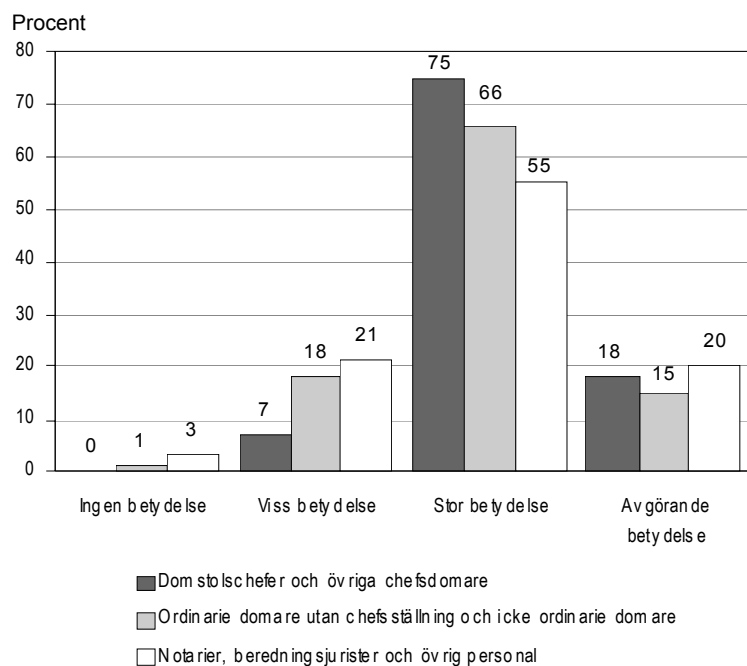
Betydelse av ledarskapsförmåga hos chef: frågorna 30-31 till "Chefsdomare", frågorna 37-38 till "Domare" och "Övrig personal"

Diagram 13. Fråga 30 till "Chefsdomare"/ fråga 37 till "Domare" och "Övrig personal". Hur stor betydelse har det enligt Dig att en chef i Din ställning/en domstolschef på den domstol där Du arbetar har ledarskapsförmåga?"



Fråga 30 resp. 37 handlar om betydelsen av domstolschefens ledarskapsförmåga. Diagram 13 visar att fler av övrig personal anser att domstolschefens ledarskapsförmåga har stor eller avgörande betydelse. Hela 96 procent av de svarande i gruppen "Övrig personal" anser att betydelsen är stor eller avgörande, 89 procent i gruppen "Domare" och 83 procent i gruppen "Chefsdomare". Andelen som anser att domstolschefens ledarskapsförmåga inte har någon betydelse är noll procent i samtliga grupper.

Diagram 14. Fråga 31 till ”Chefsdomare” / fråga 38 till ”Domare” och ”Övrig personal”. Hur stor betydelse har det enligt Dig att *en chef i Din ställning/en domstolschef på den domstol där Du arbetar* är en skicklig jurist?



Fråga 31 resp. 38 handlar om av hur stor betydelse det är att domstolschefen är en skicklig jurist. Här är det fler i gruppen ”Chefsdomare” än i de övriga grupperna som anser att betydelsen är stor eller avgörande. 93 procent i gruppen ”Chefsdomare” har svarat att betydelsen är stor eller avgörande. Andelen i kategorierna ”Domare” och ”Övrig personal” är 81 respektive 76 procent. Några i grupperna ”Domare” och ”Övrig personal” anser att det inte har någon betydelse om domstolschefen är en skicklig jurist.

Domstolsverkets roll: fråga 39

Fråga 39 ”Hur ser Du på DV:s roll i förhållande till den domstol där du arbetar?”.

Tabell 9.

		Enkätgrupp					
		Domstolschefer och övriga chefsdomare		Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare		Notarier, beredningsjurister och övrig personal	
		Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Fråga 39 Hur ser Du på DV:s roll i förhållande till den domstol där Du arbetar?	Den roll DV har idag är bra	70	29	128	16	424	17
	Fler adm uppgifter borde delegeras från DV	46	19	175	21	557	22
	Fler adm uppgifter borde skötas av DV centralt	16	7	69	8	213	8
	DV:s roll borde förändras i andra hänseenden	81	33	181	22	169	7
	Jag har ingen uppfattning	32	13	268	33	1170	46
Total		245	100	821	100	2533	100

Ungefär var sjätte i enkätgrupperna ”Domare” och ”Övrig personal” anser att den roll Domstolsverket har idag är bra. I gruppen ”Chefsdomare” är det nästan var tredje som anser det.

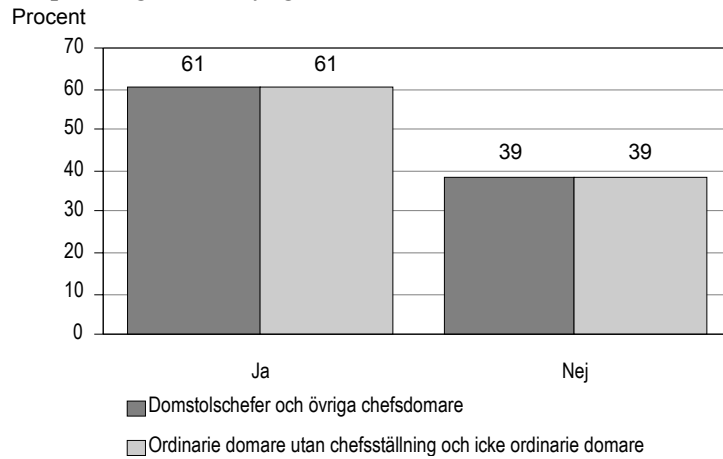
Ungefär var femte i alla kategorierna har valt alternativet ”Fler administrativa uppgifter borde delegeras från Domstolsverket”. Likaså är fördelningen jämn mellan de olika enkätgrupperna när det gäller alternativet ”Fler administrativa uppgifter borde skötas av Domstolsverket centralt. Betydligt färre har dock valt detta alternativ.

Andelen som har valt alternativet ”Domstolsverkets roll borde förändras i andra hänseenden” skiljer sig mellan de olika kategorierna. Var tredje i gruppen ”Chefsdomare” har valt detta alternativ. I enkätgruppen ”Domare” är det 22 procent som har valt alternativet och i enkätgruppen ”Övrig personal” enbart sju procent.

Nästan varannan i enkätgruppen ”Övrig personal” har angett att de inte har någon uppfattning. Detta kan jämföras med var tredje i gruppen ”Domare” resp. var åttonde i gruppen ”Chefsdomare”.

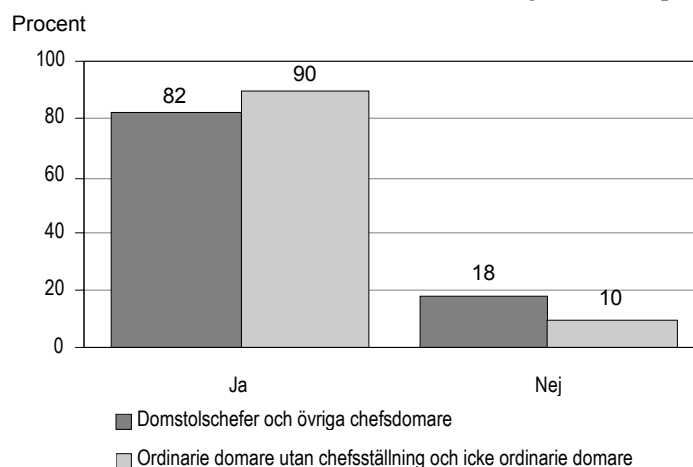
Att fånga upp yngre ledarskapsförmågor: fråga 40 och 41 till ”Chefsdomare” och ”Domare”

Diagram 15. Fråga 40. Anser Du att det för den framtida chefsrekryteringen skulle vara värdefullt att på ett tidigt stadium fånga upp ledarskapstalanger bland yngre domare?



Sex av tio i enkätgrupperna ”Chefsdomare” och ”Domare” anser att det skulle vara värdefullt för den framtida chefsrekryteringen att på ett tidigt stadium fånga upp ledarskapstalanger bland yngre domare.

Diagram 16. Fråga 41. Anser Du att särskilda insatser bör göras beträffande dessa, såsom t.ex. riktad utbildning i ledarskap e.dyl?



Av dem som svarat ”Ja” på fråga 40 anser de flesta i båda kategorierna att särskilda insatser bör göras.

Plenum/kollegium: fråga 40 ”Övrig personal”, fråga 42 till ”Chefsdomare” och ”Domare”

Tabell 10.

		Enkätgrupp					
		Domstolschefer och övriga chefsdomare		Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare		Notarier, beredningsjurister och övrig personal	
		Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Fråga 40/42 Hur ser Du på plenum/ kollegium som besluts- fattande organ?	P/k inte bör vara beslutsfattande	72	29	61	7	163	6
	Att p/k beslutar i vissa övergripande adm frågor är bra	133	54	430	52	539	21
	P/k bör besluta i fler adm frågor	10	4	123	15	153	6
	P/k:s samman- sättning etc. bör ändras i andra hänseenden	17	7	37	5	105	4
	Jag har ingen uppfattning	15	6	171	21	1558	62
Total		247	100	822	100	2518	100

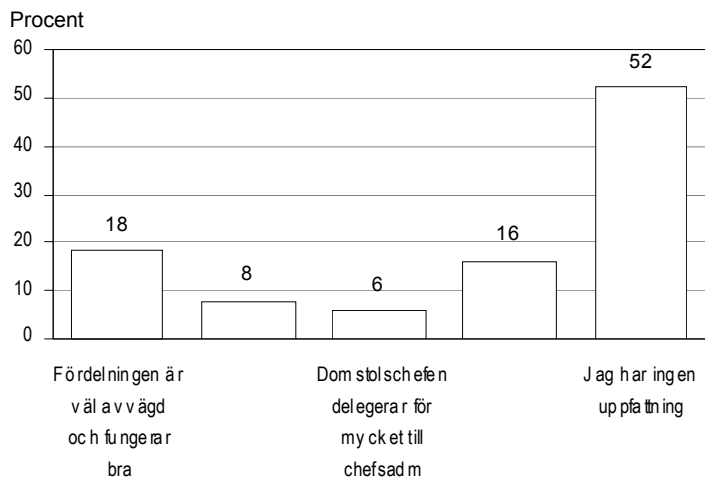
I svaren på denna fråga finns det stora skillnader mellan de olika enkätgrupperna. 29 procent av ”Chefsdomare” anser att plenum/kollegium inte bör vara beslutsfattande medan andelen som anser detta i enkätgrupperna ”Domare” och ”Övrig personal” är enbart sju resp. sex procent.

Att plenum/kollegium beslutar vissa övergripande administrativa frågor är bra anses av drygt hälften i kategorierna ”Chefsdomare” och ”Domare”. Endast var femte i gruppen ”Övrig personal” anser det. I gruppen ”Övrig personal” har de flesta, sex av tio, angett att de inte har någon uppfattning i denna fråga. Andelen med ingen uppfattning i de andra kategorierna är betydligt mindre: 21 procent i gruppen ”Domare” och endast sex procent i gruppen ”Chefsdomare”.

Det finns skillnader mellan de olika anställningskategorierna i enkätgruppen ”Chefsdomare”. Majoriteten i anställningskategorierna ”Lagmän i HR/KR” (76 procent), ”Vice ordförande på avdelning” (70) och ”Chefsrådmän” (51) anser att det är bra att plenum/kollegium beslutar i vissa övergripande administrativa frågor. Motsvarande andel för kategorin ”Domstolschef” är 39 procent. Majoriteten (51 procent) i kategorin ”Domstolschef” anser att plenum/kollegium inte bör vara beslutsfattande.

Ansvarsfördelning mellan domstolschef och chefsadministratör: fråga 42 till ”Övrig personal”

Diagram 17. Fråga 42. Hur ser Du på ansvarsfördelningen mellan domstolschefen och chefsadministratören på den domstol där Du arbetar?



Hälften av alla som svarat på denna fråga har uppgett att de inte har någon uppfattning. 18 procent anser att ansvarsfördelningen domstolschefen och chefsadministratören är väl avvägd och fungerar bra. Nästan lika stor andel, nämligen 16 procent, uppger att på den domstol där de arbetar finns ingen chefsadministratör.

Om man bortser från dem som inte har någon uppfattning och dem som inte har någon chefsadministratör så anser 55 procent av de svarande att fördelningen är väl avvägd och fungerar bra.

Ansvarsfördelning mellan domstolschef och övriga chefsdomare: fråga 41 till ”Övrig personal” fråga 43 till ”Chefsdomare” och ”Domare”

Tabell 11.

		Enkätgrupp					
		Domstolschefer och övriga chefsdomare		Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare		Notarier, beredningsjurister och övrig personal	
		Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Fråga 41, 43 Hur ser Du på ansvarsfördelningen mellan domstolschefen och övriga chefsdomare på den domstol där Du arbetar?	Fördelningen är avvägd och fungerar bra	102	43	194	24	405	16
	Dch borde delegera mer adm uppg till övriga chefsdomare	37	15	94	12	169	7
	Dch delegerar för mycket adm uppg till övriga chefsdomare	4	2	28	3	29	1
	Det finns inga chefsdomare utöver dch	69	29	200	25	780	31
	Jag har ingen uppfattning	27	11	289	36	1143	45
Total		239	100	805	100	2526	100

Fråga 41 till enkätgrupp ”Övrig personal” och fråga 43 till de övriga kategorierna handlar om ansvarsfördelningen mellan domstolschefen och övriga chefsdomare.

Fler i grupperna ”Övrig personal” och ”Domare” har angett att de inte har någon uppfattning. Var tionde i gruppen ”Chefsdomare”, var tredje i gruppen ”Domare” och nästan varannan i gruppen ”Övrig personal” har angett detta alternativ.

43 procent av domstolschefer och övriga chefsdomare anser att fördelningen är avvägd och fungerar bra. Andelen som anser detta i gruppen ”Domare” är 24 procent och i gruppen ”Övrig personal” endast 16 procent.

Något fler av dem med högre tjänst anser att domstolschefen borde delegera mer administrativa uppgifter till övriga chefsdomare. Andelen som anser att domstolschefen delegerar för mycket administrativa uppgifter till övriga chefsdomare är liten i alla kategorier.

Tidsbegränsat chefskap: fråga 43 till ”Övrig personal”, fråga 44 och 45 till ”Chefsdomare” och ”Domare”

Tabell 12.

		Enkätgrupp					
		Domstolschefer och övriga chefsdomare		Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare		Notarier, beredningsjurister och övrig personal	
		Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Fråga 43, 44	Tidsbegränsade domstolschefer?	113	46	237	29	210	8
	Hur ser Du på tidsbegränsade förordnanden för domstolschefer?						
	Tidsbegränsade domstolscheferförordnanden bör inte förekomma						
	Möjl kombinera domaranst med en tidsbegränsad anst som dch	64	26	193	23	339	13
	Anställningar som dch bör alltid vara tidsbegränsade	56	23	250	30	644	26
	Jag har ingen uppfattning	14	6	150	18	1326	53
Total		247	100	830	100	2519	100

Fråga 43 till kategori ”Övrig personal” och fråga 44 till de övriga kategorierna handlar om de anställdas syn på tidsbegränsade förordnanden för domstolschefer.

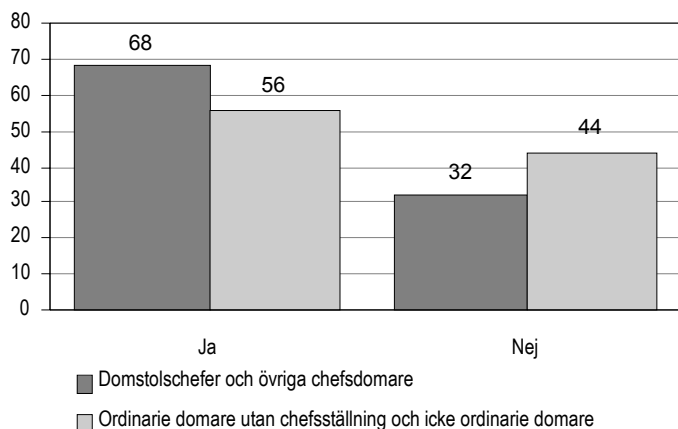
Motståndet mot tidsbegränsade domstolscheferförordnanden är större i gruppen ”Chefsdomare” än i de övriga grupperna. ”Domare” är i högre grad mot sådana tidsbegränsningar än ”Övrig personal”. Andelen som anser att tidsbegränsade domstolscheferförordnanden inte bör förekomma är 46 procent i gruppen ”Chefsdomare”, 29 procent i gruppen ”Domare” och bara åtta procent i gruppen ”Övrig personal”.

Mellan 23 och 30 procent i alla kategorier anser att anställningar som domstolschef bör alltid vara tidsbegränsade.

Andelen som valt alternativet ”Jag har ingen uppfattning” är störst i gruppen ”Övrig personal” med hela 53 procent av de svarande, 18 procent i gruppen ”Domare” och sex procent i gruppen ”Chefsdomare” har angett detta alternativ.

Diagram 18. Fråga 45. Tror Du att tidsbegränsade förordnanden som domstolschef skulle minska attraktiviteten i en sådan anställning?

Procent

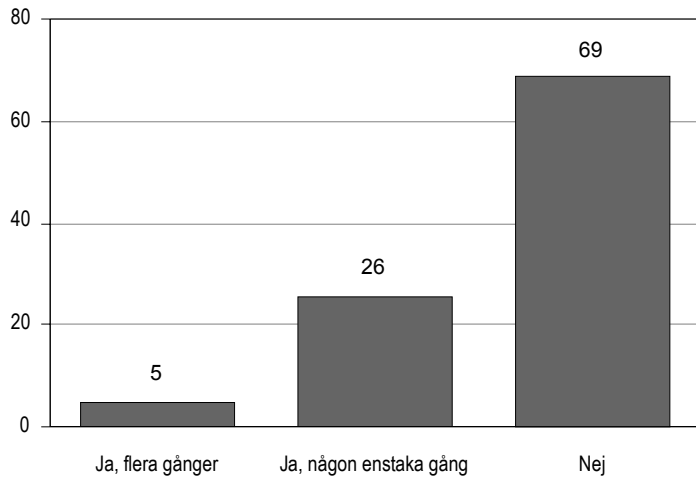


68 procent i gruppen ”Chefsdomare” tror att tidsbegränsade förordnanden som domstolschef skulle minska attraktiviteten i en sådan anställning. Motsvarande andel i gruppen ”Domare” är 56 procent.

Domarnas självständighet: frågorna 47-58 till ”Chefsdomare” och frågorna 49-58 till ”Domare”

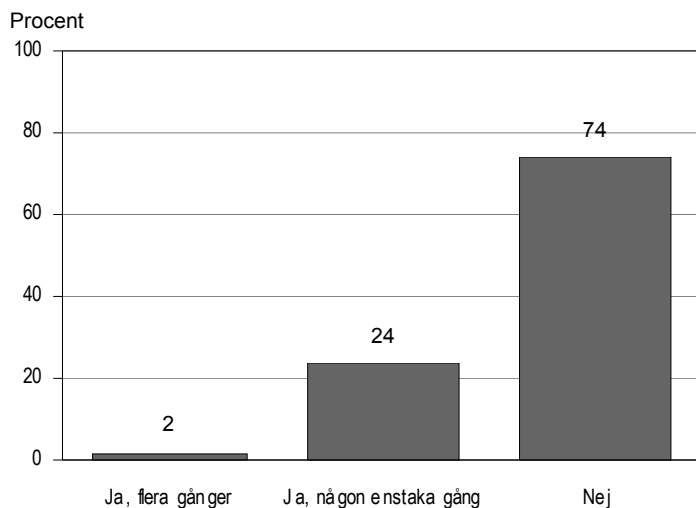
Diagram 19. Fråga 47. Har Du upplevt svårigheter i utövandet av chefskapet i förhållande till de enskilda domarnas självständighet?

Procent



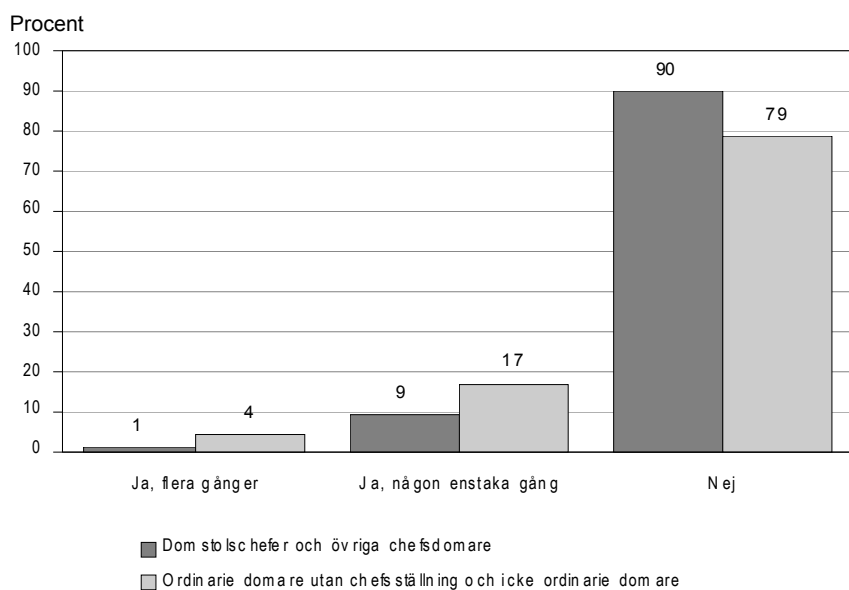
Två av tre av de svarande uppger att de inte har upplevt svårigheter i utövandet av chefskapet i förhållande till de enskilda domarnas självständighet. Fem procent uppger att de har upplevt svårigheter flera gånger.

Diagram 20. Fråga 50. Har det hänt att Du har övervägt att ingripa mot en domare i domstolen men inte gjort det av hänsyn till dennes självständighet som domare?



En av fyra uppger att det har hänt någon enstaka gång att de har övervägt att ingripa mot en domare i domstolen men inte gjort det av hänsyn till dennes självständighet som domare. Två procent uppger att detta har hänt flera gånger.

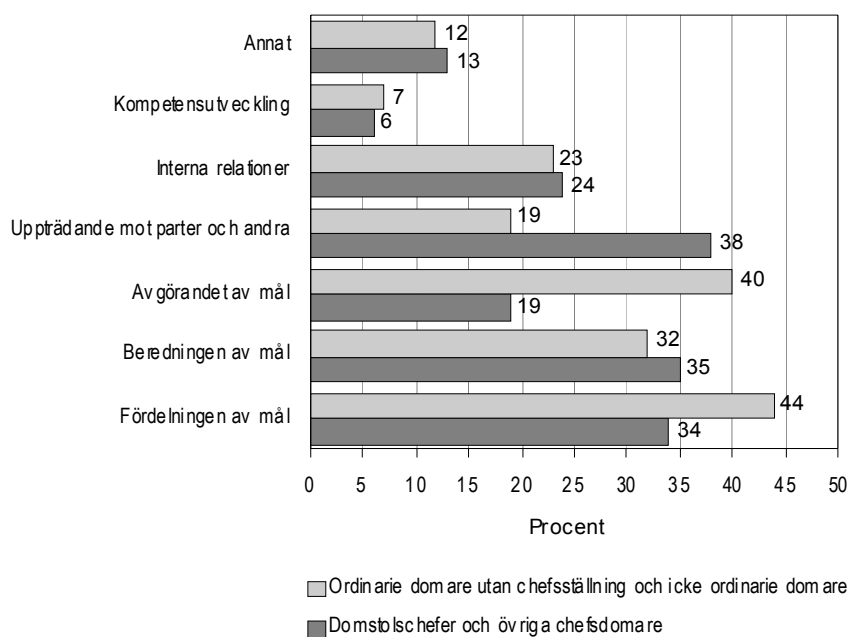
Diagram 21. Fråga 48/49. Har det hänt att Du har känt Din självständighet som domare hotad av åtgärder som en chefsdomare vidtagit?



Fler bland ”Domare” än bland ”Chefsdomare” har känt sin självständighet som domare hotad av åtgärder som en chefsdomare vidtagit. Var femte i denna kategori uppger att de minst någon enstaka gång känt sin självständighet som domare hotad. Detta kan jämföras med var tionde i gruppen ”Chefsdomare”.

Denna fråga har besvarats av dem som svarat ”Ja” på fråga 47 och/eller 48 i gruppen ”Chefsdomare” och fråga 49 i gruppen ”Domare”. I denna fråga har de svarande kunnat välja flera alternativ. Därför blir summan av staplarna över 100 procent.

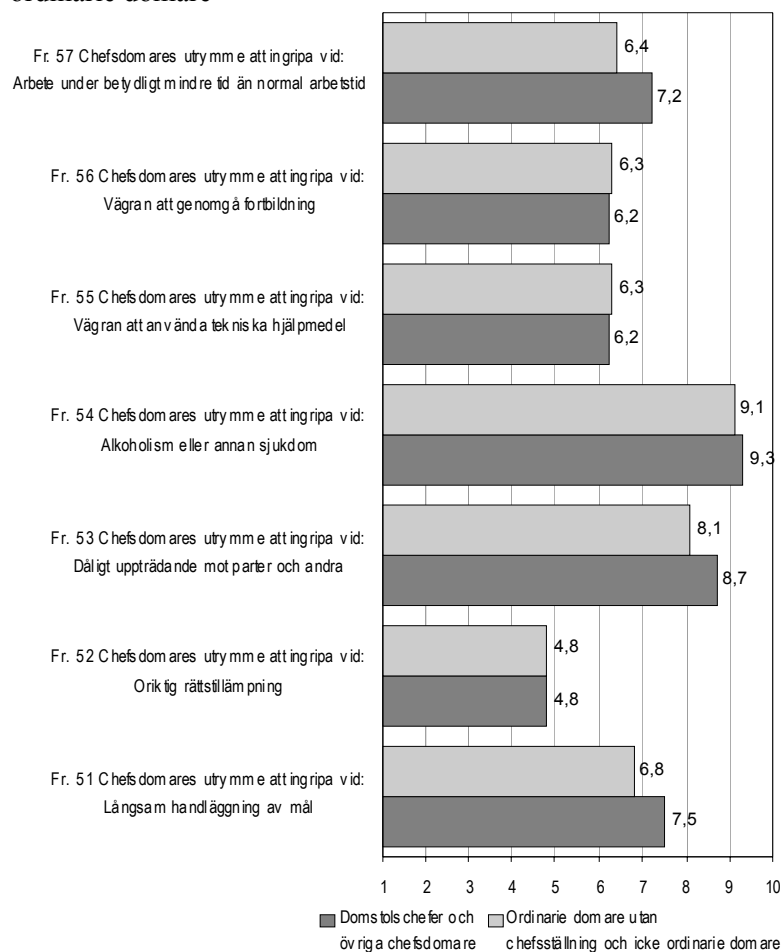
Diagram 22. Fråga 49/50. Vad har detta varit relaterat till?



Av "Chefsdomare" har 38 procent angett alternativet "uppträdande mot parter och andra", 35 procent "beredning av mål" och 34 procent "fördelning av mål". Av "Domare" har 44 procent angett alternativet "fördelning av mål", 40 procent "avgörandet av mål" och 32 procent "beredning av mål".

Skillnaderna mellan dessa två kategorier finns under alternativen: "uppträdande mot parter och andra", "avgörande av mål" och "fördelningen av mål".

Diagram 23. Medelvärde, fråga 51-57: ”Domstolschefer och övriga chefsdomare” samt ”Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare”



Frågorna 51-57 handlar om chefsdomarens utrymme för att ingripa vid problem i en domares tjänstgöring.

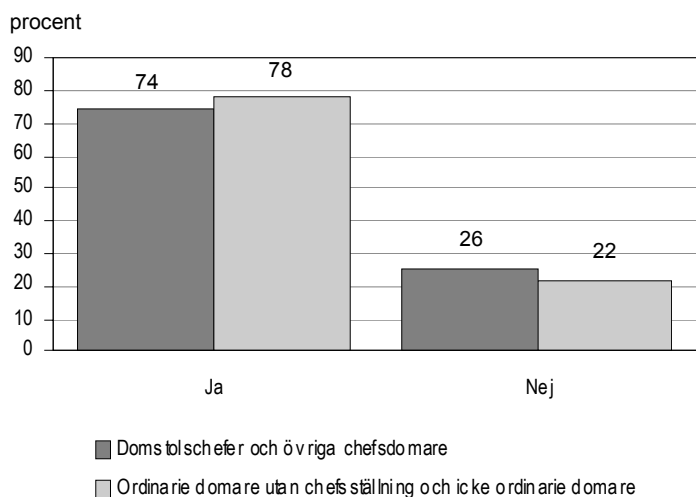
I diagram 21 jämförs svaren från enkätgrupperna ”Domstolschefer och övriga chefsdomare” och ”Ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare”.

Båda kategorierna anser att chefsdomaren bör ha stort utrymme för att ingripa vid alkoholism eller annan sjukdom, fråga 54. Denna fråga har fått ett väldigt högt medelvärde från båda kategorierna, 9,3 resp. 9,1. Likaså får fråga 53 ”dåligt uppträdande mot parter och andra” ett högt medelvärde från båda kategorierna.

Det lägsta medelvärdet (4,8) ges till fråga 52 "Chefsdomarens utrymme att ingripa vid oriktig rättstillämpning" från båda kategorierna.

Av svaren framgår att skillnaderna mellan dessa två enkätgrupper är små. De största skillnaderna finns i frågorna som handlar om: arbete under betydligt mindre tid än normal arbetstid, långsam handläggning av mål samt dåligt uppträdande mot parter och andra. I dessa frågor är skillnaden mellan de två kategorierna mellan 0,6 och 0,8 enheter. De högre värdena har getts av "Domstolschefer och övriga chefsdomare".

Diagram 24. Fråga 58. Anser Du att de instrument en chefsdomare har att ingripa vid problem i en domares tjänstgöring är väl avvägda?

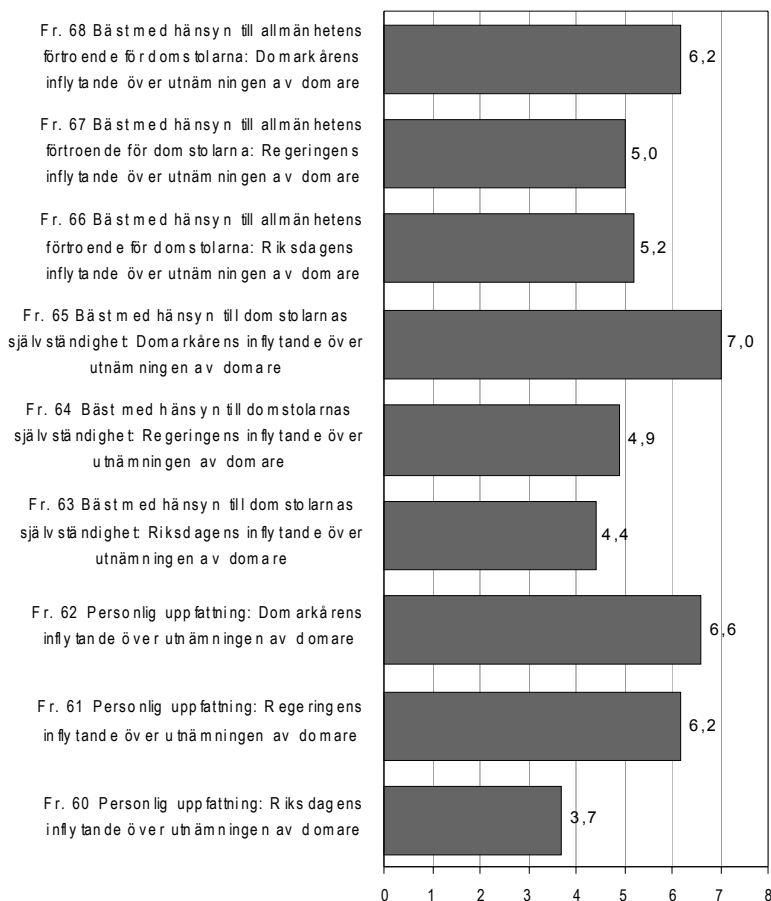


En klar majoritet i båda kategorierna anser att de instrument en chefsdomare har att ingripa vid problem i en domares tjänstgöring är väl avvägda.

Utnämning: frågorna 60-73 till ”Chefsdomare” och ”Domare”

Frågorna 60-68 rör sig om i vilken grad riksdag, regering respektive domarkåren bör ha inflytande över utnämningen av domare.

Diagram 25. Medelvärde, fråga 60-68: ”Chefsdomare”



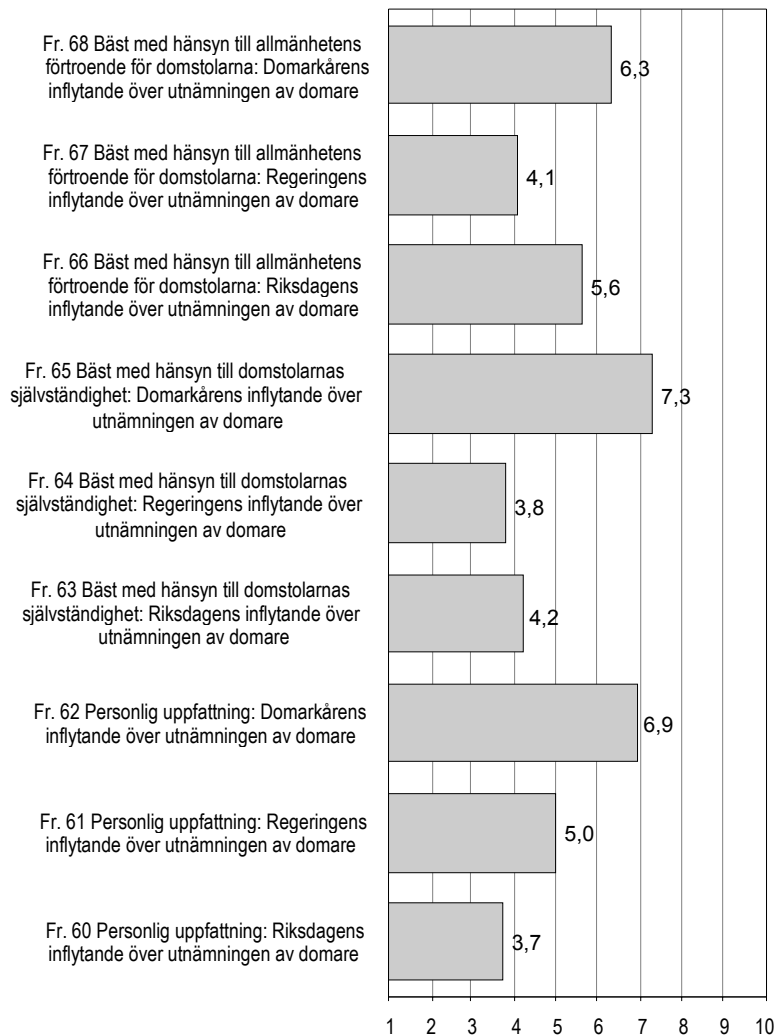
Frågorna 60-62 handlar om den personliga uppfattningen. ”Domarkåren bör ha inflytande...” får det högsta medelvärdet på 6,6. ”Regeringen bör ha inflytande...” får något lägre medelvärde på 6,2 medan ”Riksdagen bör ha inflytande...” får det klart lägsta medelvärdet på 3,7.

Frågorna 63-65 handlar om vad som är bäst med hänsyn till domstolarnas självständighet. Domarkårens inflytande över utnämningen av domare anses av domstolschefer och övriga chefsdomare att vara

mycket viktigare för domstolarnas självständighet än regeringens och riksdagens inflytande. ”Domarkåren bör ha inflytande...” får det klart högsta medelvärdet på 7,0. Regeringens och riksdagens inflytande får medelvärden på 4,9 resp. 4,4.

Frågorna 66-68 handlar om vad som är bäst med hänsyn till allmänhetens förtroende för domstolarna. Även här får ”Domarkårens bör ha inflytande...” det högsta värdet (6,2), följt av ”Riksdagen bör ha inflytande...” och ”Regeringen bör ha inflytande...” med medelvärden på 5,2 resp. 5,0.

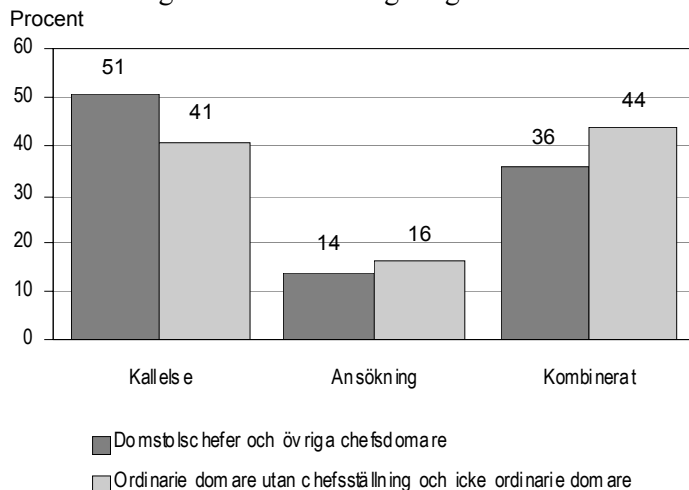
Diagram 26. Medelvärde, fråga 60-68 ”Domare”



Även ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare anser att domarkåren bör ha mest inflytande över utnämningen av domare. Jämfört med enkätgrupp "Chefsdomare" är skillnaderna i medelvärdena små när det gäller domarkårens och riksdagens inflytande. Däremot har frågorna om regeringens inflytande fått klart lägre medelvärden från "Domare".

Frågorna 69-73 till kategorierna "Chefsdomare" och "Domare" handlar om tillsättningsförfarande. De svarande har angivit lämpligaste tillsättningsförfarande för respektive domarkategori.

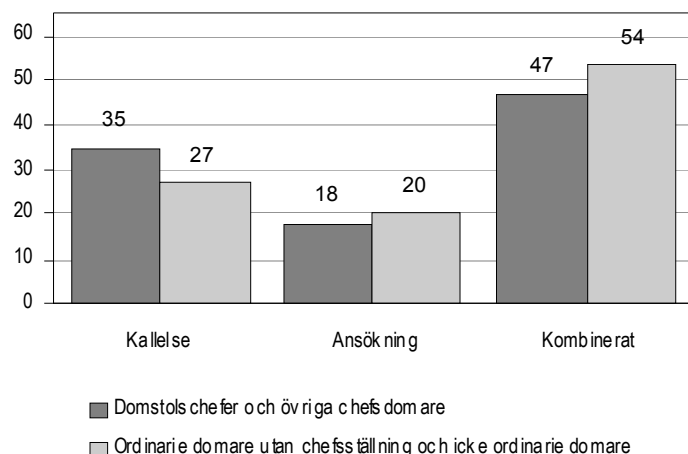
Diagram 27. Fråga 69. Lämpligaste tillsättningsförfarande för: Ordförande i Högsta domstolen/ Regeringsrätten



I gruppen "Chefsdomare" anser majoriteten, 51 procent, att kallelse är lämpligaste tillsättningsförfarande för ordförande i Högsta domstolen/Regeringsrätten. I gruppen "Domare" är andelen som anser detta något lägre, nämligen 41 procent. Något fler av "Domare" (44 procent) anser att det lämpligaste tillsättningsförfarandet är en ordning där det finns möjlighet att söka anställningen men där det även finns möjlighet att utnämna någon annan än de som sökt. 36 procent av "Chefsdomare" anser detta. Ansökning anses av båda kategorierna att vara det minst lämpliga sättet.

Diagram 28. Fråga 70. Lämpligaste tillsättningsförfarande för: Övriga ledamöter av Högsta domstolen/ Regeringsrätten

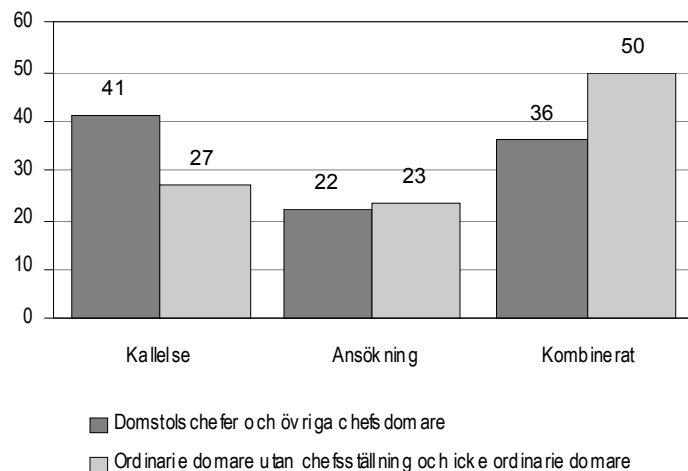
Procent



Majoriteten i båda kategorierna anser att ”det kombinerade sättet” är det lämpligaste tillsättningsförfarandet för övriga ledamöter av Högsta domstolen/Regeringsrätten. Även här anser båda kategorierna att ansökning är det minst lämpliga sättet.

Diagram 29. Fråga 71. Lämpligaste tillsättningsförfarande för: President i hovrätt/kammarrätt

Procent

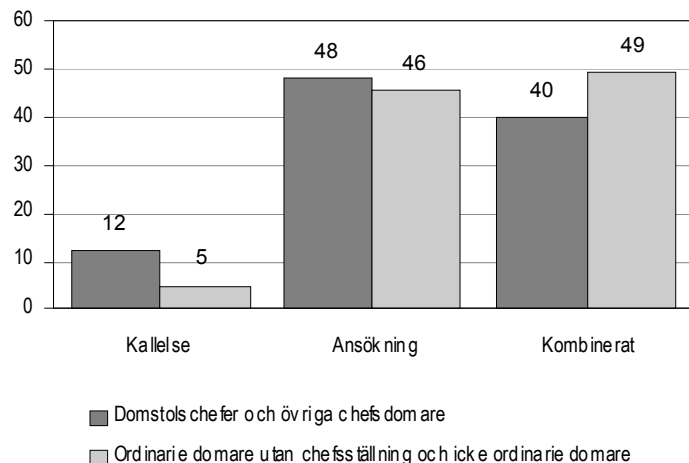


Hälften av ”Domare” anser att ”det kombinerade sättet” är det lämpligaste tillsättningsförfarandet för president i hovrätt/kammarrätt. Av ”Chefsdomare” anser 41 procent att kallelse är det lämpligaste tillsätt-

ningsförfarandet medan 36 procent anser att det kombinerade sättet är det lämpligaste.

Diagram 30. Fråga 72. Lämpligaste tillsättningsförfarande för: Lagman i hovrätt/kammarrätt

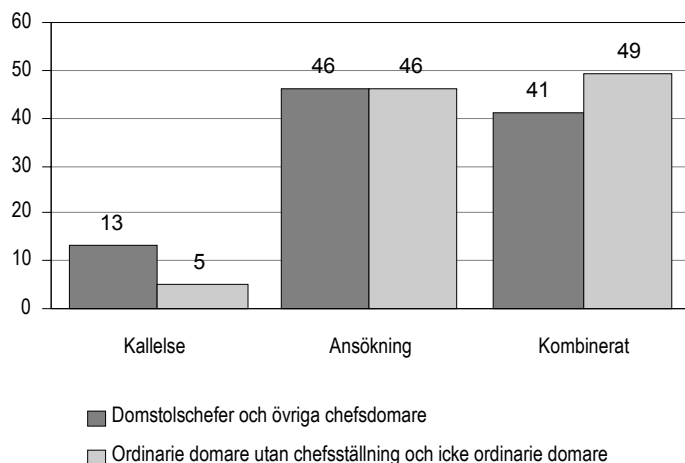
Procent



De flesta i båda kategorierna anser att antingen ansökning eller ”det kombinerade sättet” är det lämpligaste tillsättningsförfarandet för lagman i hovrätt/kammarrätt. Kallelse anses vara det lämpligaste endast av 12 procent av ”Chefsdomare” och fem procent av ”Domare”.

Diagram 31. Fråga 73. Lämpligaste tillsättningsförfarande för: Lagman i de tre största tingsrätterna/länsrätterna

Procent

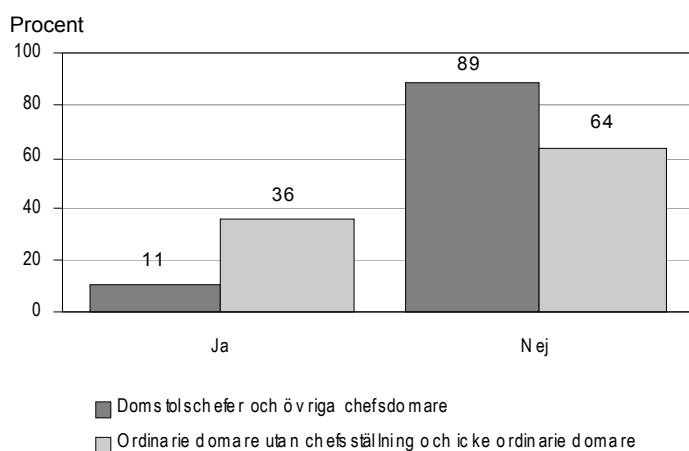


Även här anser de flesta i båda kategorierna att antingen ansökning eller ”det kombinerade sättet” är det lämpligaste tillsättningsförfarandet för lagman i de tre största tingsrätterna/länsrätterna. Få anser att kallelse är det lämpligaste tillsättningsförfarandet. Diagram 31 är nästintill identiskt med diagram 30.

Framtida yrkesplaner: frågorna 74-76 till ”Chefsdomare” och ”Domare”

Frågorna 74-76 till kategorierna ”Chefsdomare” och ”Domare” handlar om egna yrkesplaner. I fråga 76 har de svarande kunnat markera flera alternativ. Därför blir summan av staplarna över 100 procent.

Diagram 32. Fråga 74. Har Du några planer på att lämna domarbanan för annan verksamhet före pensioneringen?



Det finns en tydlig skillnad mellan de två kategorierna. Betydligt fler ”Domare” än ”Chefsdomare” har planer på att lämna domarbanan för annan verksamhet före pensioneringen.

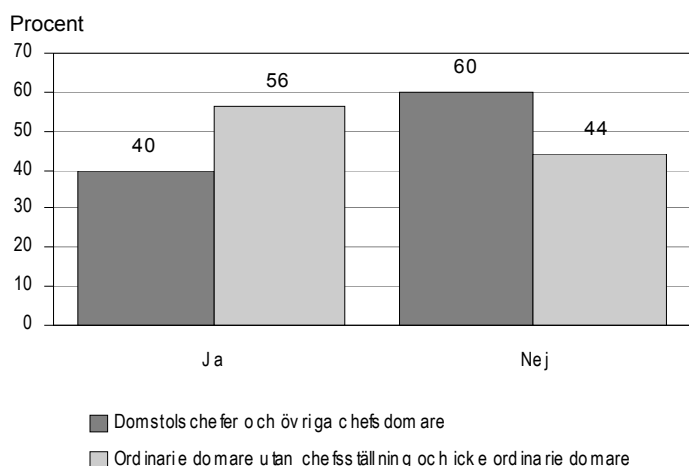
Här kan skillnaden antas bero på den stora skillnaden i åldersstrukturen mellan dessa enkätgrupper. I gruppen ”Domare” är en tredjedel av de anställda under 40 år medan i gruppen ”Chefsdomare” finns det ingen som är under 40 år. 56 procent av alla ”Domare” är under 50 år jämfört med endast fem procent av ”Chefsdomare”.

Det finns stora skillnader även inom de olika enkätgrupperna, dvs. skillnader mellan de olika anställningskategorier. I gruppen ”Domare” har bara 19 procent av ordinarie domare angett att de har planer på att

lämna domarbanan för annan verksamhet före pensioneringen. Av assessorer har 56 angett detta alternativ och av fiskaler 75 procent.

Inom gruppen ”Chefsdomare” är inte skillnaderna lika stora. Majoriteten i alla anställningskategorier har angett att de inte har några planer på att lämna domarbanan. Störst är skillnaden mellan domstolschefer och vice ordförandena på avdelning: 5 procent av domstolschefer och 20 procent av vice ordföranden på avdelning har angett att de har planer på att lämna domarbanan.

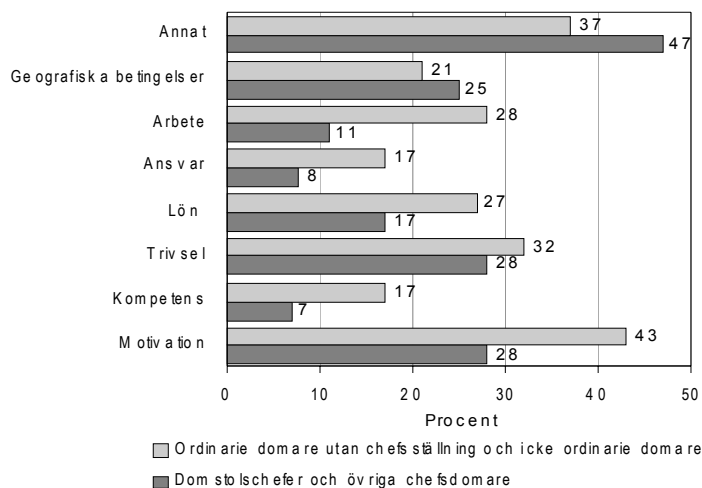
Diagram 33. Fråga 75. Är Du intresserad av högre domaranställning?



Något fler av ”Domare” är intresserade av högre domaranställning. Skillnaden mellan grupperna här kan antas bero på att många i gruppen ”Chefsdomare” redan har relativt hög domaranställning och därmed inte har så stort behov att sträva efter sådan.

Det finns skillnader även inom respektive enkätgrupp. I gruppen ”Domare” är ungefär hälften av ordinarie domare intresserade av högre domaranställning. Hela 71 respektive 78 procent av assessorer och fiskaler är intresserade av en sådan. Inom gruppen ”Chefsdomare” är skillnaderna något större. Av lagmän i HR/KR och av domstolschefer är 26 respektive 32 procent intresserade av en högre domaranställning. Andelen chefsrådmän som är intresserade är 46 procent. 71 procent av vice ordförandena på avdelning är intresserade av en högre domaranställning.

Diagram 34. Fråga 76. Vad avhåller Dig?



När det frågas ”Vad avhåller Dig?” har motivation och trivsel hamnat högt upp i båda kategorierna. Även arbete och lön i gruppen ”Domare” och geografiska betingelser i gruppen ”Chefsdomare” har valts av många. I denna fråga har de svarande kunnat välja flera alternativ. Därför blir summan av staplarna över 100 procent.

Teknisk rapport

Medarbetarenkät bland anställda inom domstolsväsendet, nov-dec 1999

Inledning

Enkätfunktionen vid Statistiska centralbyrån (SCB) har under slutet av år 1999 genomfört en enkätundersökning på uppdrag av Kommittén om domstolschefens roll och utnämningen av högre domare. Enkäten riktade sig till anställda inom domstolsväsendet.

SCB har medverkat i uppläggning av undersökningen, enkätkonstruktion, skapande av register inför utsändning, datainsamling, tabell- och diagramframställning, samt klartextregistrering av svar på öppna frågor.

Undersökningens genomförande

Undersökningens syfte var att kartlägga medarbetarnas attityder i frågor som berör bl.a. ledningsfunktionen i domstolarna. Undersökningens resultat skulle användas som underlag för kommitténs ställningstaganden.

Undersökningen genomfördes som en enkätundersökning där tre olika enkäter med delvis olika innehåll sändes ut till tre olika grupper av anställda. De tre grupperna var 1) Domstolschefer och övriga chefsdomare, 2) Ordinarie och icke ordinarie domare utan chefsställning, samt 3) Övrig personal.

Population och urval

Populationen är den mängd objekt (individer) som vi vill kunna dra slutsatser om. I denna undersökning var populationen samtliga anställda inom domstolsväsendet. Undantagna var dock anställda i Högsta domstolen, Regeringsrätten och specialdomstolarna.

Undersökningen genomfördes som en totalundersökning, uppdelad på tre olika grupperingar av anställda (se bilaga 1). Som ram och grund för indelningarna av de tre grupperna användes Domstolsverkets löneregister.

Populationsstorlekar samt övertäckning framgår av tabell 1.

Tabell 1. Population

	1	2	3
	Domstolschefer och övriga chefsdomare	Ordinarie och icke ordinarie domare utan chefsställning	Övrig personal
Population	281	1 210	3 658
Övertäckning	2	11	53
Nettopopulation	279	1 199	3 605

Variabler

Frågeblanketterna omfattade 6-10 sidor och innehöll 47-76 frågor, varav några var s.k. öppna frågor där man kunde kommentera och ge egna förslag. Några frågor var s.k. multiple-choicefrågor, dvs. frågor där det finns möjlighet att svara med flera svarsalternativ. Den mest omfattande av de tre enkäterna var den som riktade sig till domstolschefer och övriga chefsdomare. Antalsuppgifterna beskrivs mer detaljerat i tabell 2.

Frågorna i enkäterna handlade bl.a. om ledningsfunktionen i domstolarna, arbetsklimatet, utnämning av domare, Domstolsverkets roll i förhållande till domstolarna samt domarnas karriärplaner. Ett antal bakgrundsfakta samlades också in, t.ex. ålder, kön, anställningskategori samt variabler som rör domstolen och domstolschefen.

Tabell 2. Frågeblanketten

	1	2	3
	Domstolschefer och övriga chefsdomare	Ordinarie och icke ordinarie domare utan chefsställning	Övrig personal
Antal sidor	10	9	6
Antal frågor	76	76	47
Antal bakgrundsfrågor	9	9	10

Datainsamling

Datainsamlingen genomfördes under perioden november till december 1999 med första utsändning vecka 45. Som sista insändningsdatum angavs på enkäten den 24 november. Några dagar före detta datum, under vecka 47, skickades ett tack- och påminnelsekort ut till dem vars

svar dittills inte inkommit. På kortet angavs att tiden att besvara enkäten skulle gå ut inom kort. Enligt planeringen skulle insamlingen brytas den 6 december. Vid denna tidpunkt kom det dock fortfarande in en hel del enkäter, varför insamlingsperioden utsträcktes ytterligare en tid.

När insamlingen avslutades hade de tre delarna i undersökningen svarsfrekvenser på mellan 70 och 90 %. Som svar har även enkäter med borttagen identitet ("avrivna") medräknats. Detta var möjligt i denna undersökning då risken för dubletter, dvs. att samma person skickat in två enkätsvar, bedömdes som minimal då inga enkätpåminnelser gjorts, samt att inga bakgrundsvariabler från register skulle användas i redovisningen av resultaten. Antalet (och även andelen) med borttagen identitet var störst i enkäten som riktades till övrig personal.

I bortfallet ingår personer som avböjt medverkan eller varit förhindrade att delta (t.ex. på grund av tjänstledighet), samt personer som inte hörts av överhuvudtaget. Den sistnämnda gruppen är den klart största i samtliga av de tre delarna.

En beskrivning av inflödet redovisas i tabell 3. Där framgår att svarsfrekvensen var högst för enkäten som riktade sig till domstolschefer och övriga chefsdomare, där den uppgick till nära 90%. De övriga två enkäterna hade svarsfrekvenser på omkring 70%.

I enkäten som riktades till ordinarie och icke ordinarie domare utan chefsställning inkom ett kuvert med cirka 40 stycken ej ifyllda enkäter. Någon förklaring till varför de återsändes tomma fanns ej. Typen av domstol samt personernas tjänstebestämmelse (enligt utsändningsregistret/ramen) indikerar dock att det är en grupp som ofta rör sig mellan olika tjänsteställen. Det kan även vara så att de inte längre arbetar kvar inom domstolsväsendet (övertäckning), men eftersom vi inte vet något om detta redovisas de här som bortfall.

Tabell 3. Beskrivning av inflödet

	1 Domstolschefer och övriga chefsdomare	2 Ordinarie och icke ordinarie domare utan chefsställning	3 Övrig personal
Population	281	1 210	3 658
Övertäckning	2	11	53
Nettopopulation	279	1 199	3 605
Antal svar	250	835	2 578
varav "avrivna"	5	8	131
Bortfall	29	364	1 027
Svarsfrekvens	89,6%	69,6%	71,5%

Databeredning

Databeredningen genomfördes inom enkätfunktionen vid SCB i Örebro. Samtliga inkomna svar avregistrerades och avidentifierades. Enkätsvaren registrerades sedan med hjälp av registreringsprogrammet RODE. I samband med dataregistreringen genomfördes en enklare maskinell granskning av datamaterialet.

Ytterligare bearbetning av filen samt framställning av tabeller har gjorts i programmet SPSS.

Estimation och uppräknig

Huvuddelen av enkätens frågor redovisas i form av medelvärden, medianer och kvartiler. Medianen definieras som den mittersta individens variabelvärde då individerna ordnats i storleksordning efter variabelvärdena. En utförligare beskrivning av medianer och kvartiler finns i bilaga 2.

Medelvärdena har skattats med formeln $\hat{y} = \frac{1}{n} \sum_s y_k$

Kvalitet

För att trygga kvaliteten vid genomförandet av undersökningar används vid Enkätfunktionen ett kvalitetssäkringsprogram med kontroller i undersökningens olika faser.

Resultaten i en undersökning kan trots detta vara behäftade med en viss osäkerhet på grund av olika felkällor som uppkommer i undersökningen. De olika typer av fel som kan förekomma i statistiska undersökningar beskrivs nedan.

Urvalsfel är sådana fel i skattningen som beror på att endast ett urval undersökts. Detta är inte aktuellt i denna undersökning eftersom den genomförts som en totalundersökning.

Bortfallsfel innebär att svar saknas på en eller flera undersökningsvariabler. Objektsbortfall uppstår när personer i urvalet inte vill delta eller inte går att få tag på. Objektsbortfallet i denna undersökning beskrivs ovan. För att i någon mån belysa hur väl de svarande i undersökningen kan anses representera hela urvalet jämförs i bilaga 3 de svarande med hela populationen då det gäller bakgrundsvariabeln

tjänstebenämning. Detta är möjligt då denna variabel fanns i det register som användes varför vi känner värdena för hela urvalet.

Förutom objektsbortfall förekommer även ett partiellt bortfall, vilket innebär att enkäten är besvarad, men enstaka frågor är överhoppade. Det partiella bortfallet för samtliga frågor beskrivs i bilagorna 4-6.

Mätfel uppstår om den svarande missuppfattat frågor eller inte lämnat rätt svar (medvetet eller omedvetet). För att minska mätfelens omfattning har datamaterialet genomgått olika granskningsåtgärder. SCB har dock ingen mer specifik uppfattning om eventuella mätfels omfattning eller effekter för denna undersökning.

Det finns två olika typer av täckningsfel. *Övertäckningsfel* innebär att personer som inte tillhör undersökningspopulationen kommer med i resultatredovisningen. *Undertäckningsfel* innebär att alla personer i undersökningspopulationen inte finns med i urvalsramen. Vid insamlingen framkom att övertäckning fanns i ramen. Det var personer som inte längre arbetade kvar inom domstolsväsendet. Enligt motsvarande finns skäl att tro att viss undertäckning förekommer, dvs. nyanställda som har tillkommit. Om detta har vi dock ingen kännedom.

Personer som var tjänstlediga eller sjukskrivna, och därmed ej har kunnat besvara enkäten, har i denna undersökning ej betraktats som övertäckning utan finns i stället bland bortfallet.

Bearbetningsfel kan uppkomma vid den manuella eller maskinella hanteringen av det insamlade materialet. När svaren i enkäterna dataregistreras görs kontroller av tillåtna värden. Ytterligare kontroller har sedan gjorts för att minimera risken för denna typ av fel.

Sekretess

I detta uppdrag ansvarade SCB för databeredning och tabellkörning. I informationsbrevet till de utvalda personerna beskrevs frivilligheten och att enskilda personer inte skulle kunna identifieras. För utlämnande av klartextregistrerade frågor på datafil till kommittén har tillägg gjorts i 3 § sekretessförordningen (1980:657).

Övrigt

Vid SCB har Marie Andersson varit ansvarig för produktion och resultatframställning. Birgitta Göransson har ansvarat för databeredningen. Projektledare för hela undersökningen har varit Bo Melkersson.

Bilaga 1: Tjänstebenämningar i de tre olika enkäterna

Enkät till domstolschefer och övriga chefsdomare

Chefsrådman
Hovrättslagman
Hovrättspresident
Hovrättsråd V Ordf
Kammarrättslagman
Kammarrättspresident
Kammarrättsråd V Ordf
Lagman
Länsrättslagman

Enkät till ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare

Fastighetsråd
Hovrättsassessor
Hovrättsfiskal
Hovrättsråd
Hyresråd
Kammarrättsassessor
Kammarrättsfiskal
Kammarrättsråd
Länsrättsassessor
Länsrättsfiskal
Miljöråd
Rådman
Tingsfiskal

Enkät till notarier, beredningsjurister och övrig personal

Personer med tjänstebenämningar som ej ingår i någon av enkäterna ovan.

Bilaga 2: Median

När man enkelt vill beskriva ett datamaterial, t.ex. resultaten av en undersökning, brukar man ofta göra detta genom s.k. centralmått. Ett vanligt centralmått är medelvärdet.

Som ett alternativ till medelvärdet då man vill beskriva ett genomsnitt är medianen. Fördelen med medianen är att den inte är känslig för extrema värden vilket medelvärdet är. Av denna anledning har vi beslutat att även beskriva resultaten med medianer.

Medianen definieras som den mittersta individens variabelvärde då individerna ordnats i storleksordning efter variabelvärdena.

För att även få information om spridningen i materialet brukar man komplettera medianen med det s.k. kvartilavståndet. För att få fram den måste man dela upp datamaterialet i fyra lika stora delar (dvs. lika antal observationer i varje del). Vi får då fram värden på de tre ”punkter” som delar materialet i de fyra delarna.

Den första punkten kallar vi *nedre kvartilen*. Den anger den punkt där 25% av mätvärdena ligger under.

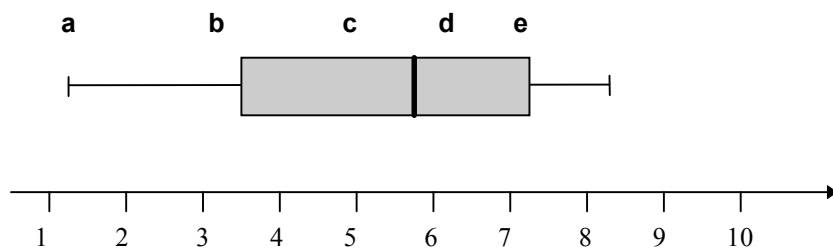
Den andra punkten anger mitten av materialet. Där 50% av materialet ligger på varje sida. Denna punkt kallas *medianen* (se ovan).

Den tredje punkten visar på motsvarande sätt var 75% av mätvärdena ligger under. Det är *övre kvartilen*.

För att få ett mått på spridningen tar vi sedan skillnaden mellan övre och nedre kvartilen. Detta kallas kvartilavståndet.

Ett stort värde på kvartilavståndet (i förhållande till värdet på medianen) tyder på stor spridning. Och ett litet värde på kvartilavståndet tyder på motsvarande sätt på en liten spridning.

Ett vanligt sätt att i ett diagram beskriva medianen och kvartilerna är ett s.k. lådagram. Ett lådagram kan t.ex. se ut som nedan: där a) är minvärdet, b) är nedre kvartilen, c) är medianen, d) är övre kvartilen, och e) är maxvärdet.



Det man studerar på lådagrammet är t.ex. hur utsträckt ”lådan” är, hur medianen ligger i ”lådan” samt hur långa ”spröten” är.

Ofta jämför man olika grupper, t.ex. åldersgrupper, genom att studera lådagram.

Bilaga 3: Bortfallsanalys med avseende på tjänste- benämning

Enkät till domstolschefer och övriga chefsdomare

Tjänstebenämning	Populationen		Svarande	
	Antal	%	Antal	%
Chefsrådman	48	17,1	38	15,2
Hovrättslagman	34	12,1	31	12,4
Hovrättspresident	6	2,1	3	1,2
Hovrättsråd V Ordf	33	11,7	27	10,8
Kammarrättslagman	21	7,5	21	8,4
Kammarrättspresident	4	1,4	4	1,6
Kammarrättsråd V Ordf	24	8,5	18	7,2
Lagman	91	32,4	85	34,0
Länsrättslagman	20	7,1	18	7,2
Uppgift saknas	0	0,0	5	2,0
<i>Total</i>	<i>281</i>	<i>100,0</i>	<i>250</i>	<i>100,0</i>

Enkät till ordinarie domare utan chefsställning och icke ordinarie domare

Tjänstebenämning	Populationen		Svarande	
	Antal	%	Antal	%
Fastighetsråd	11	0,9	10	1,2
Hovrättsassessor	187	15,5	112	13,4
Hovrättsfiskal	64	5,3	20	2,4
Hovrättsråd	86	7,1	63	7,5
Hysesråd	1	0,1	1	0,1
Kammarrättsassessor	102	8,4	57	6,8
Kammarrättsfiskal	46	3,8	14	1,7
Kammarrättsråd	69	5,7	51	6,1
Länsrättsassessor	21	1,7	15	1,8
Länsrättsfiskal	47	3,9	39	4,7
Miljöråd	21	1,7	17	2,0
Rådman	473	39,1	373	44,7
Tingsfiskal	82	6,8	55	6,6
Uppgift saknas	0	0,0	8	1,0
<i>Total</i>	<i>1210</i>	<i>100,0</i>	<i>835</i>	<i>100,0</i>

Bilaga 3: forts.

Enkät till notaries, beredningsjurister och övrig personal

Tjänstebenämning	Populationen		Svarande	
	Antal	%	Antal	%
ADB-chef	4	0,1	2	0,1
ADB-handläggare	17	0,5	11	0,4
Administrativ direktör	16	0,4	16	0,6
Administratör	116	3,2	85	3,3
Arkivhandläggare	13	0,4	7	0,3
Beredningsjurist	12	0,3	8	0,3
Beredningssekreterare	4	0,1	3	0,1
Biblioteksassistent	9	0,2	7	0,3
Bibliotekarie	18	0,5	12	0,5
Chefsadministratör	27	0,7	22	0,9
Chefssekreterare	6	0,2	4	0,2
Domstolsassistent	44	1,2	25	1,0
Domstolssekreterare	1752	47,9	1182	45,8
Ekonomiadministratör	40	1,1	25	1,0
Föredragande vid länsrätt	217	5,9	161	6,2
Hovrättsfiskalsasp	16	0,4	10	0,4
Kammarrättsfiskalsasp	7	0,2	5	0,2
Länsrättsnotarie	214	5,9	163	6,3
Lokalvårdare	85	2,3	41	1,6
Materialförvaltare	5	0,1	3	0,1
Personaladministratör	25	0,7	20	0,8
Personalkonsulent	4	0,1	2	0,1
Receptionist	30	0,8	15	0,6
Registrator	43	1,2	32	1,2
Registratorsassistent	24	0,7	10	0,4
Sekreterare	8	0,2	5	0,2
Telefonist	22	0,6	8	0,3
Tingsnotarie	563	15,4	361	14,0
Expeditionsförman	6	0,2	3	0,1
Expeditionsvakt	178	4,9	102	4,0
Överrättsnotarie	120	3,3	89	3,5
Övriga*	13	0,4	8	0,3
Uppgift saknas	0	0,0	131	5,1
<i>Total</i>	<i>3658</i>	<i>100,0</i>	<i>2578</i>	<i>100,0</i>

* I gruppen övriga ingår tjänstebenämningar som innehas av endast en eller två personer. Dessa är: avdelningsdirektör, arkivassistent, arkivarie, beredare, expert, f. lokalvårdare, friskvårdskonsulent, IT tekniker, kanslichef, lokalvårdsledare samt praktikant.

Bilaga 4: Partiellt bortfall enkät 1

<i>Fråga</i>	<i>Partiellt bortfall, procent</i>	<i>Fråga</i>	<i>Partiellt bortfall, procent</i>
1	2,2	39	2,0
2	2,9	40	2,4
3	3,6	41	4,7
4	4,3	42	1,2
5	3,6	43	4,4
6	7,2	44	1,2
7	2,2	45	2,4
8	2,2	46	öppen fråga, ej besv av 55%
9	2,9	47	0,8
10	2,9	48	6,8
11	2,9	49	12,2
12	5,1	50	2,8
13	7,2	51	1,6
14	3,6	52	1,6
15	5,1	53	1,2
16	4,3	54	2,0
17	8,0	55	1,6
18	4,3	56	1,6
19	5,1	57	1,6
20	11,6	58	5,6
21	6,5	59	ej kommenterat: 13,1
22	5,8	60	5,2
23	6,5	61	6,8
24	6,5	62	5,6
25	6,5	63	7,2
26	5,1	64	7,2
27	1,2	65	6,8
28	2,8	66	6,0
29a	4,0	67	6,8
29b	8,4	68	8,0
29c	8,0	69	2,8
29d	3,6	70	2,0
30	1,2	71	2,0
31	0,8	72	2,0
32	2,0	73	2,0
33	2,0	74	2,4
34	1,2	75	4,0
35	0,0	76	6,9
36	2,0		
37	0,9		
38	0,5		

Bilaga 5: Partiellt bortfall enkät 2

<i>Fråga</i>	<i>Partiellt bortfall, procent</i>	<i>Fråga</i>	<i>Partiellt bortfall, procent</i>
1	0,5	39	1,7
2	0,8	40	1,7
3	0,9	41	1,4
4	1,4	42	1,6
5	1,2	43	3,6
6	2,0	44	0,6
7	0,8	45	2,5
8	0,2	46	3,7
9	0,5	47	4,7
10	0,5	48	öppen fråga, ej besv av 68%
11	4,4	49	1,1
12	1,6	50	0,1
13	3,6	51	1,4
14	1,9	52	1,1
15	2,6	53	0,8
16	2,2	54	1,0
17	3,6	55	1,3
18	2,5	56	1,1
19	3,0	57	2,3
20	4,7	58	11,0
21	1,8	59	ej kommenterat:23,6
22	1,6	60	2,8
23	2,6	61	2,3
24	3,0	62	2,3
25	1,6	63	3,7
26	1,3	64	3,1
27	*	65	2,5
28	*	66	3,4
29	*	67	3,5
30	*	68	2,9
31	*	69	4,3
32	*	70	4,6
33	*	71	4,3
34	*	72	4,3
35	*	73	4,3
36	*	74	3,1
37	1,9	75	1,9
38	2,0	76	2,5

* Frågorna 27-36 skulle/kunde ej besvaras av dem som har domstolschefen som sin närmaste chef. Då man ej via någon annan variabel kan avgöra vilka dessa personer är, går det inte att se vilka av de överhoppade svaren som är partiellt bortfall resp. vilka som är sådana som faktiskt skulle hoppa över dessa frågor.

Bilaga 6: Partiellt bortfall enkät 3

<i>Fråga</i>	<i>Partiellt bortfall, procent</i>	<i>Fråga</i>	<i>Partiellt bortfall, procent</i>
1	0,7	39	1,7
2	0,9	40	2,3
3	0,9	41	2,0
4	1,2	42	2,1
5	0,9	43	2,3
6	1,5	44	öppen fråga, ej besv av 78%
7	1,4	45	9,4
8	0,6	46	6,2
9	0,9	47	6,1
10	1,1		
11	14,5		
12	1,8		
13	3,6		
14	2,4		
15	3,8		
16	2,0		
17	3,1		
18	2,8		
19	3,2		
20	2,8		
21	2,2		
22	1,6		
23	5,0		
24	6,2		
25	1,7		
26	1,6		
27	*		
28	*		
29	*		
30	*		
31	*		
32	*		
33	*		
34	*		
35	*		
36	*		
37	1,9		
38	1,9		

* Frågorna 27-36 skulle/kunde ej besvaras av dem som har domstolschefen som sin närmaste chef. Då man ej via någon annan variabel kan avgöra vilka dessa personer är, går det inte att se vilka av de överhoppade svaren som är partiellt bortfall resp. vilka som är sådana som faktiskt skulle hoppa över dessa frågor.