



SLUTTRAPPORT FRA LOK-PROSJEKTET

20 skritt for å utvikle domstolene

- Sluttrapport fra LOK-prosjektet

I denne rapporten beskrives en rekke anbefalinger og tiltak for hvordan fremtidens domstoler skal utvikles for høy kvalitet og god effektivitet.

Her er 20 smakebiter på hva slags anbefalinger rapporten inneholder:

1. Innføre lederkriterier innføres i norske domstoler.
2. Gjøre stillingene som domstolleder gjøres til todelte stillinger med en dommerdel og en lederdel, lederdelen endrer status til avsettelige embetsmenn.
3. Innføre en rett for domstolledere som har vært minst 10 år i lederstillingen og som har fylt 55 år, rett til å fratse lederstillingen og fortsette i dommerembetet, uten å gå ned i lønn.
4. Satse på lederutvikling og lederopplæring på alle nivå
5. Etablere en elektronisk lederveileder på domstolenes intranett.
6. Innta en fleksibel og pragmatisk holdning til tilfældighetsprinsippet for å styrke saksavviklingen.
7. Dommerne tar fullt ut ansvaret for styringen av saksforberedelsen og hovedforhandlingen.
8. Dommeren varsler domstolleder/avdelingsleder om forhold som er til hinder for en effektiv framdrift, og domstolleder/avdelingsleder må påse at plikten til aktiv saksstyring følges opp.
9. Domstolleder/avdelingsleder bør aktivt gjøre bruk av ledelsesinformasjon og treffe nødvendige beslutninger vedrørende saksfordelingen i samråd med dommerne.
10. Igangsette forsøksordninger med spesialisering i ulike former blant interesserte domstoler
11. Arbeide for økt delegasjon fra dommere til saksbehandlere.
12. Etablere en informasjonsbank for erfaringsutveksling på domstolenes intranett.
13. Omlegge dagens studiepermisjonsordning til et «to-sporet» system, bestående av en studiepermisjonsordning og en ordning med permisjon for faglig oppdatering.
14. Styrke grunnopplæringen for dommere.
15. Innføre en obligatorisk etterutdanning for dommere
16. Innføre en obligatorisk grunnopplæring for dommerfullmektigene.
17. Videreutvikle kompetansetiltak overfor saksbehandlere i domstolene med bl.a. obligatorisk grunnutdanning.
18. Legge økt vekt på IKT-støttet læring.
19. Legge økt vekt på kompetansetiltak overfor administrative ledere i domstolene
20. Legge økt vekt på lokalt og regionalt ansvar og initiativ i kompetansearbeidet.

1 Innledning	
1.1 Bakgrunn og organisering av arbeidet	4
1.2 Oversikt over deltakerne i prosjektet	4
1.3 Hovedelementene i de tre delprosjektene mandater	4
1.4 Rapporter fra LOK-prosjektet	4
2 utfordringer og utviklingstrekk	
2.1 Samfunnmessige endringer	5
2.2 Endrede arbeidsoppgaver	5
2.3 Endrede arbeidsmåter	6
2.4 Strukturelle endringer	6
3 Ledelse	
3.1 Innledende bemerkninger	6
3.2 Lederkriterier i norske domstoler	6
3.3 Nye lederutviklingstiltak	7
3.4 Elektronisk lederveileder	7
3.5 Grensen for domstolleders myndighet overfor den enkelte dommer	7
3.6 Prosedyreregler ved tilsetting og avgang i lederfunksjonen	8
4 Organisering og arbeidsprosesser	
4.1 Innledning	8
4.2 Aktiv saksstyring og saksavvikling	8
4.3 Prosjekter	10
4.4 Tilfeldighetsprinsippet	10
4.5 Spesialisering av dommere	10
4.6 Delegasjon	11
4.7 Videreutvikling av LOVISA	11
4.8 Erfaringsutveksling	12
5 Kompetanse	
5.1 Innledning	12
5.2 Kompetansebegrepet	12
5.3 Hvordan møte forventningene?	12
5.5 Styrkingen av grunnopplæringen for alle ansatte	13
5.6 Økt vektlegging på lokale og regionale kompetansetiltak	14
5.7 Endret arbeidsfordeling, ny organisering og nye pedagogiske virkemidler i kompetanseutviklingsarbeidet	15
Vedlegg	
Samlet oversikt over anbefalinger og forslag til tiltak	16

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og organisering av arbeidet

LOK-prosjektet er et utviklingsarbeid med hovedmål å sikre god ressursutnytting i domstolene. Utviklingsarbeidet startet opp med prosjektet "Domstoler i endring" i 2003. Bakgrunnen for "Domstoler i endring" var en anmodning fra Stortinget om å redegjøre for ressursbehovet i domstolene i årene fremover. DA mente det var riktig å foreta en strategisk kobling mellom ressursbehovet og ressursutnyttningen. Hele offentlig sektor har i de senere årene vært preget av endrings- og omstillingsprosesser. Domstolene er således ikke i noen særstilling. Domstolene må ha et kontinuerlig fokus på utvikling, og en god og effektiv ressursutnytting.

«Domstoler i endring» resulterte i at det ble utarbeidet en økonomiplan for domstolene, som angir ressursbehovet i en fem-årsperiode. Økonomiplanen revideres årlig.

Det ble også lagt fram en forprosjektrapport «God ressursutnytting i domstolene» som foreslo rundt 70 ulike tiltak for å fremme god ressursutnytting. De ulike tiltakene var primært innenfor områdene regelverksutvikling, ledelse, organisering og arbeidsprosesser og kompetanse. For å følge opp dette ble LOK-prosjektet etablert i 2004, med DA som oppdragsgiver. Prosjektet har vært organisert i tre delprosjekter, hvert ledet av en representant for domstolene. Delprosjektlederne sammen med direktør Knut Sæther fra DA og lederen av Visjonsprosjektet har utgjort prosjektledelsen.

Prosjektet har videre hatt et prosjektråd. Prosjektrådet ble etablert for å sikre forankring av arbeidet i LOK-prosjektet blant de ansatte, og gi de ansatte innsikt i og påvirkning på arbeidet i prosjektet. Samtlige delrapporter har vært forelagt prosjektrådet. Prosjektrådet har i de fleste tilfellene sluttet seg til forslagene, men i tilknytning til enkelte av forslagene har det vært avgitt egne uttalelser. Disse har dels vært håndtert i prosjektet og vil dels bli fulgt opp av DA i den videre behandlingen.

1.2 Oversikt over deltakerne i prosjektet

Ledelse:

- Sorenskriver Erik Elstad, prosjektleder
- Avd.leder/tingrettsdommer Bernt Bahr
- Sorenskriver Odd Arve Bartnes
- Seniorrådgiver Merethe Baustad Ranum
- Administrasjonssjef Gunnar Egil Røv
- Høyesterettsdommer Ingse Stabel
- Tingrettsdommer Liv-Synnøve Taraldsrud

Organisering og arbeidsprosesser:

- Sorenskriver/lagdommer Arild Kjerschow, prosjektleder
- Seniorrådgiver Jann Ola Berget
- Seniorrådgiver Kristin Storvik
- Konsulent Heidi Martinussen
- Lagdommer Kari Mjølhus
- Lagdommer Ellen Mo
- Sorenskriver Mette Cecilie Greve
- Administrasjonssjef Atle Monsen
- Avd.leder/tingrettsdommer Yngve Svendsen

Kompetanse:

- Sorenskriver Geir Engebretsen, prosjektleder
- Førstelagmann Rune Fjeld
- Avd.direktør Erling Moe
- Sorenskriver Inger Myhr
- Rådgiver Torkel Nødtvedt
- Seniorrådgiver Arvid Rosseland
- Seksjonssjef Anne Elisabeth Syversen
- Førstekonsulent Berit Opedal Windheim

Prosjektrådet har vært sammensatt av:

Bjørn Solbakken, DND

Gerd Hagen, Parat

Trond Pedersen, NTL

Beate Vesterås/Bjørn Åge Hamre, dommerfullmektiggruppen

1.3 Hovedelementene i de tre delprosjektene mandater

Delprosjektet Ledelse skal bl.a. utforme lederkrav og lederskapsprinsipper som grunnlag for en felles lederskapspolicy i domstolene, vurdere behovet for nye prosedyreregler ved tilsetting og avgang i lederfunksjonen, foreslå nye lederutviklingstiltak, og vurdere grensene for domstolleders myndighet.

Delprosjektet Organisering- og arbeidsprosesser skal bl.a. innhente opplysninger og beskrive modeller som kan bidra til rasjonell og effektiv saksavvikling i domstoler av ulik type og størrelse, vurdere muligheter for økt delegering til saksbehandlerne og foreslå et system for erfaringsutveksling.

Delprosjektet Kompetanse har som oppgave å kartlegge og analysere kompetansebehovet i domstolene, vurdere og foreslå kompetanseutviklingstiltak for ulike ansattegrupper, stimulere til helhetstenkning omkring bruken av kompetansemidlene og utvikle en overordnet kompetansestrategi.

1.4 Rapporter fra LOK-prosjektet

Det er gjennom arbeidet i LOK-prosjektet utarbeidet delrapporter innenfor følgende områder:

1. Lederkriterier i norske domstoler
2. Nye lederutviklingstiltak
3. Elektronisk lederveileder
4. Grensen for domstolleders myndighet ift den enkelte dommer
5. Prosedyreregler for tilsetting og avgang i lederfunksjonen
6. Aktiv saksstyring og saksavvikling i straffesaker
7. Aktiv saksstyring i sivile saker
8. Presentasjon av resultater fra spørreundersøkelse gjennomført høsten 2004
9. Hvorfor er noen domstoler mer effektive enn andre?
10. Tilfeldighetsprinsippet
11. Spesialisering
12. Delegasjon
13. Oppfølging og videreutvikling av LOVISA – etablering av brukerutvalg mv.
14. Erfaringsutveksling
15. Revidert grunnopplæring for dommere
16. Obligatorisk etterutdanning for dommere

17. Dommerfullmektigene som domstolressurs
– ny kompetanseutviklingsplan
18. Kompetansetiltak for administrative ledere i domstolene
19. Kompetanseutvikling for saksbehandlere i domstolene
20. Lokalt og regionalt kompetansearbeid
21. Læring gjennom arbeid i domstolene
22. Studiepermisjonsordningen
23. IKT-støttet læring i domstolene
24. Fremtidig organisering av kompetansearbeidet i domstolene
25. Kompetanseplan for domstolene

Delrapportene finnes i sin helhet på intranett for domstolene og på nettsiden; www.domstoladministrasjonen.no. Ved henvendelse til Domstoladministrasjonen vil du kunne få tilsendt en trykt samling av samtlige delrapporter.

Hensikten med denne rapporten er å gi en helhetlig oversikt over LOK-prosjektets anbefalinger og forslag til tiltak. I kapittel 2 er det dessuten redegjort for noen av de samfunnsmessige og domstolsspesifikke endringsprosesser som LOK-prosjektets vurderinger og anbefalinger må ses i lys av.

Flere av delrapportene og anbefalingene henger sammen, enten ved at de understøtter hverandre og den grunnleggende tenkningen som ligger til grunn for forslagene, eller ved at forslag og anbefalinger i en rapport får konsekvenser på andre områder. Delrapportene som gjelder Tilfeldighetsprinsippet og Grensen for domstolleders myndighet overfor den enkelte dommer er eksempler på det første, mens innhold og anbefalinger i mange av rapportene som gjelder organisering og arbeidsprosesser vil ha konsekvenser for ledelse og kompetanseutvikling i domstolene og gjenspeiles i forslagene på disse områdene. Tilsvarende vil anbefalinger og forslag vedrørende ledelse naturlig få konsekvenser for fremtidig lederutvikling i domstolene.

Ledelse står sentralt i LOK-prosjektet, ikke bare ved at det er gjort til et eget tema i et av delprosjektene, men også fordi både organisering og satsing på kompetanseutvikling er et sentralt ledelsesansvar i den enkelte domstol. Konkret vil det være et lederansvar å ta stilling til og følge opp en rekke av de anbefalinger LOK-prosjektet har kommet med.

LOK-prosjektet har også pekt på at det – avhengig av de lokale forhold – kan være flere ”like gode” måter å strukturere arbeidet i en domstol på, og at det som er avgjørende ofte vil være om domstolen er preget av en kultur med trygge og motiverte medarbeidere som er opptatt av å yte en god innsats for å oppnå tilfredsstillende resultater. Utviklingen av en positiv organisasjonskultur er også i utpreget grad et lederansvar.

Selv om bakgrunnen for LOK-prosjektet er behovet for å fremme god ressursutnyttning, bygger mange av anbefalingene også på et ønske om å utvikle eller sikre de kvalitative sidene ved domstolarbeidet. Kvalitetstanken er godt rotfestet i domstolstradisjonen, og det er ingen grunnleggende motsetning mellom prosjektets anbefalinger og mulighetene for å vedlikeholde og videreutvikle kvaliteten i arbeidet. I den grad det kan oppstå konflikter er utfordringen å finne fram til en balanse basert på tilgjengelige ressurser og kompetanse.

2. Utfordringer og utviklingstrekk

Domstolene har som mål å tilby konfliktløsning av høy kvalitet. Hvert år treffes tusener av avgjørelser som har betydning for privatpersoner, bedrifter og organisasjoner. Det er domstolene som avgjør skyldspørsmål og utmåler samfunnets straff overfor lovbrøytene.

Domstolene og det arbeidet som utføres der gjennomgår for tiden store endringer. Det pågår viktige endringsprosesser både med hensyn til arbeidsoppgaver og arbeidsmåter i domstolene, samtidig som domstolsstrukturen er under endring. Dessuten påvirkes domstolene av raske samfunnsmessige endringer.

2.1 Samfunnsmessige endringer

På et samfunnsmessig plan fungerer domstolene i en virkelighet preget av blant annet av følgende utviklingstrekk:

- Raskere takt i den samfunnsmessige omstillingen
- Stadig alvorligere kriminalitet
- I økende grad et flerkulturelt og multietnisk samfunn
- Hurtig IKT-utvikling
- Utvikling i retning av rettsliggjøring av samfunnskonflikter
- Høyere utdanningsnivå i befolkningen
- Økte krav om deltakelse og innsyn i samfunnets prosesser
- Klarere samfunnsmessige forventninger om rask, brukerorientert og kostnadseffektiv domstolsdrift

2.2 Endrede arbeidsoppgaver

Domstolarbeidet har forandret seg de senere årene, og nye endringsprosesser er i gang. Endringene knytter seg bl.a. til:

- Økt lovgivningsaktivitet av materiell og prosessuell karakter
- Økende sakstfang og flere omfattende og kompliserte saker
- Nye sakstyper som stiller strenge krav til domstolene som kontrollorgan, for eksempel i forbindelse med nye etterforskningsmetoder
- Sterkere innslag av internasjonale rettskilder
- Utflytting av tinglysings- og namsmannsarbeidet fra domstolene
- Omlegging og sentralisering av kasse- og regnskapsarbeidet i domstolene
- Endringer i domstolenes arbeid med skiftesaker, med aktiv mekling og utstrakt bruk av bostyrere
- Mer omfattende oppgaver overfor publikum og media
- Mer fokus på domstolenes evne til å opptre uavhengig og ivareta rettssikkerheten
- Økte forventninger til aktiv ledelse av domstolene
- Nye dommeretiske utfordringer og større vektlegging av etikk generelt

Særlig for tingrettenes vedkommende er det i ferd med å skje en markant dreining av arbeidsoppgavene i retning av en rendyrking av domstolens konfliktløsende funksjon på de klassiske arbeidsområdene sivile tvister og straffesaker. De øvrige arbeidsoppgavene, som tradisjonelt har utgjort en vesentlig del av arbeidsoppgavene for saksbehandlerne i tingrettene, er i stor utstrekning i ferd med enten å bli fjernet fra domstolene (tinglysings- og namsmannsarbeidet), sentralisert (kasse-/regnskapsarbeid) eller bli redusert i antall årsverk. Samtidig med at oppgaver forsvinner blir domstolene blant annet i Bjørnøy-rapporten oppfordret til økt delegering av

arbeidsoppgaver fra dommere til saksbehandlere. Dette medfører også en betydelig endring av arbeidssituasjonen for saksbehandlerne.

2.3 Endrede arbeidsmåter

I forhold til måten å arbeide på, står domstolene overfor en rekke nye krav og forventninger. Det er her tilstrekkelig å peke på at ny tvistelov stiller domstolene overfor nye krav om aktiv dommerstyring av de sivile sakene. En tilsvarende utvikling er også ønsket på straffesaksområdet. Rettsmeklingsarbeidet og domstolenes arbeid med familiesakene etter de nye saksbehandlingsreglene i barneloven representerer også klare endringer i forhold til de tradisjonelle arbeidsmåtene i domstolene.

Disse endringene krever en mer aktiv dommerrolle enn tidligere, samtidig som nye krav og arbeidsmåter fordrer en tydelig og aktiv ledelse av domstolenes virksomhet.

Det er også en gryende diskusjon om en viss spesialisering av dommerarbeidet. Dette vil skape nye utfordringer både administrativt og i forhold til kompetansearbeidet. Økt størrelse på domstolene kan antagelig bidra til noe mer spesialisering av arbeidet både blant dommere og saksbehandlere.

Ved å ta i bruk LOVISA har domstolene fått et nytt, omfattende IKT-system til støtte for saksbehandlingen. LOVISA har i stor grad bidratt til å endre arbeidsmåter både for saksbehandlere og dommere. Bruken av LOVISA krever at den enkelte innordner seg en større grad av standardisering av arbeidsrutinene.

2.4 Strukturelle endringer

Stortinget har vedtatt at antall tingretter skal reduseres fra 92 til 66 i perioden 2003 til 2008. De domstolene som blir omfattet av sammenslåingene blir til dels betydelig større.

Mange av tingrettene er berørt av strukturendringene. Arbeidssituasjonen og arbeidsoppgavene vil bli endret for de ansatte både ved de 26 domstolene som nedlegges og ved de som vokser som følge av sammenslåingen. Svært mange domstolsansatte får derfor endrede arbeidsoppgaver i kjølvannet av strukturendringene. Oppgavefordelingen ved en større domstol vil normalt være annerledes enn ved en mindre.

3. Ledelse

3.1 Innledning

I rapporten "God ressursutnytting i domstolene" uttales det bl.a.:

Aktiv og profesjonell ledelse av domstolene er en avgjørende faktor for god og effektiv drift. God ledelse skal føre til god måloppnåelse både i forhold til kvalitet, service, produktivitet, ressursutnytting og arbeidsmiljø. Et trivelig og stimulerende arbeidsmiljø, en god håndtering av faktorer som påvirker sykefraværet og tilrettelegging for interessante arbeids-

oppgaver er av stor betydning for ressursutnytingen. Disse faktorene er dessuten viktige for å kunne rekruttere og beholde høyt kvalifiserte medarbeidere, noe som også har betydning i et ressursutnytingsperspektiv.

LOK-prosjektet er enig i disse grunnleggende synspunktene og har lagt dem til grunn for sitt arbeid. Skal domstolene kunne utvikles som rasjonelle og effektive organisasjoner, må det i fremtiden fokuseres mer på betydningen av god og riktig ledelse på alle nivåer i domstolene.

3.2 Lederkriterier i norske domstoler

LOK-prosjektet har utarbeidet forslag til lederkriterier for norske domstoler. Hensikten med lederkriteriene er å tydeliggjøre hvilke krav som må stilles først og fremst til domstollederne, men også til øvrige ledere i domstolene.

Skal arbeidet med lederkriterier ha gjennomslagskraft må de gi uttrykk for kjerneverdier som har bred tilslutning i organisasjonen. Arbeidet med å utvikle lederkriteriene har pågått i hele prosjektperioden. Underveis i arbeidet er utkast til lederkriterier og krav forelagt ledere og tillitsvalgte i domstolene i forbindelse ulike møter og samlinger. Tilsvarende har utkast vært drøftet med representanter for Innstillingsrådet for dommere. Dette har gitt verdifulle innspill som har vært med på å forme det endelige forslaget til lederkriterier.

Ansvar for de ledelsesmessige og administrative utfordringer i domstolene vil først og fremst ligge hos domstolens leder, men lederkriteriene skal gjelde for alle ledere i domstolene så langt de passer for den enkelte lederstilling.

Innholdet i lederkriteriene er nærmere beskrevet i Delrapport nr. 1. De er delt i fire hovedgrupper. Innledningsvis under hver hovedgruppe er det en tekstlig del som i konsentrert form beskriver innholdet i lederkriteriene. I stikkordsform er lederkriteriene følgende:

Uavhengig

- vern om uavhengigheten
- høy personlig integritet
- likebehandling

Faglig kompetent

- høy faglig kompetanse
- utvikle faglig sterkt og stimulerende miljø
- grunnleggende IKT-kunnskaper

Resultatorientert

- sikre rask saksavvikling
- kontinuerlig utvikling av rutiner
- brukerorientering
- sikre offentligheten innsyn
- ha evne og vilje til omstilling

Medarbeiderfokusert

- være åpen, ærlig, entusiastisk, motiverende og raus
- styrke lagånd og samarbeid
- stille krav og delegere myndighet
- håndtere konflikter

Lederkriteriene gir uttrykk for kjerneverdier som skal kjen-
netegne all ledelse i domstolene.

Lederkriteriene og anvendelse av disse vil også kunne
komme til uttrykk ved at de bl.a. benyttes ved:

- Stillingsannonser
- Lederkrav ved utnevnelser
- Lederavtaler
- Ledersamtaler mellom DA og domstolleder
- Disponeringsbrev
- Evaluering av personalledelsen
- Felles lederskapspolicy i domstolene
- Nye lederutviklingstiltak

LOK-prosjektet overlater til DA å velge hvordan
Lederkriteriene skal presenteres, men anbefaler at det utar-
beides en brosjyre for distribusjon i domstolene der lederkri-
teriene presenteres.

3.3 Nye lederutviklingstiltak

Skal kravene til ledelse kunne imøtekommes, må de som har
lederrollene få mulighet til å utvikle seg som ledere, både
som personligheter, i samspillet mellom lederne og i de mer
praktiske sider av lederoppgavene. Det krever at det etableres
gode og kontinuerlige kompetansetiltak for alle ledergrup-
pene i domstolene.

I delrapport nr. 2 har LOK-prosjektet behandlet hvilke leder-
utviklingstiltak som anses nødvendige og hvordan de bør pri-
oriteres innbyrdes.

Forslagene går i hovedtrekk ut på:

- Etablere startkurs/begynneropplæring for ledere i dom-
stolene i administrative spørsmål. Kurset bør være obliga-
torisk og tilbys nye domstolledere, nestledere, avdelings-
ledere og administrative ledere. Aktuelle tema er:
 - Planlegging
 - Budsjett og økonomistyring
 - Personalpolitikk og personalbehandling
 - Domstolleders myndighet i forhold til den enkelte
dommer
 - Lederkriteriene i domstolene
 - Styringsdialog
 - Medarbeidersamtaler
 - Brukerorientering
 - Åpenhet i domstolene
- Lederutviklingsprogram tilsvarende KUL (Kompetanse-
utvikling for ledere i domstolene) tilbys alle nye domstol-
ledere. Lederutviklingsprogrammet bør være obligatorisk.
- Lederutviklingskurs med samme innretning som KUL
utvikles og tilbys administrative ledere, avdelingsledere og
nestledere i domstolene. Programmet bør være obliga-
torisk. Det bør tilbys lederopplæring og tilpasset lederut-
vikling for avdelingskonsulenter og lignende stillinger.
- Obligatoriske oppfølgingskurs hvert tredje år for alle
grupper ledere. Her kan aktuelle tema være:
 - Kommunikasjon
 - Coaching
 - Organisasjonskultur

- Konfliktåndtering
- Nye utviklingstrekk innenfor ledelse
- Erfaringsutveksling

- Lederutviklingstiltak som retter seg mot ledergruppene i de
større domstolene.
- Ulike andre typer lederutviklingstiltak som hospitering,
fokus på innhold i programmet på domstollederemøtene,
andre møtearenaer, mentoring, coaching m.v.
- Et utviklingsprogram for fremtidige ledere i domstolene
bør utredes

3.4 Elektronisk lederveileder

LOK-prosjektet har sett på behovet for lett tilgjengelig infor-
masjon for ledere i domstolene og foreslår at det etableres en
database, en elektronisk portal, på domstolenes intranett. Her
skal ledere i domstolene kunne finne relevante artikler, aktu-
elle lover og regler, samt maler og eksempler.

Det finnes allerede elektroniske lederveiledere utviklet av
konsultantselskaper som arbeider med ledelsesutvikling.
LOK-prosjektet har antatt at det generelt ikke er behov for
ledere i domstolene til å abonnere på slike elektroniske leder-
veiledere, men at interesserte domstolledere eller administra-
sjonssjefer kan tegne abonnement dersom de ønsker det.

3.5 Grensen for domstolleders myndighet overfor den enkelte dommer

I rapporten "God ressursutnytting i domstolene" ble det fore-
slått igangsatt "en utredning om domstolleders myndighet
med sikte på en klarere grensedragning mellom hva som bør
anses som dømmende og administrativ virksomhet". Det ble
også foreslått vurdert om hovedtrekkene i domstolleders
myndighet bør lovfestes. LOK-prosjektet har i tråd med sitt
mandat behandlet dette i delrapport nr. 4.

Dommerens uavhengighet i deres dømmende virksomhet er
et grunnleggende prinsipp. Utøvelsen av domstolleders myn-
dighet må naturligvis ta utgangspunkt i det. Normalt er det
ikke vanskelig å trekke de juridiske grensene for hva dom-
stolleder kan treffe beslutning om. Likevel er det nyttig å
avklare grensene og å drøfte "gråsonene". I delrapporten
drøftes utøvelsen av domstolleders myndighet på en rekke
forskjellige områder innenfor domstolenes virksomhet under
følgende hovedtemaer:

- Lønn
- Organisering
- Arbeidstid
- Fordeling av ressurser
- Utføring av arbeidsoppgaver
- Sidegjøremål
- Disiplinærforhold

Rapporten konkluderer med at grensen for domstolleders
myndighet i forhold til de øvrige dommerne ikke synes van-
skelig å trekke. Det er likevel viktig å merke seg at en utred-
ning om grensene for domstolleders myndighet ikke gir
uttrykk for hva som er utøvelse av godt lederskap. Godt
lederskap vil ofte innebære at problemstillingen om myndig-
het ikke kommer på spissen. Normalt godt skjønnet og vurde-

ringsevne vil i de fleste tilfeller være tilstrekkelig til å sette strek for hvor langt domstollederen kan gå i sin myndighetsutøvelse overfor den enkelte dommer. Problemer som måtte oppstå lar seg som oftest løse gjennom kollegiale samtaler og beslutninger og ikke gjennom konkrete pålegg fra domstollederen overfor den enkelte dommer. Dette taler også for at en ikke bør gå inn for noen lovfesting av området.

LOK-prosjektet ble videre bedt om å se på forholdet mellom DA og domstolene, særlig med henblikk på hvilken myndighetsutøvelse DA kan utøve overfor den enkelte domstolleder. Utgangspunktet må være at domstolledernes selvstendighet som ledere setter få skranker for utøvelsen av DAs myndighet. I og med at administrasjonen av domstolene er lagt til et selvstendig organ som ikke er underlagt annen myndighet, må DA kunne gå langt i å pålegge domstolene særlige oppgaver eller måter å utføre oppgavene på. Det må kunne gis konkrete pålegg om hvordan arbeidet ved den enkelte domstol skal organiseres, hvordan ressurser skal utnyttes og settes krav til måloppnåelse i domstolens arbeid. Prinsippet om mål- og rammestyring tilsier likevel at domstollederen normalt skal ha ansvaret for sin egen domstol og ledelsen av den. DAs inngripen bør derfor forbeholdes tilfeller der ting går galt eller holder på å gå galt.

3.6 Prosedyreregler ved tilsetting og avgang i lederfunksjonen

LOK-prosjektet har vurdert behovet for å endre prosedyrereglene for tilsetting og avgang i lederfunksjonen. Det er lagt til grunn at en ikke skal utrede de juridiske problemstillinger knyttet til en eventuell gjennomføring av de endringer som foreslås.

LOK-prosjektet foreslår bl.a.:

- At stillingene som domstolleder gjøres til todelte stillinger med en dommerdel og en lederdel. Forslaget gjelder alle domstollederstillinger, med unntak av høyesterettsjustitiarius der spesielle hensyn gjør seg gjeldende.
- Lederdelen for domstolledere endrer status til avsettelig embetsmann. Når det gjelder nestledere og avdelingsledere foreslås lederdelen å endre status til enten avsettelig embetsmann eller tjenestemann.
- Alle domstolledere, nestledere og avdelingsledere bør få en ubetinget rett til å fratruke som ledere, men med adgang til å fortsette i dommerembetet.
- Domstolledere, nestledere og avdelingsledere som har vært minst 10 år i lederstillingen og som har fylt 55 år, bør få rett til å fratruke lederstillingen og fortsette i dommerembetet, uten å gå ned i lønn (bibehold av lønn)
- Tilsvarende ordning for fratreden med bibehold av lønn bør også gjøres gjeldende for avdelingskonsulenter og andre sammenlignbare administrative ledere, men foreslås ikke innført for stillingen som administrasjonssjef/direktør.
- De vanlige regler for avskjed og oppsigelse bør gjøres gjeldende for lederdelen
- Alle lederstillinger, også på avdelingsnivå, skal fortsatt kunngjøres offentlig.
- Domstolleder skal ha rett til å peke ut sin stedfortreder. I avdelingsinndelte domstoler skal eldste avdelingsleder være stedfortreder.

- Det skal i kunngjøringstekstene fokuseres på lederkriteriene i domstolene.

Det er også foretatt en vurdering av om det kan være aktuelt å tilsette domstolledere på åremål i lederdelen ved en oppsplitting som foreslått ovenfor. LOK-prosjektet konkluderer her med at det ikke vil være riktig å tilsette verken domstolledere eller avdelingsledere/nestledere på åremål.

4. Organisering og arbeidsprosesser

4.1 Innledning

LOK-prosjektets arbeid med temaet ”Organisering og arbeidsprosesser” har tatt utgangspunkt i informasjon og synspunkter innhentet fra domstolene.

Informasjonsinnhenting har hatt to formål:

- Å sammenstille informasjon med sikte på informasjons-spredning og erfaringsutveksling
- Å gi grunnlag for prosjektets arbeid med anbefalinger innen utvalgte temaer, jf. nedenfor

I tråd med dette faller resultatet av arbeidet i tre deler:

1. To rapporter som i det vesentlige inneholder sammenstilling av mottatt informasjon
2. Sju rapporter som inneholder informasjon, vurderinger og anbefalinger om:
Videreutvikling av LOVISA, aktiv saksstyring, tilfældighetsprinsippet, spesialisering, delegasjon og systematisk erfaringsutveksling.
3. Initierte prøveprosjekter

Måten domstolene organiserer arbeidet på har selvsagt stor betydning. Det er derfor viktig at gode eksempler, maler, rutinebeskrivelser osv. blir spredt. Det er naturlig at det velges ulike løsninger alt etter domstolens størrelse, saksprofil og brukergrupper, tilgjengelig kompetanse, organisasjonskultur med mer. Den mottatte informasjonen viser da også at det er til dels store variasjoner i arbeidsmåtene domstolene imellom. Dette underbygger at man kan oppnå gode resultater med ulike tilnærminger til oppgaveløsningen. Ut fra prinsippet om mål- og rammestyring er det et poeng at den enkelte domstol selv får anledning til å finne den beste veien til målet. Likevel er det på en del områder godt grunnlag for å gi generelle anbefalinger om hvordan arbeidet skal legges opp.

4.2 Aktiv saksstyring og saksavvikling.

Aktiv saksstyring og saksavvikling står sentralt både i straffesaker og sivile saker. I det materialet LOK-prosjektet har mottatt (delrapport nr. 8 og 9), fremheves generelt

- Betydningen av faste berammingsrutiner. Mange domstoler har ordninger for tett beramning av saker og noen ”overberammer” og berammer flere småsaker på en dag.
- Betydningen av begrenset tidsavsetning til domsskriving og av å bruke anførselsskriv.
- Aktiv saksforberedelse og alternativ konfliktløsning, herunder målrettet bruk av rettsmekling.

- Løpende samarbeid med de viktigste aktørgruppene
- Oppfølging og jevnlig rapportering. Bruk av ledelsesinformasjon (LIS)

4.2.1 Aktiv saksstyring og saksavvikling i straffesaker.

Delrapport nr 6 Aktiv saksstyring og saksavvikling i straffesaker inneholder en rekke anbefalinger om effektivisering av arbeidet med straffesakene. Det presiseres at økte krav til saksstyring og hurtighet ikke må gå på bekostning av rettsikkerheten og rettens ansvar for sakens opplysning. Nedenfor angis stikkordsmessig de viktigste anbefalingene.

4.2.1.1 Saksforberedelsen

- Saksforberedelsen sentraliseres eller det treffes andre tiltak for å sikre forutsigbarhet og lik praktisering overfor aktørene.
- I bevisoppgaven angis hva det enkelte vitne skal forklare seg om
- Kritisk gjennomgang av aktors tidsanslag
- Aktorbytte for å hindre forsinkelse.
- Beramming av flere saker på samme dag
- Forhåndsberamming av fristsaker og tidkrevende saker
- Fast(e) saksbehandler(e) for beramming
- Beramming av hovedforhandling under fengslingsmøte
- Gjennomføring av saksforberedende konferanser (eventuelt telefonmøter) i saker over fem dager.
- Krav til kommunikasjon mellom aktor og forsvarer før hovedforhandling
- Restriktiv praktisering av reglene om forsvarerskifte og bostedsforbehold

4.2.1.2 Gjennomføring av hovedforhandlingen/ ankeforhandlingen

- Dommeren skal styre hovedforhandlingen aktivt
- Innledningsforedraget skal være kort og ikke foregripe vitneforklaringer
- Dommeren skal sørge for at eksaminasjon av vitner skal konsentreres om sakens kjerne, at spørsmål som er besvart stilles ikke på ny osv.
- Fjernavhør benyttes hvor det er forsvarlig og vurderes som alternativ til bevisopptak
- Prosessuelle spørsmål utsettes, fordi spørsmålet ofte faller bort
- Aktor og forsvarer oppfordres til å samarbeide om dokumentasjon av juridisk materiale under prosedyrene.

4.2.1.3 Tiltak for å øke andelen tilståelsessaker

- Dommerne må synliggjøre tilståelsesrabatten i dommen
- Politiet oppfordres til å underrette mistenkte om tilståelsesrabatten og synliggjøre rabatten i straffeforslaget
- Dommerne bør være samkjørte om når rabatt skal gis og størrelsen på rabatten

4.2.1.4 Samhandling med andre aktører

- Det bør holdes jevnlig møter med påtalemyndigheten og forsvarerne om behandlingen av straffesaker
- Retningslinjer for straffesaksbehandlingen bør utarbeides i

samarbeid med disse

- Domstolen bør redegjøre for retningslinjene i påtalemøter og møter med forsvarerne
- Domstolene bør samarbeide om slike retningslinjer

4.2.2 Aktiv saksstyring i sivile saker

Delrapport nr. 7 Aktiv saksstyring i sivile saker må ses i lys av fristene og kravene til aktiv saksstyring i tvisteloven av 17. juni 2005. Den nye loven forutsetter utvikling i dommerholdninger og en endret prosesskultur. Anbefalingene i rapporten ligger innenfor rammen av gjeldende lov, men kan i stor grad også være retningsgivende for saksbehandlingen når ny lov trer i kraft. Nedenfor gjengis stikkordsmessig de viktigste anbefalingene.

Dommeren bør varsle domstolleder om forhold som hemmer effektiv fremdrift og domstolleder må påse at aktiv saksstyring skjer. Domstolleder bør bruke ledelsesinformasjon og treffe nødvendige tiltak. Terskelen for saksbytte bør være lav, jf. også delrapport nr. 10 om Tilfeldighetsprinsippet.

4.2.2.1 Saksforberedelsen

- Treffe tiltak for enhetlig saksforberedelse og klare rutiner i forhold til advokatene, for eksempel ved å sentralisere saksforberedelsen
- Vurdere iverksetting av egne rutiner for småkravsprosess
- Straks ved innkommet tilsvarende undersøke om partene har vurdert minnelig løsning. Det legges en plan for den videre behandling i samråd med partene
- Det kan med fordel holdes korte (fjern)møter også i mindre omfattende saker, hvor aktuelle tema vedrørende den fortsatte behandling avklares.
- Tilbud om rettsmekling bør gis i alle saker med fri rådgivning. Dommeren bør vurdere å ta direkte kontakt om rettsmekling. Arbeidet med rettsmekling bør vurderes overlatt til et begrenset utvalg av dommerne.
- Hovedforhandling bør berammes straks og avholdes innen seks måneder. Dommeren har et selvstendig ansvar for å vurdere tidsavsetningen. Den må tilpasses sakens art og omfang.
- Dommeren bør kort tid før hovedforhandlingen be partene lage felles forslag til tidsplan, avklare hvilket faktum det er enighet om, utarbeide felles juridisk utdrag med mer. Dommeren bør gjennomgå forslaget til tidsplan kritisk.
- Dommeren bør gå nøye gjennom bevilningsbudene og eventuelt ta opp spørsmål om omfang og praktisk tilrettelegging
- Dommeren bør vurdere å be om kortfattet anførsels-skriv/skriv med angivelse av påstandsgrunnlag.
- Det bør vurderes innført egne frister for prioriterte saker og saker etter småkravsprosessen.

4.2.2.2 Gjennomføring av hovedforhandlingen

- Dommeren må aktivt styre hovedforhandlingen, slik at den skjer konsentrert og at fastsatt tidsplan følges. Eventuelle problemer eller uklarheter vedr. fremdrift, påstander, anførsler eller bevilningsbud avklares ved oppstart.
- Innledningsforedraget skal være en kort saksfremstilling med presentasjon av tvistetema, anførsler og bevis. Det skal ikke forskuttere bevisførsel eller argumentasjon.

Opplesing av skriftlige bevis skal begrenses til den del av materialet som har betydning.

- Dommeren må stille krav til partenes eksaminasjon av parter og vitner.
- Dommeren bør tilkjenne hva som særlig bør belyses i prosedyren som skal inneholde en konsentrert argumentasjon for anførlene.
- Dommeren bør ved forhandlingens avslutning så vidt mulig opplyse når dom vil bli avsagt.

4.2.2.3 Samhandling med andre aktører

- Domstolene bør ha jevnlig møte med advokatkretsene og drøfte retningslinjer for behandling av sivile saker med advokatene. Domstolene i de enkelte regioner bør samarbeide om å etablere en mest mulig enhetlig og forutsigbar praksis.

4.2.2.4 Enkelte særlige problemstillinger for lagmannsrettene

- Behandlingen konsentreres om den del av tingrettens dom som er påanket. Retten avklarer i hvilken grad partene er enige om tingrettens beskrivelse av faktum. Uomtvisede forhold trenger ikke bevis.
- Ankeforhandlingen berammes straks og forhandlingen må normalt kunne avvikles på kortere tid enn i tingretten.

4.3 Prosjekter

LOK-prosjektet har tatt initiativ til etablering av prøveprosjekter i fem tingretter som skal prøve ut tiltakene anbefalt i delrapport nr. 6 Aktiv saksstyring og saksavvikling i straffesaker. Prøveprosjektene skal vare ett år. Evalueringen skal bl.a. omfatte:

- I hvilken grad tiltakene i delrapport nr. 6 har hatt effekt i praksis
- Utviklingen i produktivitet og saksavviklingstid
- Eventuelle endringer i arbeidsbelastningen

I samarbeid med én tingrett er det også etablert et prøveprosjekt med sentral beramning av sivile saker. Ordningen medfører at dommerne ikke har sin egen sivile portefølje som følges opp fra en sak kommer inn til den avsluttes. I evalueringen skal det bl.a. undersøkes om ordningen fører til kortere saksbehandlingstid og en mer effektiv saksavvikling, uten at det går på bekostning av kvaliteten.

LOK-prosjektet har også på anmodning mottatt rapporter fra enkelte prosjekter (delrapport nr. 9):

- Bruk av anførlsskriv og tidsplan - Felles tidsplan fører til at advokatene samarbeider om opplegget, gjør det lettere å styre forhandlingene og skaper bevissthet om tidsbruken. Anførlsskriv er nyttige og svært arbeidsbesparende for domsskrivingen
- Lagarbeid - Sivilsaksgruppe samarbeidet om en felles portefølje og oppnådde høy saksavvikling. Suksessfaktorer: Lagarbeid og høy fleksibilitet, høy andel rettsmekling, aktiv saksstyring, tidsbegrenset prosjekt med klart mål og entusiastiske deltakere med tro på arbeidsmåten.
- Restansenedarbeidingsprosjekt for sivile ankesaker - Aktiv bruk av rettsmekling, aktiv saksforberedelse og hurtigbe

handling foretas av et begrenset utvalg dommere. Kontakt med advokater og presse. Resultatet er en betydelig beholdningsreduksjon så langt i prosjektperioden.

4.4 Tilfeldighetsprinsippet

4.4.1. Innledning

Delrapport nr. 10 Tilfeldighetsprinsippet inneholder en oversikt over rettspraksis og de skrevne reglene og anbefalingene som finnes om tilfeldighetsprinsippet nasjonalt og internasjonalt. Den gir også en kort oversikt over den juridiske debatten om dette prinsippet i Norge, og praktiseringen av prinsippet i norske domstoler. Spørreundersøkelsen viser at tilfeldighetsprinsippet står sterkt i Norge, men at det fravikes når dette anses nødvendig eller hensiktsmessig. Prinsippet innebærer i korthet at sakene skal fordeles etter en på forhånd fastsatt ordning, for eksempel etter en turnusordning.

LOK-prosjektet konkluderer med at tilfeldighetsprinsippet ikke er et juridisk bindende prinsipp, men at det må stilles krav om at det bare skal tas saklige hensyn ved saksfordelingen. Det ville representere et misbruk av saksfordelingsmyndigheten om partene eller de øvrige statsmakter fikk innflytelse på valget av dommer, eller om fordelingen påvirkes av domstolleders antagelser om dommernes holdninger til de spørsmål saken gjelder.

4.4.2 Vurderinger og anbefalinger

- Det anbefales at domstolene tar utgangspunkt i en turnusordning eller annen fast ordning ved tildeling av saker.
- Det er vesentlig for saksavviklingen at domstolen inntar en fleksibel og pragmatisk holdning til tilfeldighetsprinsippet.
- Avvik fra normal tildeling samt omfordeling eller bytte av tildelte saker bør ikke begrenses til inhabilitetstilfellene, til situasjoner med sykdom og lengre fravær, til situasjoner hvor det er markante problemer knyttet til skjev arbeidsbelastning og lignende.
- Utgangspunktet for vurderingen bør være at det er domstolen som organisatorisk enhet som har i oppgave å behandle sakene på en god måte innen rimelige tidsrammer. Dette krever et samarbeid om saksavviklingen.
- Terskelen for å fravike vanlig tildeling eller for å overføre eller bytte saker bør være lav og bl.a. ta hensyn til
 - dommernes arbeidsbelastning og arbeidskapasitet til enhver tid
 - behovet for raskt å få berammet prioriterte saker og fristsaker
 - at behandlingstidene i så liten grad som mulig bør påvirkes av hvilken dommer som er tildelt saken

4.5 Spesialisering av dommere

Delrapport nr. 11 Spesialisering av dommere gir først og fremst en oversikt over den aktuelle situasjonen og over en del spørsmål som reiser seg ved domstolsintern spesialisering. Spesialisering av saksbehandlere er omtalt i delrapport nr 8 og 9. I rapporten behandles:

- Begrepet spesialisering og ulike former for spesialisering. Spesialiseringen kan være vidtgående eller moderat, mid-

lertidig (rotasjon) eller mer varig. Spesialiseringen kan skje etter prosessform, stadier i saksbehandlingen eller sakstyper.

- I hvilken grad setter gjeldende regler samt prinsippet om alminnelige domstoler grenser for spesialisering?
- Spesialisering i norske domstoler i dag, samt foreliggende anbefalinger og forslag.
- Kort beskrivelse av situasjonen i Danmark og Sverige.
- Noen generelle kommentarer knyttet til prinsipielle, faglige og administrative problemstillinger: Kjernen i diskusjonen er antagelig hvilke særtrekk ved dommeryrket og domstolenes samfunnsmessige rolle det er som taler for at dommerne bør være (tilnærmet) generalister. Vi vet i dag for lite om hvilke positive og negative virkninger spesialisering av dommere vil ha under ulike betingelser.

I rapporten gis følgende anbefalinger:

- Spesialisering bør eventuelt besluttes av den enkelte domstol etter interne drøftinger.
- Domstoladministrasjonen bør ta initiativ til å etablere for søksordninger i samarbeid med interesserte domstoler, slik at erfaringene og kunnskapene blir systematisert og distribuert. Domstoladministrasjonen bør også innhente erfaringer fra ordninger som allerede er i gang.
- Domstoladministrasjonen nedsetter på sikt en gruppe bestående av dommere, saksbehandlere og representanter for domstolenes viktigste brukergrupper til å kartlegge og utrede spørsmålet om spesialisering. Forsøksvirksomhet og utredning bør gå hånd i hånd.

4.6 Delegasjon

Materialet som LOK-prosjektet har mottatt viser variasjoner i organiseringen av saksbehandlerens arbeid og i vektleggingen av delegasjon og kompetanseheving.

I delrapport nr. 12 Delegasjon behandles delegasjon av oppgaver og myndighet fra dommere til administrativt personale/saksbehandlere. Rapporten fokuserer på ønskeligheten av økt delegasjon og er en videreføring av rapporten "Delegasjon i førsteinstansdomstolene" av 1. april 2004 (Bjørnøy-rapporten). I rapporten redegjøres bl.a. for den juridiske situasjonen, hensynene for og mot delegasjon samt dagens situasjon og utviklingstrekk i domstolene. Den inneholder også en kort analyse av momenter som har betydning for vurderingen av om delegasjon er aktuelt. I rapporten vurderes regelverket på følgende konkrete områder med henblikk på økt delegasjon:

1. Dødsfallsregistrering/dødsbo
2. Konkurs
3. Tvangsfullbyrdelse
4. Gjeldsordning
5. Økonomi og regnskap
6. Fri sakførsel
7. Godtgjøring
8. Oppnevninger
9. Gjennomføring av vigslar

LOK-prosjektet har gitt følgende anbefalinger for det videre arbeidet med delegasjon:

- Ledelsen i den enkelte domstol sørger for å utnytte mulighetene for delegasjon og tar initiativ til kompetanseutvik-

ling for å legge til rette for økt delegasjon.

- Domstoladministrasjonen følger opp Bjørnøy-gruppens rapport og delrapporten nr. 12 gjennom rapportering og annen styringsdialog.
- Domstoladministrasjonen fokuserer løpende på mulighetene for økt delegasjon i sitt regelverksarbeid.
- Domstoladministrasjonen tar initiativ til å få vurdert spørsmålet om økt adgang til delegasjon nærmere. Dette gjelder særlig følgende:
 - 1) generelt å regelfeste at delegasjon av administrative avgjørelser, herunder økonomiavgjørelser, kan skje i alle de tilfellene der ikke noe annet uttrykkelig er bestemt.
 - 2) en systematisk utvidelse av delegasjonsadgangen gjennom å omdefinere de av dagens kurante rettslige avgjørelser som ikke krever dommerkompetanse fra kjennelse/dom til vedtak (mortifikasjonsdommer, hevningskjennelser m.v.), evt. kombinert med en klageadgang til dommer. Det bør vurderes å regelfeste at enkelte avgjørelser i første omgang kan tas av saksbehandler, med klageadgang til dommer, og med rettsmiddeladgang mot dommerens avgjørelse, jf. ovenfor.
 - 3) om enkelte møter som i dag er rettsmøter eller lignende, men som normalt ikke krever dommerkompetanse, bør omdefineres til møter eller lignende, slik at disse kan gjennomføres av en saksbehandler.

- Domstoladministrasjonen og Kompetanseutvalget for saksbehandlere sørger for at Ju\$tin@ og andre etterutdannings tiltak for saksbehandlere tilpasses behovet for utstrakt delegasjon.
- Det nedsettes en arbeidsgruppe som får i oppdrag å lage utkast til delegasjonsbeslutninger på ulike saksfelt, jf. forslag i Bjørnøy-rapporten.
- Domstoladministrasjonen bør ved utformingen av nye IT-baserte økonomisk/administrative systemer være opptatt av delegasjon av arbeidsoppgaver til saksbehandlere.

4.7 Videreutvikling av LOVISA

I delrapport nr. 13 ble det anbefalt at Domstoladministrasjonen snarest mulig nedsetter et brukerutvalg med ansvar for å lage forslag til strategier og planer for videreutvikling av LOVISA og å følge opp implementeringen av disse. Denne anbefalingen er allerede fulgt opp av DA.

I delrapporten anbefales at følgende utviklingsoppgaver prioriteres på kort sikt:

- Slutføring av arbeidet med maler og støttetekster
- Datautveksling med politi- og påtalemyndighet
- Datautveksling med andre statlige etater. Vigselssaker
- Saksflyt for administrativ post
- Strekkoding ved massebehandling

4.8 Erfaringsutveksling

I delrapport nr. 14 foreslår LOK-prosjektet et opplegg for systematisk erfaringsutveksling. Det er behov for å styrke informasjons- og erfaringsutvekslingen ved å sette den i system og gjøre skriftlig materiell lett tilgjengelig. Samtidig er det et mål å utvikle en kultur for å dele egne og bruke andres erfaringer. Et system for erfaringsutveksling bør baseres på en kombinasjon av skriftlig materiale og muntlig erfaringsutveksling.

I rapporten gis følgende anbefalinger:

- Det etableres en informasjonsbank på domstolens intranett (FIDO).
- Det utpekes en sideansvarlig redaktør fra Domstoladministrasjonen og en faggruppe/redaksjon med forankring i domstolene. Disse bør få ansvar for
 1. Aktiv innsamling, vurdering og vedlikehold av skriftlig materiale.
 2. Tiltak for å markedsføre innholdet i basen ved bruk av Rett på Sak, tilvekstlister, FIDOs forside osv. og ved informasjon under møter og samlinger.
 3. Bidra til at materialet blir brukt som ledd i opplæringstiltak, bl.a. under domstolleder møtet o.a. lederutvikling, administrasjonssjefsamlinger, Ju\$tin@ mm.
 4. Utarbeide en plan for innsamling, vedlikehold, markedsføring og bruk
- Siden bør inneholde relevant stoff fra første dag.
- Domstolleder har ansvar for å sørge for at relevant stoff fra informasjonsbanken blir kjent i egen domstol og for selv å bidra med materiale.
- Arbeidet knyttet til informasjonsbanken må ses i sammenheng med andre virkemidler for erfaringsutveksling.

5. Kompetanse

5.1 Innledning

For at domstolene også i fremtiden skal kunne beholde sin sentrale posisjon i samfunnet, er det helt nødvendig at domstolene utfører sine arbeidsoppgaver med høy faglig kvalitet, raskt og på en måte brukerne er tilfredse med. For å oppnå dette må domstolene og de domstolsansatte hele tiden arbeide for å opprettholde og videreutvikle sin kompetanse i lys av de utfordringer og utviklingstrekk som er omtalt i kapittel 2.

5.2 Kompetansebegrepet

Kompetansebegrepet omfatter mer enn ren kunnskap. Også ferdigheter og holdninger er en del av begrepet.

Tradisjonelle opplæringstiltak i domstolene har i stor utstrekning fokusert på overføring av teoretisk kunnskap, og i mindre grad lagt vekt på å oppøve ferdigheter eller utvikle holdninger. Det kan reises spørsmål ved om ikke denne vektleggingen enkelte ganger kan ha gått på bekostning av de andre elementene i kompetansebegrepet. Dette vil i så fall redusere effekten og nytteverdien den enkelte og arbeidsplassen har av opplæringstiltaket.

Det er en generell målsetting at alt kompetanseutviklingsarbeid overfor de ansatte i domstolene skal basere seg på dette samlede kompetansebegrepet. For å få dette til, må kompetansearbeidet gjennomføres med bruk av ulike innfallsvinkler og variert pedagogikk. I punktene nedenfor gis en oversikt over hvordan kompetanseutviklingsarbeidet foreslås utviklet i tiden som kommer.

5.3 Hvordan møte forventningene?

Domstolene er tradisjonelt en stabil arbeidsplass, som ikke preges av brå svinginger eller raske markedstilpasninger. Denne stabiliteten ligger langt på vei innbakt i domstolens oppgaver og rolle i samfunnet. En jevn, skrittvis utvikling er lettere å forene med domstolarbeidet enn store kvantesprang. Dette er et trekk ved domstolene som også utviklingen av kompetansearbeidet overfor de ansatte må ta hensyn til.

Samtidig viser kapittel 2 i denne rapporten at det for tiden pågår en rekke større endringsprosesser, som i stor grad påvirker oppgavene og arbeidssituasjonen. For at domstolene skal være i stand til å yte de tjenestene de er tildelt, og ha den samfunnsplassen som er naturlig, må domstolene hele tiden være i utvikling. Det gjelder også arbeidet med kompetanseutvikling.

Det er i regi av LOK-prosjektet utarbeidet i alt 10 delrapporter om ulike utviklingstiltak i forhold til arbeidet med kompetanseutvikling. De foreslåtte utviklingstiltakene må sees i sammenheng både med hverandre og med annet utviklingsarbeid som pågår i domstolene.

Arbeidet har særlig vært konsentrert om tre hovedområder:

1. Det er ønskelig at man får en større utbredelse av kompetanseutviklingstiltakene i tiden som kommer. Derfor foreslås det at det legges økt vekt på utvikling og gjennomføring av obligatorisk grunnopplæringstiltak for alle grupper ansatte i domstolene. Dette vil bidra til å skape et felles fundament for samtlige domstolsansatte både av kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Aktuelle delrapporter i forhold til dette hovedområdet er:
 - Revisjon av begynneropplæringen for dommere – Delrapport nr. 15
 - Obligatorisk etterutdanning for dommere – Delrapport nr. 16
 - Etablering av ny grunnopplæring for dommerfullmektigene – Delrapport nr. 17
 - Kompetanseutvikling for saksbehandlere i domstolene – Delrapport nr. 19
 - Kompetanseutviklingstiltak for administrative ledere – Delrapport nr. 18
2. Det foreslås en økt vektlegging på lokale og regionale kompetanseutviklingstiltak. Slike tiltak vil både kunne sikre et innhold skreddersydd til de lokale behovene, samt sikre en høy deltakerprosent. Den kompetansehevende virkningen vil kunne bli større enn dagens ordning, som i stor grad er basert på sentralt utviklede tiltak hvor enkeltmedarbeidere fra de enkelte domstolene deltar. Aktuelle delrapporter i forhold til dette hovedområdet er:

- Lokalt og regionalt kompetansearbeid
– Delrapport nr. 20
- Læring gjennom arbeid i domstolene
– Delrapport nr. 21
- Studiepermisjonsordningen for dommere
– Delrapport nr. 22

3. Det foreslås en avklaring og endring av rollen og arbeidsoppgavene for Kompetanseutvalgene i fremtiden. Utvalgene bør i større grad enn i dag ha som hoved oppgave å ta initiativ til utvikling av ulike opplæringstilbud og spille en overordnet og mer generell rolle i kompetansearbeidet enn i dag. En slik utvikling forutsetter at det bygges opp et faglig sekretariat i Domstoladministrasjonen, som er i stand til å yte profesjonell bistand både til kompetanseutvalgene og til de enkelte domstolene i forbindelse med planlegging og gjennomføring av de enkelte tiltakene. Det er naturlig at man i stor grad tar i bruk domstolenes intranett og annen IKT-støttet opplæring i dette arbeidet. Aktuelle delrapporter i forhold til dette hovedområdet er:
- Fremtidig organisering av kompetansearbeidet i domstolene – Delrapport nr. 24
 - IKT-støttet læring i domstolene – Delrapport nr. 23

Disse tre hovedområdene vil naturlig representere prioriterte satsingsområde for kompetansearbeidet i domstolene i tiden som kommer. Hvert enkelt av disse områdene og de foreslåtte endringene omtales nedenfor.

5.5 Styrkingen av grunnopplæringen for alle ansatte

5.5.1 Innledning

I Norge har vi en åpen rekruttering både til dommer-, dommerfullmektig- og saksbehandlerstillinger. Det innebærer at de ansatte i domstolene har svært ulik bakgrunn. Særlig for dommernes vedkommende vil de fleste ha et forholdsvis langt yrkesaktivt liv på ulike arbeidsplasser bak seg før de blir ansatt i domstolene.

En slik åpen rekruttering er positiv fordi den sikrer et mangfold i erfaring som er berikende for domstolsarbeidet. Denne tradisjonen stiller imidlertid opplæringssystemet overfor særlige utfordringer, fordi den enkelte nyansatte har så varierende yrkesmessig ballast med seg inn i arbeidet. Holdninger, ferdigheter og jobbtilnærming varierer naturlig nok, og det må arbeides for å skape et felles fundament av kunnskap, ferdigheter og forståelse av målene for arbeidet i domstolene.

I en slik situasjon er det ekstra viktig å utvikle gode grunnopplæringstilbud til alle grupper ansatte. Alle domstolsansatte er henvist til å lære hvordan arbeidsoppgavene skal utføres på sin egen arbeidsplass eller gjennom skreddersydde opplæringstiltak, spesielt rettet mot denne målgruppen. Gjennom LOK-prosjektet har man ønsket å styrke grunnopplæringstilbudet til alle grupper domstolsansatte. Det foreligger nå forslag om fem innsatsområder:

5.5.2 Styrket grunnopplæring for dommerne

For dommerne foreslås det i delrapport nr. 15 en omlegging, utvidelse og styrking av begynneropplæringen. Dette innebærer bl.a.:

- At antall Startkurs foreslås økt fra tre til fem - antall opplæringsdager fra 15 til 20.
- At innholdet i Startkursene legges om, med særlig vektlegging på dommerrollen, dommerholdninger og utførelsen av det praktiske dommerarbeidet
- Det vil bli stilt høyere krav til innleiderne på kursene om utarbeidelse av kursmateriell og bruk av varierte pedagogiske virkemidler for å øke læreeffekten.

Det foreslås også ellers en forsterket opplæringsinnsats overfor nye dommere, blant annet ved:

- Utvikling av et standard introduksjonsprogram for nye dommere til bruk i den enkelte domstol
- Organisering av regionale samlinger for denne dommergruppen i de første årene etter tiltredelsen
- Forsterket bruk av domstolenes intranett og annen IKT-støttet opplæring
- Forsøk med strukturert kollegaoppfølging, fadderordninger og tilbud om hospitering ved andre domstoler for de nye dommerne
- Forsøk med etablering av formaliserte dommernettverk blant dommere i de tre første årene av funksjonstiden.

5.5.3 Ny obligatorisk dommeropplæring

Et annet virkemiddel som foreslås for å styrke kompetansearbeidet overfor dommerne, er en ny obligatorisk dommeropplæring for alle dommere. Dommerarbeidet er krevende og i utvikling. Som alle andre som arbeider i fagmiljøer har også dommerne behov for videreutdanning og faglig oppdatering.

Kompetanseutvikling for dommerne skjer i stor grad gjennom utførelsen av arbeidsoppgavene. Behandlingen av sakene gir oppdatert juridisk kunnskap på de fagområdene vedkommende dommer får befattning med gjennom arbeidet. Denne kompetanseutviklingen kan imidlertid bli fragmentarisk og tilfeldig i forhold til det generelle behovet for at alle dommere holder ved like både sine faglige kunnskaper og sine dommerferdigheter.

En analyse av dommerdeltakelsen på de opplæringstiltak Kompetanseutvalget for dommere gjennomførte i 2003 og 2004 viser at en så stor andel som 32 prosent av dommerne overhodet ikke deltok på noe tilbud fra Kompetanseutvalget i løpet av denne toårsperioden. For å nå flere dommere med kompetanseutviklingstiltak, foreslås det:

- Aktivt arbeid fra Kompetanseutvalget for dommere for å organisere opplæringstiltak som oppleves som relevante og gode
- Økt vektlegging på lokale og regionale kompetanseutviklingstiltak, som normalt har meget bred deltakelse
- Etablering av enkelte opplæringsaktiviteter for dommere med obligatorisk preg, i tillegg til dagens obligatoriske opplæringstiltak i form av Startkursene, LOVISA-opplæringen og den foreslåtte nye grunnopplæringen for dommerfullmektigene.

Konkret foreslås det en ordning med to dagers oppdateringskurs annethvert år for samtlige dommere. Slike oppdateringskurs bør innholdsmessig ha fokus på temaer av betydning både for faglig utvikling innen dommerrelevante områder og for dommerholdninger og dommerarbeid mer generelt. Blant de mest sentrale temaene kan nevnes faglig oppdatering på utviklingen av prosessordningen, nye tvisteløsningsmetoder, faglig oppdatering på sentrale juridiske områder, utviklingen av dommerrollen og dommeretikken

5.5.4 Ny grunnopplæring for dommerfullmektigene

I dag er tilbudet om kompetanseutviklingstiltak overfor dommerfullmektigene mangelfull. Delrapport nr. 17 foreslår en obligatorisk grunnopplæring. Konkret foreslås det:

- En faglig videreutvikling og fornyelse av dagens dommerfullmektigkurs
- At Kompetanseutvalget for dommerfullmektiger – KDF – overtar ansvaret for de ”nye” dommerfullmektigkursene fra Juristenes Utdanningssenter
- Dommerfullmektigkursene etableres som en obligatorisk grunnopplæring for alle dommerfullmektigene.
- Å utvikle standard introduksjonsprogram for dommerfullmektiger til bruk i den enkelte domstol.
- Utvikling av opplegg for å styrke opplæringsarbeidet på den enkelte arbeidsplassen
- At dommerfullmektigene i større grad enn i dag tilbys deltakelse i opplæringsaktiviteter i regi av Kompetanseutvalget for dommere
- At dagens to kompetanseutvalg for henholdsvis dommere og dommerfullmektiger slås sammen til ett utvalg
- Aktiv bruk av domstolenes intranett i opplæringsarbeidet, både ved at gode eksempler gjøres allment tilgjengelig som ledd i et ”best practice-arbeid”, og ved at det etableres en informasjonsbank særlig rettet mot dommerfullmektigene.

5.5.5 Styrket kompetanseutviklingstilbud til saksbehandlerne

I delrapport nr. 19 om kompetanseutvikling for saksbehandlere pekes det blant annet på at det i dag i stor utstrekning ansettes nye saksbehandlere i domstolene med høyere formell utdanning enn tidligere. Dette bør få betydning for innholdet i kompetansetiltakene. Konkret foreslås det:

- Videreutvikling av dagens grunnopplæringstilbud til et obligatorisk kompetanseutviklingstiltak for alle saksbehandlere.
- Videreutvikling av Justin@ som et kompetansegivende studietilbud for domstolsansatte, ved at flere av de eksisterende fagkursene for saksbehandlere utvikles til å bli kompetansegivende (gi studiepoeng)
- Utvikling av fagplaner innen nye fagområder og oppbygging av et studietilbud som totalt kan gi 60 studiepoeng, som tilsvarer et grunnfag i høyskole- og universitetssystemet.

5.5.6 Styrket kompetansetilbud til ansatte i administrativt ledende stillinger

Det foreslås i delrapport nr. 18 en rekke tiltak for å styrke kompetansearbeidet overfor administrasjonssjefene og andre ansatte i administrativt ledende stillinger. Blant annet foreslås det:

- Etablering av årlige faglige samlinger
- Utvikling av egne lederutviklingstiltak for administrasjonssjefene
- Etablering av et tettere samarbeid med de eksisterende Kompetanseutvalgene, med sikte på at administrasjonssjefene i større grad enn i dag skal kunne delta på en del aktuelle opplæringstilbud
- Etablering av et nordisk forum for ansatte i domstolsadministrative stillinger.

5.6 Økt vektlegging på lokale og regionale kompetansetiltak.

Det er en grunntanke for de kommende årenes utvikling av kompetansearbeidet at en større andel av aktivitetene skal foregå lokalt og regionalt, skreddersydd etter behovene i den enkelte domstol og organisert på en slik måte at man sikrer bred deltakelse. Dette forventes å gi økt effekt av kompetansearbeidet.

For det første foreslås det i delrapport nr. 20 blant annet at:

- Den enkelte medarbeider og domstol skal få større ansvar for det lokale og regionale kompetansearbeidet
- Når mange av domstolene etter hvert blir større arbeidsplasser på grunn av strukturendringene, blir det lettere å legge opp til rutiner som stimulerer til mer aktiv lokal innflytelse på opplæringsarbeidet
- Hver enkelt domstol bør foreta kompetanseanalyser og utarbeide opplæringsplaner for sine medarbeidere
- Kompetanseutviklingsbehovene lokalt må formidles til kompetanseutvalgene og Domstoladministrasjonen. Domstolene forutsettes deretter tilført økonomiske tilskudd til å drive systematisk kompetansearbeid.

For det andre pekes det i delrapport nr. 21 på at en viktig del av det økte lokale ansvaret for kompetanseutviklingsarbeidet er at den enkelte domstol legger forholdene best mulig til rette for aktiv læring gjennom det daglige arbeidet i domstolene. Rapporten beskriver en rekke mulige tiltak for å få dette til.

For det tredje understreker delrapport nr. 22 om videreutvikling av studiepermisjonsordningen for dommere betydningen av økt lokal og regional innflytelse og engasjement i kompetanseutviklingsarbeidet.

- En videreføring av dagens permisjonsordning for dommere, som gis nytt navn; permisjon for faglig oppdatering. Kjerneområdet for denne permisjonsordningen vil fortsatt være faglig oppdatering av ulik slag for den enkelte dommer, med moderate krav om tilbakerapportering etter endt permisjonsperiode.

- Etablering av en ny studiepermisjonsordning i tillegg, med høyere krav til faglig opplegg og resultater enn dagens permisjonsordning. Kjerneområdet for denne nye studiepermisjonsordningen er prosjekter av domstolsfaglig karakter og av mer generell rettslig interesse, forfattervirksomhet og lignende.

5.7 Endret arbeidsfordeling, ny organisering og nye pedagogiske virkemidler i kompetanseutviklingsarbeidet

For å sette Domstoladministrasjonen og Kompetanseutvalgene bedre i stand til å ivareta kompetanseutviklingsarbeidet i fremtiden, foreslås det i delrapport nr. 24 noen organisatoriske endringer:

- Kompetanseutvalgene for dommerne og for dommerfullmektigene forslås som nevnt slått sammen.
- Dagens ordning med egne kompetanseutvalg for saksbehandlerne og dommerne foreslås opprettholdt, men evaluert i forbindelse med at funksjonsperioden for dagens kompetanseutvalg løper ut ved utløpet av 2006. Spørsmålet om etablering av et samlet kompetanseutvalg er det naturlig å ta opp på nytt i løpet av kommende tre-års periode.
- Det er en forutsetning for den foreslåtte omleggingen av kompetansearbeidet i og overfor domstolene at Domstoladministrasjonens arbeid på dette feltet styrkes gjennom tilførsel av pedagogisk kompetanse og et klarere administrativt ansvar
- Sekretariatet i Domstoladministrasjonen må ha kapasitet og kompetanse til å påta seg det ansvar og de faglige utfordringene en omlegging i retning av større vektlegging på lokalt og regionalt kompetansearbeid medfører.

I delrapport nr. 23 er det foreslått en videreutvikling av IKT-støttede opplæringstiltak i domstolene. I dag blir denne læringsformen særlig brukt i forbindelse med grunnopplæringen i LOVISA og i Ju\$tin@-studiet. Det foreslås følgende utvikling:

- En utvidet bruk av IKT-støttet opplæring i domstolene, for eksempel i begynneropplæringen for alle grupper ansatte, obligatorisk etterutdanning for dommere, opplæring i ny tvistelov og domsskriving
- Videreutvikling av bruken av domstolenes intranett med hensyn til formidling av informasjon og kunnskap i et kompetanseperspektiv.

Vedlegg til sluttrapport fra LOK-prosjektet:

Samlet oversikt over anbefalinger og forslag til tiltak

Ledelse

- Det foreslås implementert lederkriterier i norske domstoler og det er utarbeidet forslag til disse. Følgende lederkriterier er foreslått:
 - Uavhengig
 - Faglig kompetent
 - Resultatorientert
 - Medarbeiderfokustert
- Det foreslås en rekke nye lederutviklingstiltak for de ulike gruppene av ledere i domstolene, forslagene gjelder begynneropplæring i administrative spørsmål, lederutviklingsprogram for nye ledere, lederutviklingsprogram for avdelingsledere og administrative ledere og avdelingskonsulenter, tiltak rettet mot utvikling av ledergrupper i større domstoler m.v.
- Det foreslås å etablere en elektronisk lederveileder – hvor domstolens intranett benyttes som portal.
- LOK-prosjektet har vurdert grensene for domstolleders myndighet overfor den enkelte dommer. I delrapporten fra LOK-prosjektet drøftes utøvelsen av domstolleders myndighet på en rekke forskjellige områder innenfor domstolens virksomhet under følgende hovedtemaer:
 - Lønn
 - Organisering
 - Arbeidstid
 - Fordeling av ressurser
 - Utføring av arbeidsoppgaver
 - Sidegjøremål
 - DisiplinærforholdLOK-prosjektet konkluderer med at grensen for domstolleders myndighet i forhold til de øvrige dommerne ikke synes vanskelig å trekke. Det er likevel viktig å merke seg at en utredning om grensene for domstolleders myndighet ikke gir uttrykk for hva som er utøvelse av godt lederskap. Godt lederskap vil ofte innebære at problemstillingen om myndighet ikke kommer på spissen. Problemer som måtte oppstå lar seg som oftest løse gjennom kollegiale samtaler og beslutninger og ikke gjennom konkrete pålegg fra domstollederen overfor den enkelte dommer. Dette taler også for at en ikke bør gå inn for noen lovfesting av området.
- Det foreslås nye regler for tilsetting og avgang i lederfunksjonen:
 - Stillingene som domstolleder gjøres til todelte stillinger med en dommerdel og en lederdel. Forslaget gjelder alle domstollederstillinger, med unntak av høyesterettsjustitiarius der spesielle hensyn gjør seg gjeldende.
 - Domstolledere endrer status til avsettelige embetsmenn i lederdelen. Når det gjelder avdelingslederne foreslås disse å endre status til enten avsettelige embetsmenn eller vanlige tjenestemenn i lederdelen.

- Alle domstolledere bør få en ubetinget rett til å fratrukke seg som ledere og fortsette i dommerembetet.
- Domstolledere som har vært minst 10 år i lederstillingen og som har fylt 55 år, bør få rett til å fratrukke seg stillingen og fortsette i dommerembetet, uten å gå ned i lønn (bibehold av lønn)
- Tilsvarende ordning bør også gjøres gjeldende for avdelingskonsulenter og andre sammenlignbare administrative ledere, men foreslås ikke innført for stillinger som administrasjonssjef/direktør.
- De vanlige regler for avskjed og oppsigelse bør gjøres gjeldende for lederdelen
- Alle lederstillinger, også på avdelingsnivå fortsatt skal kunngjøres offentlig.
- Det skal i kunngjøringstekstene fokuseres på konkrete lederkrav og lederkriterier i domstolene.
- Lederstillinger skal ikke utlyses som opprykksstillinger
- Domstolleder skal ha rett til å peke ut sin stedfortreder. I avdelingsinndelte domstoler skal eldste avdelingsleder være stedfortreder
- Dagens praksis, der domstolleder selv kan utpeke stedfortreder ved kortvarige fravær, er den mest hensiktsmessige. Slik lovbestemmelsene nå er utformet, bør det imidlertid foretas en uttrykkelig avklaring av dette spørsmålet. Det bør ikke være uklart knyttet til hvem som har denne kompetansen. Det foreslås at dagens praksis lovfestes.

Organisering og arbeidsprosesser

- Det foreslås iverksatt en rekke konkrete tiltak for å sikre en aktiv saksstyring og saksavvikling i straffesaker. Det gjelder følgende områder: Saksforberedelse, gjennomføring av hovedforhandling, tiltak for å øke andelen tilståelsessaker og samhandling med andre aktører. Tiltakene innebærer at dommerne må ta ansvar for at både saksforberedelse og gjennomføring av hovedforhandling ikke styres av aktørene, men av dommerne selv.
- Det foreslås en rekke konkrete tiltak for å sikre en aktiv saksstyring i sivile saker. Det gjelder følgende områder: Saksforberedelse (herunder forberedende møter, rettsmekling, beramning, tidsplan, anførselsskriv mv.), hovedforhandling (herunder innledningsforedrag, dokumentbevis, parts- og vitneavhør, bevisavkjøring og andre prosessuelle spørsmål, prosedyre, domsavsigelse m.v.) og samhandling med andre aktører. Det er understreket at dommerne må ta ansvar for at både saksforberedelse og gjennomføring av hovedforhandling ikke styres av aktørene, men av dommer-

- ne selv. Dommeren bør varsle domstolleder/avdelingsleder om forhold som er til hinder for en effektiv framdrift, og domstolleder/avdelingsleder må påse at plikten til aktiv saksstyring følges opp, jf tvisteloven §§ 11-6 og 11-7. Domstolleder/avdelingsleder bør gjøre aktivt bruk av ledelsesinformasjon og treffe nødvendige beslutninger vedrørende saksfordelingen i samråd med dommerne. Saksbytter kan bidra til bedre framdrift, og terskelen for bytte av saker bør derfor være lav.
- LOK-prosjektet har igangsatt prøveprosjekter knyttet til aktiv saksstyring ved noen tingretter. DA anbefales å følge opp evalueringen av disse prosjektene.
 - Det anbefales at domstolene tar utgangspunkt i en turnusordning eller annen fast ordning ved tildeling av saker.
 - Det er vesentlig for saksavviklingen at domstolen inntar en fleksibel og pragmatisk holdning til tilfeldighetsprinsippet.
 - Avvik fra normal tildeling samt omfordeling eller bytte av tildelte saker bør ikke begrenses til inhabilitetstilfellene, til situasjoner med sykdom og lengre fravær, til situasjoner hvor det er markante problemer knyttet til skjev arbeidsbelastning og lignende. Etter tvisteloven § 11-7 vil domstolleder kunne ha en plikt til å skjevfordele eller overføre en sak. Dette bør imidlertid ikke ses på som et krisetiltak, men som et ordinært virkemiddel for å fremme saksavviklingen.
 - Terskelen for å fravike vanlig tildeling eller for å overføre eller bytte saker bør være lav og bl.a. ta hensyn til:
 - dommernes arbeidsbelastning og arbeidskapasitet til enhver tid
 - behovet for raskt å få berammet prioriterte saker og fristaker
 - at behandlingstidene i så liten grad som mulig bør påvirkes av hvilken dommer som er tildelt saken
 - Spørsmål om spesialisering i domstolene kan bli mer aktuelt i tiden som kommer. Det anbefales at DA tar initiativ til å etablere forsøksordninger i samarbeid med interesserte domstoler, og bidra faglig og økonomisk til et opplegg for forsøkene som sikrer at erfaringene og kunnskapen blir systematisert og distribuert.
 - Domstoladministrasjonen anbefales på sikt å nedsette en gruppe til å kartlegge og utrede spørsmålet om spesialisering i ulike former.
 - Ledelsen i den enkelte domstol bør sørge for å utnytte de muligheter som eksisterer for delegasjon og ta initiativ til kompetanseutvikling for å legge til rette for økt delegasjon.
 - Domstoladministrasjonen anbefales å følge opp Bjørnøy-gruppens rapport og denne delrapporten overfor tingrettene gjennom rapportering og annen styringsdialog. For en del av de tilfellene der det ikke er adgang til egentlig delegasjon, bør det oppfordres til bruk av uegentlig delegasjon.
 - Domstoladministrasjonen anbefales løpende å fokusere på mulighetene for økt delegasjon i sitt regelverksarbeid.
 - Domstoladministrasjonen anbefales å ta initiativ til å få vurdert spørsmålet om økt adgang til delegasjon på nærmere angitte områder.
 - Domstoladministrasjonen og Kompetanseutvalget for saksbehandlere bør sørge for at Ju\$tin@ og andre etterutdanningstiltak for saksbehandlere tilpasses behovet for utstrakt delegasjon.
 - Det foreslås nedsatt en arbeidsgruppe som får i oppdrag å lage utkast til delegasjonsbeslutninger på ulike saksfelt, jf. forslag i Bjørnøy-rapporten. Dette kan lette arbeidet ved den enkelte domstol, og være ressursbesparende for domstolene samlet sett.
 - Nye IT-baserte økonomisk/administrative systemer kan påvirke arbeidsdelingen mellom dommere og saksbehandlere gjennom utformingen av rutiner og arbeidsprosesser. Domstoladministrasjonen bør i arbeidet med utformingen av slike systemer spesielt være opptatt av delegasjon av arbeidsoppgaver fra domstolleder og dommere til saksbehandlere. Dette gjelder blant annet innenfor økonomi- og personalforvaltning.
 - Det foreslås å etablere et brukerutvalg for LOVISA
 - Det foreslås at følgende utviklingsoppgaver knyttet til LOVISA prioriteres på kort sikt:
 - Slutføring av arbeidet med maler og støttetekster
 - Datautveksling med politi- og påtalemyndighet
 - Datautveksling med andre statlige etater. Vigselsaker
 - Saksflyt for administrativ post
 - Strekkoding ved massebehandling
 - Det innføres system for systematisk erfaringsutveksling.
 - Det etableres en informasjonsbank på domstolenes intranett (FIDO). Det utpekes en sideansvarlig redaktør fra Domstoladministrasjonen og en faggruppe/redaksjon med forankring i domstolene. Disse bør få ansvar for:
 1. Aktiv innsamling, vurdering og vedlikehold av skriftlig materiale.
 2. Tiltak for å markedsføre innholdet i basen ved bruk av Rett på Sak, tilvekstlister, FIDO's forside osv. og ved informasjon under møter og samlinger.
 3. Bidra til at materialet blir brukt som ledd i opplæringstiltak, bl.a. under domstolledermøtet o.a. lederutvikling, administrasjonssjefsamlinger, Ju\$tin@ mm.
 4. Utarbeide en plan for innsamling, vedlikehold, markedsføring og bruk.
- Siden bør inneholde relevant stoff fra første dag. Domstolleder har ansvar for å sørge for at relevant stoff fra informasjonsbanken blir kjent i egen domstol og for selv å bidra med materiale. Arbeidet knyttet til informasjonsbanken må ses i sammenheng med andre virkemidler for erfaringsutveksling.

Kompetanse

- Det foreslås en revisjon av begynneropplæringen for dommere bla. ved at dagens Start-kurs for dommere utvides i

- omfang og varighet
- Det foreslås etablert en obligatorisk etterutdanning for dommere
- Det foreslås etablert en obligatorisk grunnopplæring for dommerfullmektiger
- Det foreslås en rekke nye kompetansetiltak for administrative ledere i domstolene, av disse nevnes; forslag om årlige faglige samlinger for administrasjonssjefene, lederutviklingstiltak for administrasjonssjefene og internordisk samarbeid.
- Det foreslås en rekke kompetanseutviklende tiltak for saksbehandlere med bl.a obligatorisk grunnopplæringstilbud, videreutvikling av Ju\$tin@ og oppbygging av et studie-tilbud på grunnfagsnivå. Det foreslås også at en ser på muligheten for i fremtiden å kombinere fagopplæring og IKT-kurs, dette for bedre å vise sammenhengen i oppgaveløsningen
- Det anbefales å dreie mer av kompetanseutviklingsarbeidet over mot regionale og lokale tiltak og å gi den enkelte domstol og den enkelte ansatte større ansvar for kompetanseutviklingen. Kompetanseutvalgene bør i fremtiden få en mer overordnet rolle. Disse endringene forutsetter at DA styrkes både kapasitets- og kompetansemessig, slik at DA kan gi god støtte til utvalgene og de regionale og lokale tiltakene
- Det anbefales at det settes økt fokus på arbeidsplassen som læringsarena, og at domstolene selv vurderer hvilke tiltak som er mest aktuelle i den enkelte domstol. Konkrete forslag som anbefales vurdert er; opplæring av nytilsatte, systematisk læring gjennom utførelse av det daglige arbeidet, bruk av kompetente kolleger og faglige veiledere som diskusjonspartnere, ulike former for kontakt med personer utenfor arbeidsplassen, konkrete krav til utførelse av arbeidsoppgavene, konstruktive tilbakemeldinger, rutine- og arbeidsbeskrivelser, kompetansekartlegging og opplæringsplaner, jobbtrotasjon, oppslagsverk og nødvendige hjelpemidler, selvstudium, fora for faglige diskusjoner, samlinger og internseminarer, e-læring, utvekslingsordninger og hospitering, internkontroll, etablering av faglige fora og nettverk samt bruk av intranettet for domstolene.
- Det foreslås endringer i den eksisterende studiepermisjonsordningen, ved at det fra LOK-prosjektets side foreslås et to-sporet system bestående av en ordning med studiepermisjon, samt en ordning med permisjon for faglig oppdatering.
- Det foreslås at det legges økt vekt på IKT-støttet læring i det fremtidige kompetansearbeidet i domstolene. Det bør arbeides for en balansert tilnærming til den nye metodikken, slik at man sikrer en hensiktsmessig kombinasjon av IKT og sosialt og faglig fellesskap.
- Det foreslås at det foretas visse endringer i den eksisterende organiseringen av kompetansearbeidet i domstolene, ved at Kompetanseutvalget for dommere og Kompetanse-

utvalget for dommerfullmektiger slås sammen til et Kompetanseutvalg for dømmende stillinger. Det foreslås at det ifm. at funksjonsperioden for medlemmene i utvalgene utløper ved utløpet av 2006 foretas en evaluering av erfaringene. Erfaringene med sekretariatsfunksjonen i DA er et av de elementene som bør vurderes.

Det anbefales at en på noe lengre sikt (i løpet av kommende tre års periode) foretar en ny vurdering av en etablering av et samlet kompetanseutvalg for domstolene.

Innside omslag

