

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Företagande och Ledning

Examensuppsats, 20 poäng (30 ECTS)

Från frihet till fängelse

En studie av klientflödet på Häktet Kronoberg

Abstract

In the last decades, lean production has proven to be one of the most important organizational paradigms in manufacturing. The lean concept has also spread into the service industry where it is applied in a range of different areas. The wide applicability of lean principles has spurred the authors of this study to apply the principles in the context of the operations of a Swedish remand prison. The thesis examines the process a client of the remand prison Häktet Kronoberg goes through from the time of arrest until he/she is released or convicted and transferred to jail. Based on lean tools and principles, the thesis maps and analyses this process. The results indicate that the studied process is characterized by poor flow and numerous types of waste, the reasons for which are also discussed.

Keywords: Lean thinking, lean production, lean principles, remand prison, flow, waste, process mapping

Författare: Carl Durlow, 20305 & Adrian Torstensson, 20114

Handledare: Niklas Modig/ Pär Åhlström

Opponent: Maria Karlsson

Framlägningsdatum: Fredagen den 9:e oktober, 15:00, Sal B621

Tack

Denna uppsats hade inte varit möjlig att genomföra utan i huvudsak två personer. Uppsatskrivarna önskar tacka Niklas Modig för hans ovärderliga handledning genom arbetet. Vi vill även tacka Kriminalvårdschef Anders Leckne för den hjälpsamhet vi mötts av på Häktet Kronoberg samt allt stöd vi fått av honom personligen under studiens gång.

Stockholm, den 27:e september 2009

Carl Durlow och Adrian Torstensson

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund	2
Disposition	2
Teoretisk bakgrund	4
Lean production	4
Lean thinking	4
Lean services	6
Material/fysiska resurser	7
Information	8
Människor	9
Forskningsfråga	11
Identifiering av likheter och luckor i teorin	11
Syfte och frågeställning	12
Uppsatsens bidrag	12
Operationalisering av studien	13
Vad är värde?	13
Vad är flöde?	13
Vem är kund (värdemottagare)?	14
Vad är waste?	14
Klientperspektiv och processperspektiv	15
Metodologi	16
Metod	16
Forskningsansats	16
Kvalitativ och kvantitativ metod	17
Forskningsmetod	18
Val av fallstudie	21
Datainsamling	22

Förstudie	23
Huvudstudie	24
Forskningskvalité.....	25
"Construct validity"	25
Intern validitet	25
Extern validitet.....	26
Reliabilitet	27
Begränsningar	28
Relevans	28
Empirisk bakgrund	30
Klientperspektiv	30
Processperspektiv	31
Från gripande till åtal	32
Från åtal till dom	33
Från dom till verkställbarhet.....	35
Från verkställbarhet till förflyttning.....	36
Förstudie	38
Klientperspektiv	38
Processperspektiv	39
Från gripande till åtal	39
Från åtal till dom	41
Från dom till verkställbarhet.....	43
Från verkställbarhet till förflyttning.....	45
Huvudstudien.....	48
Klientperspektiv	48
Processperspektiv	49
Från gripande till åtal	49
Från åtal till dom	51
Från dom till verkställbarhet.....	51

Från verkställbarhet till förflyttning.....	52
Analys.....	55
Gruppering av identifierade problem.....	55
Waste.....	56
Väntan.....	56
Transport.....	57
Överarbete.....	57
Defekter/under- och överarbete.....	57
Häktet som waste-drabbad residualpost.....	59
Waste som inte identifierats.....	60
Sammanfattning.....	60
Syntes.....	62
Samordning och kommunikation.....	62
Juridiska hinder.....	64
Resurser.....	65
Diskussion.....	66
Lösningsförslag.....	67
Processperspektiv.....	67
Samordning i placeringsarbetet.....	67
Internprissättning.....	68
Elektronisk kommunikation och fysiska resurser.....	68
Domstolarna.....	68
Lagen.....	69
Häkten och anstalter.....	70
Slutsats.....	71
Referenser.....	72
Intervjuer.....	72
Skriftliga källor.....	72
Appendix.....	78

Appendix 1 – Definition av häktesrelaterade begrepp.....	78
Appendix 2 – Enskilda klientfall	79
Appendix 3 – Enkät – Häktet Kronoberg.....	97

Inledning

Cirka 1800 frihetsberövade personer sitter på häkten i Sverige idag. Majoriteten av dem väntar på att höras i domstol, på att meddelas en dom eller på att förflyttas till anstalt. Den 30:e april 2009 publicerade Dagens Nyheter ett debattinlägg betitlat "Häktningstider: Orimligt långa, orimligt hårda" där man menade att "extremt långa häktningstider" kombinerat med tveksamt tillämpade restriktioner utgör ett stort problem. Dessa problem har också uppmärksammats av både Europarådets tortyrkommitté och FN:s kommitté mot tortyr som under många år kritiserat de svenska häktena och deras behandling av de frihetsberövade individerna i deras vård.

De långa perioderna i isolation på häktet påverkar inte bara individen negativt utan riskerar också att ha en negativ effekt på rättssäkerheten. Detta eftersom isoleringen kan skada den häktade så mycket att rättegångskvaliteten försämras (Nylén, 2009) genom s.k. suggestibilitet. Begreppet innebär att individen påverkas av de yttre omständigheterna i så hög grad att han eller hon har svårt att skilja på faktiska händelser och anklagelser. Suggestibilitet kan leda till att klienten omedvetet uppger falska uppgifter eller i värsta fall förklarar sig skyldig till ett brott som han eller hon inte begått.

Trots att kritik framförts av Europarådets Tortyrkommitté sedan 1991 kvarstår uppenbart problematiska förhållanden. Genom åren har man genom diverse lagändringar försökt förändra förhållandena, främst ifråga om de restriktioner som inskränker klientens möjligheter till interaktion med andra individer under tiden på häktet. Detta har lett till vissa förbättringar. Bland annat har kommittén kunna konstatera att tiden fram till huvudförhandling förkortats samt att rättsäkerheten kring utdelandet av restriktioner har förstärkts. Dock kvarstår uppenbara problem kring de häktades situation.

Givet att den isolation, med eller utan s.k. restriktioner, som den frihetsberövade utsätts för är ett stort problem, framträder två övergripande sätt att förbättra tillvaron för klienten¹. Å ena sidan kan man förbättra den dagliga situationen på häktet genom exempelvis ökade resurser eller förbättrade arbetsätt. Å andra sidan kan man försöka att förkorta klienternas vistelse på häktet. Konceptet Lean, som populariserats genom bl.a. Lean production och Lean thinking, är inte bara ett av den senare tidens mest populära managementkoncept utan det är också ett koncept som lägger stort fokus vid just förkortning av ledtider samt maximering av processers flöde. Som studenter inom inriktningen Företagande och Ledning finner vi det därför framförallt spännande att med hjälp av Lean-teori fokusera på den senare nämnda möjligheten att förbättra klientens situation: att förkorta tiden på häktet.

Med stöd av Lean-teori är ambitionen att studera klientens tid på Häktet Kronoberg och den process som den denne genomgår från gripandet till dess att han eller hon definitivt förflyttas från häktet. Detta görs genom att processen kartläggs och att de specifika hinder och problem som skapar fördröjningar och gör att klienten tvingas tillbringa lång tid på häktet identifieras och förklaras.

¹ Se Appendix 1

Bakgrund

Lean har de senaste decennierna varit en dominerande modell i tillverkningsindustrin för organisering av produktion. Koncepten har spridit sig till flertalet branscher, även inom serviceindustrin. Emellertid har, så vitt vi vet, ingen Lean-inspirerad studie av denna typ utförts inom den svenska häktesverksamheten. Genom att skapa förståelse kring processen från gripande till anstaltsplacering utifrån ett Lean-perspektiv är ambitionen därför också att skapa grund för breddning av det nuvarande teoretiska ramverket. En studie av denna typ förefaller särdeles motiverad eftersom ett häktes verksamhet är unik och skiljer sig från de andra typer av tjänsteproduktion där Lean har implementerats.

Att utgå från ett häkte och dess verksamhet är intressant då häktena är aktörer som befinner sig mitt i den studerade processen och också är en av de aktörer vars verksamhet märker av konsekvenserna av ineffektiviteter i processen. Häktet är därför en bra aktör att utgå ifrån för en inledande beskrivning och analys av processen som för klienten från gripande till förflyttning till anstalt.

Uppsatsen tar sin empiriska utgångspunkt i Häktet Kronoberg i Stockholm. Till skillnad från många andra häkten i Sverige är Häktet Kronoberg speciellt i den mån att det, förutom häktade, även tar emot gripna och anhållna. Skillnaden mellan dessa framgår senare i uppsatsen, här vill vi förtydliga att studien fokuserar på de häktade, d.v.s. den "vanliga" typen av klienter som finns på alla häkten.

Med hjälp av information från Häktet drar studien upp en överskådlig bild av den process som Häktets klienter genomgår och analyserar därefter denna. Emellertid bör förtydligas att uppsatsens fokus inte är de dagliga rutinerna på Häktet utan hela den process som leder en individ från frihet till fängelse.

Givet denna bakgrund är förutsättningarna för en intressant studie om verksamheten och klienterna på Häktet Kronoberg (Häktet) goda. Att studera och förstå Häktets verksamhet är en fängslande uppgift i sig. Den eventuella möjligheten att bidra till en förbättring av situationen för klienterna gör en uppsats på ämnet än mer intressant. Möjligheterna att lämna förslag till hur sådan förbättring kan åstadkommas tycks också goda.

Disposition

Vi anser det vara av vikt att inledningsvis definiera det teoretiska ramverk som vi ämnar använda oss av. En kortare bakgrund till begreppet Lean presenteras för att sedan mer ingående diskutera vad vi i dagsläget vet om specifikt Lean Service. Från denna diskussion är ambitionen att förklara denna studies roll både i förhållande till det teoretiska ramverket men även vilka praktiska implikationer slutsatserna kan ge. Vi finner det alltså avgörande att studien inte bara är intressant ur ett strikt akademiskt perspektiv utan även att en mer praktisk diskussion kan lyftas om häktet och dess roll i den process som vi nedan definierar. I operationaliseringen klargör vi hur vi ser på ett antal viktiga begrepp som är centrala i analysen och i besvarandet av frågeställningen.

Metodavsnittet klargör uttömmande hur vi ämnar uppfylla vårt syfte och diskuterar ett antal olika val som var tvungna att göras när det till exempel gäller val av fall samt datainsamling. Vidare försöker vi besvara eventuella frågor läsaren kan ha kring validiteten och reliabiliteten av slutsatserna. Det empiriska stoffet, vilket inkluderar bakgrund, förstudie och huvudstudie följer sedan. I den empiriska bakgrunden beskrivs hur situationen ser ut idag på Häktet Kronoberg utifrån ett klientperspektiv samt

ett processperspektiv. Förstudien och huvudstudien fokuserar på de huvudsakliga problem vi funnit där fokus ligger på de hämmande faktorer som påverkar flödet av klienter genom processen.

I analysen diskuterar vi de hämmande faktorer vi identifierat med hjälp av det valda teoretiska perspektivet. Ambitionen är att lyfta diskussionen och att försöka sätta de problem vi funnit i ett nytt perspektiv med hjälp av framförallt Lean-teorins waste-begrepp. Detta leder in i syntesen där vi vill ge vår syn på den underliggande problematiken kring den process Häktet är involverad i. Förhoppningen är att läsare med relativ enkelhet kan se ett genomgående resonemang genom uppsatsen som leder till syntesen och diskussionen samt i förlängningen de möjliga lösningar på problemen vi identifierat under resans gång. Avslutningsvis diskuteras ett par uppslag för framtida forskning.

Teoretiskt ramverk	Vad vi vet och inte vet om ämnet
Syfte och frågeställning	Uppsatsens ambition och mål
Metod	Tillvägagångssätt
Empirisk bakgrund	Beskrivning av häktets verksamhet och klientprocessen
För- och huvudstudie	Identifierandet av ineffektiviteter i processen
Analys	Analys av klientprocess med hjälp av ett Lean-perspektiv
Syntes	Diskussion kring bakomliggande skäl till ineffektiviteter
Slutsats	Avslutande kommentarer

Figur 1: Disposition

Teoretisk bakgrund

Lean production

Konceptet Lean production är sprunget ur de studier som gjorts av Toyotas tillverkningsystem, "The Toyota Production System" (TPS). I västvärlden fick konceptet uppmärksamhet och spridning tack vare boken *The Machine That Changed the World* av Womack, Jones och Roos (1990). Bland de koncept och begrepp som boken lyfte fram kan exempelvis nämnas just-in-time (JIT), pull production, automatisk felförebyggande och problemlösning på arbetarnivå (Womack & Jones 1996). Dessa har alla gemensamt att de syftar till att eliminera ineffektiviteter (s.k. waste) som inte tillför värde till slutprodukten.

Lean production kännetecknas av sju principer (Womack & Jones, 2003; Åhlström, 2004). Dessa utvecklades av Toyota och har därför sina rötter i (bil)tillverkningsindustrin. Dessa är:

- *Elimination of waste*
- *Zero defects*
- *Pull instead for push*
- *Multifunctional teams*
- *Decentralization*
- *Vertical information systems*
- *Continuous improvements*

Ett av de viktigaste kännetecknen för Lean production är, som redan nämnts, eliminering av waste. Womack & Jones (2003) identifierar sju olika typer av waste:

- *Over production*
- *Wait*
- *Transport*
- *Over processing*
- *Unnecessary inventory*
- *Unnecessary movement*
- *Defects*

Lean thinking

Att applicera Lean-teorin på andra typer av produktion blev en intressant tanke i och med boken *Lean Thinking* i vilken Womack & Jones (1996) vidareutvecklar Lean-konceptet för att förenkla dess implementering även utanför industrisektorn. Boken ger en mer övergripande och abstraherande beskrivning av Lean och anger fem generella principer för att sammanfatta Lean. Medan principerna bakom Lean produktion har ett operationellt fokus är principerna bakom Lean thinking av mer strategisk natur. Genom Lean thinking förtydligas hur man går till väga för att införa Lean i andra typer av verksamheter och en god förståelse av dessa principer är en förutsättning för att förstå potentialen i Lean-konceptet (Womack & Jones, 2003).

De grundläggande principerna bakom Lean thinking beskrivs av Womack & Jones (1996) som etapper i en stegvis process som måste fullföljas för att företaget ska kunna beskrivas som lean. Principernas ordning är därmed viktig eftersom den första principen är en förutsättning för den andra, och så vidare. Nedan följer en kortfattad beskrivning av de fem principerna bakom Lean thinking.

Specify value

Företaget måste förstå vad dess kunder anser vara värde och rätta sig därefter. Genom att få en så tydlig definition som möjligt av vad slutkunderna värdesätter i företagets erbjudande kan företaget få en tydlig uppfattning om vad som bör göras. Om företaget inte lyckas få en tydlig bild av vad som är värde finns det en risk för att det fokuserar på fel saker och blir belastat med aktiviteter som inte skapar värde.

Identify value stream

Med value stream åsyftas alla de steg som krävs för att skapa och leverera erbjudandet, det vill säga alla de värdeskapande steg som produkten måste genomgå under dess förvandling från ax till limpa. För att kunna definiera en value stream är det viktigt att inte bara alla avdelningar inom företaget beaktas utan även de leverantörer och försäljare som utgör företagets gränser. Det är också viktigt att eliminera eventuellt waste som uppstår i den value stream som identifierats, varav värdet i att dela upp aktiviteterna i tre grupper: (1) aktiviteter som skapar värde för kunden, (2) aktiviteter som inte skapar värde för kunden men inte kan elimineras på grund av teknologiska eller processrelaterade begränsningar, (3) aktiviteter som inte skapar värde och kan elimineras. Av dessa bör den andra gruppen granskas extra noggrant för att avgöra om antagandet att aktiviteten inte kan elimineras faktiskt stämmer.

Flow

Denna princip gör gällande att produkterna ska flöda genom diverse värdeskapande aktiviteterna på ett smidigt vis, utan avbrott eller oförutsedda händelser. Avbrott i produktionen är grogrund för fel och leder till att grupperingar av produkter uppstår som i sin tur leder till att köer uppstår i processen, något som kräver att prioriteringar måste göras och att uppkommet, brådskande arbete måste hanteras.

Pull instead of push

Ett pull-system att produktionen påbörjas när en order inkommer och att kunden därmed "drar" produkten genom tillverkningsprocessen. Företaget levererar vad kunden vill ha när kunden vill ha det vilket gör att man bortser från försäljningsprognoser. Tillverkning enligt denna metod resulterar i kortare ledtider och mindre lager samt förebygger överproduktion.

Perfection

För att Lean production ska kunna vidhållas är det viktigt att ständigt söka mer specifika definitioner av värde och att ständigt sträva efter att företaget levererar detta värde. Genom att ständigt försöka förbättra förståelsen av vad värde är, genom att ifrågasätta stegen i value stream och genom att öka flödets hastighet genom denna kan dolda typer av waste upptäckas och elimineras. Ett sätt att främja perfektion är att ge omedelbar feedback till det anställda för att uppmuntra dem till att ständigt söka

möjligheter till förbättringar. Transparens är också viktigt i företagets relationer till leverantörer och kunder.

Lean services

Med *Lean Thinking* öppnar Womack & Jones (1996) upp för förbättringar inom tjänstesektorn baserade på ett Lean-perspektiv. Många författare har sedan dess argumenterat för att Lean ska implementeras inom tjänsteproduktion (Chaneski, 2005; Ehrlich, 2006; Abdi et al. 2006; Atkinson, 2007) och det har visats att principerna bakom Lean kan appliceras på produktion av tjänster (Åhlström, 2004). Åhlström (2004) poängterar att vissa av principerna måste anpassas och omtolkas efter typen av tjänst. Principerna elimination of waste och zero defects är två sådana principer. Vad som inom tillverkningsindustrin kan anses vara waste kan vara värdeskapande för leveransen av tjänsten och principen zero defects är svårförverkligad i de fall då kunden är delaktig i tjänsteproduktionen. De övriga principerna, å andra sidan, kan utan problem överföras till tjänsteproduktion och vissa av dem är till och med mer applicerbara inom tjänsteproduktion än inom industriell tillverkning.

Bland de tidiga Lean service-förespråkarna kan nämnas Bowen & Youngdahl (1998) som påpekar att den lyckade överföringen kanske inte är så överraskande då processerna i back office inte är särskilt olika tillverkningsindustrins processer. Författarna menar att tjänsteföretag inom olika branscher kan uppnå goda resultat genom att tillägna sig Lean-verktyg som t.ex. processkartläggning. Lean-konceptets användande har sedan dess studerats inom flera olika områden.

Flera Lean-förespråkare har utvecklat modeller för hur företag villiga att implementera Lean ska gå till väga. Exempelvis kan nämnas Abdi et al. (2006) som föreslår implementering i fyra steg, eller Allway & Corbett (2002) som menar att tjänsteföretag bör implementera Lean och överge inställningen att konceptet inte kan tillämpas utanför tillverkningsindustrin.

Vidare har användningen av Lean inom statlig verksamhet och offentlig förvaltning studerats (Hines, Martins & Beale, 2008; McNary, 2008; Radnor & Walley, 2008; Scorsone, 2008). Det konstateras att den statliga verksamheten skiljer sig från den som bedrivs i privat regi. Till exempel är det inte bara resultatet som tillmätts stor betydelse inom den statliga verksamheten utan även sättet som verksamheten bedrivs på. Den statliga verksamheten är också speciell på grund av det stora antal stakeholders som verksamheten måste tillfredställa vid sidan av kunden. Därför kan det vara svårt att implementera Lean inom offentlig sektor och möjligheterna till direkta besparingar genom användandet av Lean är därmed mindre. Dock kan Lean implementeras och det har argumenterats för att Lean också leder till ökad effektivitet samt till besparingar även om dessa är mindre märkbara.

Det har också föreslagits att företag kan underlätta kundmötet och förenkla kundernas konsumtion med hjälp av Lean. Denna applicering av Lean som kallas för "Lean Consumption" (Womack & Jones, 2005) gör gällande att företag kan minska sina kostnader och förbättra för sina kunder genom att, istället för att fokusera på endast sin egen del i kundens konsumtion och reparera fel i efterhand, se konsumentens konsumtionsprocess ur ett helhetsperspektiv och lösa problemen från grunden redan innan de uppstår. Andra viktiga aspekter är att försöka minimera väntetiderna för kunden och producera kundanpassade

lösningar när kunden beställer dem i enligt pull-modell. Truch (2006) har i en studie visat att användandet av Lean Consumption har positiva effekter på "brand warmth", d.v.s. konsumentens positiva känslor för producentens varumärke.

Nedan följer en mer detaljerad inblick i den forskning som bedrivits inom olika områden av områden Lean Services. För att ge en överskådlig beskrivning och undvika upprepningar har vi valt att gruppera forskningsbidragen efter vilken typ av flöde de huvudsakligen undersöker: flöden av material/fysiska resurser, flöden av information, eller flöden av människor.

Material/fysiska resurser

Tidigt uppstod ett intresse för Lean inom supply chain management. Flera forskare har argumenterat för fördelarna med att implementera Lean inom området *supply strategy* (Avery, 2003; Sandelands, 1994). Genom att föra leverantörskedjans aktörer närmre varandra och minska lagerhållningen har kostnader och ledtider minskats (Piercy & Rich, 2009).

Lean har också applicerats på bilverkstäder och återförsäljare. Yoswick (2008) beskriver hur Lean används i bilverkstäder och manar till utökat kvalitetsarbete tack vare väl tränad personal, avyttring av överflödigt kapacitet samt allmän renlighet i verkstaden. En annan viktig förbättring i omställningen till Lean är framförhållning, att man så fort som möjligt får en tydlig bild av vad som måste göras och vad som behövs för att göra det. Denna tanke återfinns också hos Kiff (2000) som beskriver hur Lean skulle tillämpas på bilförsäljares verksamhet. Han beskriver hur en lean återförsäljares verksamhet skulle fungera ifråga om service och försäljning av (nya och gamla) bilar och tillhörande försäkringar och finansiella tjänster. För att minska sina kostnader, sänka priser och leverera mer värde måste återförsäljaren förstå vad som är värde för kunden och med hjälp av Lean-verktyg som processkartläggning identifiera ineffektiviteter som förekommer i processen. Särskilt framhävs vikten av att återförsäljaren försöker förutse och planera för kundernas behov. Genom kontinuerlig och nära kontakt med kunden kan återförsäljaren planera så dennes besök går så snabbt och smidigt som möjligt och kan dessutom få en bild av kundens framtida behov och möjligheter till merförsäljning. I ett sådant pull-system som beskrivs skulle återförsäljarna ha direktkontakt med biltillverkaren som tillverkar på beställning (minimering av lager är en viktig, kostnadssparande aktivitet).

Kiff beskriver Lean applicerat på bilverkstäder och återförsäljare, varför det knappast är överraskande att det finns likheter med Reichhart & Holwegs (2007) beskrivning av Lean inom distributionsverksamhet ("Lean Distribution"). Lean Distribution innebär att verksamheten är organiserad som en pull-process där slutkunden "drar" produkten från fabriken istället för att fabriken trycker ut produkter på marknaden som i ett push-system. På detta sätt undviker företaget problemet överproduktion och kan minimera sitt lager av färdiga produkter. Reichhart & Holweg beskriver hur sådana förändringar åstadkommit inom bilindustrin där en studerad biltillverkare bytt till att bara ta emot verkliga, existerande beställningar direkt från återförsäljarna. Detta skiljer sig från företagets tidigare arbetssätt som innebar att beställningar gjordes i förväg och att man sedan försökte matcha de verkliga beställningarna som inkom mot lagret av färdiga produkter.

Information

Lean-konceptet har också studerats i förhållande till mer renodlade tjänster och administration. Fokus ligger här på att förenkla hanteringen och överföringen av information för att minska tidsåtgången och förbättra överskådligheten och tillgängligheten av informationen. Med hjälp av meta-analys har Maleyeff (2006) studerat ett flertal interna tjänster som hade gemensamt att de huvudsakligen berörde flöden och bearbetning av information. Med hjälp av begreppen från Lean-teorin klassificerar författaren de vanligast förekommande problemen för att komma till slutsatsen att förbättringar kan uppnås genom Lean-åtgärder såsom ökat ansvar på arbetarnivå, standardisering och gemensam förståelse för arbetet som utförs. Tischler (2006) beskriver mer konkret hur Lean har lett till förbättringar ifråga om tidsåtgång och kostnader inom administrationen på ett universitet: med hjälp av processkartläggning och -förenkling av administrativa processer för hantering av ansökningar och frågor åstadkoms snabbt en minskning av processernas längd och en ökning av effektiviteten.

Införandet av Lean har också förordats inom områden som redovisning och HR (Juroff, 2007; Brosnahan, 2008), försäkringsbranschen (Swank, 2003; Hammer, 2004) samt bank och IT-sektorn. Införandet av Lean på banker beskrivs leda till minskade kostnader genom förändringar såsom omformning av processerna, kundanpassade kontor och outsourcing (Elewaut, Linenboim, Scokin, 2003; Hansen, 2004). Genom utvärdering av befintliga processer och kartläggning av processens värdeskapande delar följt av införandet av förbättringar har kostnaderna också kunnat minskas inom diverse IT-processer med förbättringar i arbetsmiljön, bättre kunskapshantering och skapandet av en kultur av ständig förbättring som andra positiva effekter (White & Chaiken, 2008).

Att Lean kan implementeras med goda resultat i renodlade tjänsteföretag, det vill säga företag vars produktion inte är kopplat till någon fysisk produkt, fastslås också av Piercy & Rich (2009) i en studie av tre call center i England. Författarna konstaterar att de genomdrivna förändringarna lett till förbättringar för de tre företagen ifråga om kvalitet, arbetsmoral, kundnöjdheten och kostnader. Författarna betonar också att de positiva resultaten uppnåddes med hjälp av såväl Lean-principer och Lean-verktyg såsom definiering av vad som utgör värde för kunden, kartläggning av processen, identifiering av värdehindrande ineffektiviteter och (kontinuerlig) förbättring av processen utifrån dessa lärdomar. Resultaten motsäger Sprigg & Jackson (2006) som i sin studie av call centers nådde slutsatsen att införandet av (det som de anser vara) Lean medför negativa konsekvenser på moral och resultat. Det har dock ifrågasatts om det användande av dialogmanus och ökad prestationsövervakning som Sprigg & Jackson utvärderar konsekvenserna av verkligen kan anses vara Lean-verktyg då detta tycks strida mot allmänt vedertagna definitioner av vad Lean innebär (Piercy & Rich, 2009).

Ett annat område där Lean-teorin använts för att förbättra överföringen av information är inom utbildningssektorn. Emiliani (2004) har med hjälp av Lean förbättrat strukturen och upplägget på en ledarskapskurs. Med vad som är värde för studenterna och deras arbetsgivare som utgångspunkt använder författaren Lean-verktyg och -principer såsom kontinuerlig förbättring, Just-in-time, standardisering, visualisering och jämn fördelning av arbetsbördan för att förbättra kursen och dess moment (kurslitteratur, kursbeskrivning, examination, etc.). Förändringarna har lett till nöjdare studenter och bättre användande av studenternas tid. Även Hines & Lethbridge beskriver hur Lean applicerats på olika typer av universitetsverksamhet men ger ingen detaljerad beskrivning av

genomförda förändringar eller konkreta resultat som uppnåtts. Författarna konstaterar emellertid att Lean är användbart för att förbättra kundvärdet och minska waste inom universitetsverksamheten

Människor

Införandet av Lean har studerats utförligt inom sjukvården, vilket givit upphov till begreppet "Lean healthcare". Även inom detta område har det argumenterats för att de flesta Lean-principerna kan överföras och implementeras på ett tämligen enkelt sätt eftersom vårdindustrin inte är alltför olik tillverkningsindustrin (Karlsson, Rognes och Nordgren, 1995).

Införandet av Lean på sjukhus har haft positiva resultat. Bland annat har införandet av Lean lett till att utredningstiderna minskat, kvaliteten på vården höjts och att kapacitet frigjorts samt att pengar sparats (Ballé & Régnier, 2007; Fillingham, 2007; Lord, 2007; Healthcare Purchasing News, 2007; Radnor & Walley, 2008; Nordin, 2009). Bland de lean-verktyg som använts för att uppnå de goda resultaten kan exempelvis nämnas kartläggning av värdekedjan, 5s, Kanban, Kaizen blitz (Radnor & Walley) och anpassning av de sju typerna av waste till sjukvården (Fillingham, 2007) samt åtgärder såsom tomma korridorer, omorganisering av lager och förråd samt införande av nya planeringsverktyg och checklistor för det dagliga arbetets diverse processer (Ballé & Régnier, 2007; Lodge & Bamford, 2008).

Enligt Piercy & Rich (2009) har merparten av forskningen inom Lean Healthcare fokuserat på hur patienterna förflyttas genom vårdprocessen. Denna forskning har behandlat patienterna som produkter som förs genom en transformerande process:

"Similar to a product progressing through an assembly line, patients (materials) are seen as entering the operation, having operational activities performed on them (such as admission, initial assessment, treatment regime) with an output being produced (a person cured or otherwise)" (Piercy & Rich 2009)

Sjukhus har också undersökt hur flödet av patienter genom systemet kan förenklas (Ballé & Régnier, 2007). Ofta är sjukhusverksamheten strukturerad utifrån läkarnas snarare än patienternas bekvämlighet (Bushell, Mobley & Shelest, 2002). Detta kan ändras med hjälp av identifiering av vad som är värde och kartläggning av processen (och dess värdeskapande delar) följt av omstruktureringar där de olika processerna och resurserna planeras kring patienten och dennes behov (Endsley *et al.*, 2006; Lord, 2007). Sjukhusverksamheten kan därmed bli mer pull-inriktad och bearbeta mindre volymer oftare – exempelvis genom att placera doktorer och utrustning närmare patienten och varje dag utföra färre operationer av olika typ istället för många av samma typ – och därmed minska väntetiderna för patienten och belastningen på systemet (Jones & Mitchell, 2006). Lean är således väl lämpat för att appliceras på sjukhusverksamhet och är ett sätt att minska väntetider (Kollberg *et al.*, 2006).

Intressant nog har även juridiska processer studerats med hjälp av Lean. Hines, Martins & Beale (2008) beskriver hur domstolsväsendets fungerande i Portugal granskats med syftet att kartlägga väntetider och förbättra effektiviteten av systemet. Författarna delade upp processen i tre olika delar och identifierad skälen (t.ex. informationsöverföring, domstolssalar, IT-kunskap, planering) till den uppstådda väntetiden. De beskriver också hur Lean förbättrat effektiviteten inom en brittisk organisation som hjälper medborgare att få juridisk hjälp, rådgivning och information, vilket lett till

snabbare handläggning av inkomna ärenden. Dock studerar författarna utvalda delar av det juridiska systemet och effektiviteten inom dessa snarare än kopplingen mellan diverse instanser.

I förhållande till denna uppsats är Lean-studierna som bedrivits med människor som flödesenhet särskilt intressanta. Dock är det viktigt att ha i åtanke att ett sjukhus verksamhet skiljer sig från ett häktes på flera sätt. Det är också värt att observera att de studier som bedrivits inom den juridiska sektorn fokuserat huvudsakligen på en aktör inom systemet och inte, som denna uppsats, sökt att kartlägga och analysera ett helt system bestående av alla aktörer (polis, åklagare, domstol, häkte, o.s.v.) som är involverade i den process som leder fram till att en person blir dömd.

Forskningsfråga

I detta avsnitt beskrivs vilka implikationer den ovan nämnda teorin har för uppsatsen. Utifrån detta resonemang presenteras uppsatsens syfte och frågeställning samt det bidrag som uppsatsen syftar till att ge.

Identifiering av likheter och luckor i teorin

Litteraturgenomgången påvisar att Lean-teorin redan har applicerats på ett flertal verksamheter inom tjänsteindustrin. De implementeringar som studerats har också lett till positiva resultat för verksamheten och att Lean-teorin bör tillämpas inom fler tjänsteproducerande verksamheter får stöd av ett flertal författare.

Även om litteraturen kring Lean production och Lean services är omfattande tycks det emellertid inte som om det visats något större intresse för Lean inom den statliga häktesverksamheten. Dock tror vi att Lean-teorin borde kunna användas för att analysera (och i förlängningen också förbättra) häktesverksamheten på samma vis som skett inom sjukvården. Både häkten och sjukhus arbetar med processer där kundens medverkan är avgörande för att värde ska tillföras. Likt en produkt som förädlas rör sig kunden genom värdeskapande processer. I såväl häktets som sjukhusets verksamhet är också långa väntetider ett stort problem som medför risker för klientens hälsa och välbefinnande. Likheter mellan verksamheten på sjukhus och på häktet antyder att en applicering av Lean-teorin på häktet och på den process som häktet är en aktör i också skulle kunna ge positiva resultat. Mer konkret kan man tänka sig att en sådan analys skulle kunna identifiera problem och förbättringsmöjligheter som gör det möjligt att förkorta väntetiderna.

Emellertid är häktets verksamhet, som redan påpekats, på många sätt unik och skiljer sig från sjukhusets. Till exempel torde bilden av vem som är kund och vad som är värde vara något tydligare inom sjukvården. Dessutom kan sjukhuset självt påverka hur länge en klient tvingas stanna på sjukhuset eftersom det värde som tillförs klienten skapas av sjukhuset på sjukhuset. Ett häkte, å andra sidan, kan snarare ses som en förvaringsplats där klienten väntar medan andra aktörer driver processen framåt. En annan skillnad är att mycket av det värde som skapas i den process som häktet är en del av tillförs klientens fall snarare än klientens person, vilket också innebär att värde kan skapas utan klientens fysiska närvaro. En av de viktigaste skillnaderna mellan häktets verksamhet och de flesta andra tjänsteproducerande verksamheter är att häktets klient tvingas delta i processen mot sin vilja och inte själva vänder sig till häktet för att förbättra sin egen situation.

De speciella förutsättningarna som kännetecknar häktets verksamhet och processen som för klienten från gripande till förflyttning innebär att de slutsatser och bidrag som litteraturen framställt om andra typer av tjänsteproduktion inte per automatik är applicerbar. Dessutom är bristen stor på litteratur rörande applicering av Lean-teorin på häkten eller behandlingen av klienters fall från gripande till anstaltsförflyttning. Sammantaget förefaller det således som om kunskapen på området är mycket begränsad och applicerbarheten av liknande studier osäker.

Det verkar därmed som om det finns en tydlig lucka i litteraturen om Lean-teorins applicerbarhet på häktesverksamhet och därför förefaller en Lean-baserad studie av ett häkte både intressant och relevant sett från en teoretisk synpunkt.

Syfte och frågeställning

Studien ska således bidra till att fylla den existerande luckan i teorin, det vill säga ge ett bidrag till förståelsen om hur Lean-teori kan appliceras på ett häkte och på den process häktet är verksam i.

Uppsatsen syftar emellertid också till att lämna ett bidrag av mer praktisk natur då det är vår förhoppning att den ska hjälpa Häktet Kronoberg (och processens andra aktörer) att få en helhetssyn av processen och identifiera problem och potentiella förbättringsmöjligheter. Eftersom det är en helhetssyn som eftersträvas ligger fokus således på processen som för klienten från gripande till förflyttning, snarare än det dagliga häktesarbetet.

Forskningsfrågan för denna uppsats blir därmed:

”Hur kan vi förstå klientflödet på Kronobergshäktet med hjälp av Lean-teorin?”

I besvarandet av ovanstående kommer även följande frågor diskuteras.

”Hur ser klientprocessen ut från gripande till förflyttning ut?”

”Vad hindrar ett effektivt flöde och varför hindras flödet?”

Vi ämnar besvara frågorna genom att med Lean-teorins definition av värde som grund kartlägga processens och alltjämt med stöd av Lean-teorin identifiera problem som processen är behäftad med.

Uppsatsens bidrag

Uppsatsens bidrag är både akademiskt och praktiskt. Ur ett akademiskt perspektiv är förhoppningen att vi ska kunna skapa en inledande bas för hur Lean kan appliceras på häktesverksamhet samt den process en klient går igenom. Då vi funnit att få studier gjorts kring detta ämne kan vi dock knappast ha ambitionen att producera teori. Snarare är ambitionen att utforska detta område ur ett Lean-perspektiv. Framförallt är förhoppningen att studien kan verka som utgångspunkt för diskussioner om hur Lean kan appliceras på den process vi undersöker. Studien kartlägger processen och fastställer ett antal nya begrepp som kan leda fram till mer teoriskapande arbete. Bidraget är alltså av ett mer explorativt drag, där slutsatserna i grunden måste testas för att kunna hävdas vara helt och hållet bekräftade.

Ambitionen är också att studiens resultat kan vara relevant för praktikerna inom häktesverksamheten såväl som för de kringliggande instanser som studien också berör. Vårt mål har varit, från första dag, att producera en rapport vars slutsatser är relevanta och meningsfulla för Kronobergshäktet och dess omgivning. Förhoppningsvis kan det teoretiska perspektiv som vi burit med oss få intresserade läsare med erfarenhet från häktesverksamhet att se på vissa fenomen något annorlunda. Att på så sätt skapa förutsättningar för vidare diskussioner både bland praktiker och bland akademiker vore naturligtvis det mest värdefulla bidraget.

Bidraget blir därmed att försöka beskriva verksamheten i ett Lean-perspektiv och definiera ett antal fenomen som inte har berörts innan i detta sammanhang. Förhoppningsvis kan sådana definitioner, såsom "processperspektiv" och "klientflöde", agera som utgångspunkter för vidare forskning och diskussion. Vi hoppas att dessa begrepp inte bara blir relevanta för forskare utan att även praktiker kan få nya perspektiv på hur man kan se på verksamheten.

Operationalisering av studien

Användandet av Lean-teori kommer främst att ta sig uttryck i definitionen av vad som är värde samt flöde i den studerade processen. Därefter identifieras ineffektiviteter som präglar processen med hjälp av de typer av waste som lyfts fram i teorin.

Nedan diskuteras för uppsatsen grundläggande definitioner som agerar underlag för analysen. Då Lean-teorin begagnar vissa uttryck som för utomstående kan vara något otydliga ges en förklaring till hur ett antal viktiga begreppen appliceras i denna uppsats.

Vad är värde?

Värde och värdeskapande är centrala begrepp i en analys som utgår från Lean-teorin. För att kunna diskutera vad som är värde och inte värde i häktets verksamhet måste man först definiera vilket mål man jobbar mot. Med mål menas vad som ska levereras till kunden vid slutet av processen. Huvudfokus i denna uppsats är att kartlägga och problematisera den process en klient går igenom från gripande till förflyttning till anstalt. Ur detta perspektiv är det huvudsakliga målet att förflytta klienten till anstalt så fort som möjligt. Naturligtvis finns det många andra sätta att skapa värde på häktet, till exempel genom att förbättra för klienterna med större rehabiliteringsmöjligheter eller bättre fysiska miljöer. Detta är dock bortom ambitionen med denna studie då fokus ligger på den process en klient går igenom.

Värdeskapande sker därmed när någonting görs för att förflytta processen närmare mot dess slutmål. För att en klient ska förflyttas krävs att ett antal aktiviteter genomförs såsom förundersökningar, åtal och domar. I en perfekt process skulle alla aktiviteter som utförs verka för att klienten närmar sig förflyttningen.

Vad är flöde?

Flöde inom den studerade processen innebär att klienterna förs från gripande till förflyttning på ett smidigt och felfritt vis utan avbrott, vilket innebär att värdet skapas och tillförs utan hinder. Det innebär alltså att alla de moment som krävs för att behandla klientens fall samverkar för att minimera den tid det tar för klienten att ta sig igenom processen och för att göra processen så enkel och behändig som möjligt för alla inblandade. Således innebär ett bra flöde att processen löper smidigt och kontinuerligt utan avbrott eller flaskhalsar.

Då det som flödar och "förädlas" genom processen är intagna klienter har vi valt att kalla denna förflyttning av klienten genom processen för klientflöde.

Vem är kund (värdemottagare)?

Att processen rör sig framåt snabbt ger värde för i huvudsak två parter. Dessa kan anses vara värdemottagare till häktet då de på något sätt gynnas av en snabbare process. Den kanske mest grundläggande värdemottagaren är samhället i stort. Häktet utför en samhällstjänst som är till gagn för samhället genom att frihetsberöva individer och hålla dem i tryggt förvar. Samhällets intresse av att processen går så fort som möjligt är grundat på ett antal skäl. Det kanske främsta skälet är ekonomiskt då det kostar förhållandevis mycket att hålla individer frihetsberövade på häktet snarare än att förflytta dem till anstalter.

Den andra parten som har ett intresse av att förflyttningen sker så fort som möjligt är klienten. Som diskuterats ovan är klientens situation på häktet inte optimal då han eller hon tvingas tillbringa mycket tid isolerad från andra människor. För klienten är det därmed av värde att förflyttas så fort som möjligt till anstalt där bättre rehabiliteringsmöjligheter finns. Vidare har man på anstalt större möjlighet att röra sig fritt och umgås med andra individer snarare än att vara hänvisad till ett bostadsrum stora delar av dygnet. Även om vissa individer verkar för att stanna kvar på häktet så länge som möjligt måste det överlag anses vara positivt för klienten att förflyttas till anstalt.

Tydligt är att både samhälle och klienten har att tjäna på att tiden på häktet förkortas. I studien utgår vi dock ifrån klienten som den huvudsaklige värdemottagaren då det detta förenklar och konkretiserar resonemangen vi för. Att utveckla ett resonemang med en abstrakt idé som "samhället" som kund skulle vara omöjligt.

Vad är waste?

Waste är ett annat centralt begrepp i analysen. Waste definieras som de händelser, åtgärder och handlingar som inte tillför värde till det slutgiltiga målet eller resultatet. I ett processperspektiv ska allt som sker på häktet verka för att klienten kan förflyttas så fort som möjligt till anstalt. De aktiviteter som inte skapar värde för slutmålet är i grunden waste. Samtliga resurser ska alltså inriktas på att skapa värde för kunderna (samhället och klienterna) och deras behov (kort tid på häktet) och de resterande delarna bör i möjlig mån rensas bort.

Nedan förtydligas vad som avses med varje typ av waste i denna uppsats och i förhållande till den process som studeras.

Över- och underproduktion

Överproduktion definieras som det som produceras som på något sätt är överflödigt eller som det inte finns någon efterfrågan för. Underproduktion innebär det motsatta, att det produceras för lite av något som det finns en efterfrågan för.

Väntan

Väntan definieras som inaktivitet i processen och kan antingen uppstå på grund av att klienten inte behandlas av nästa steg i den värdeskapande processen eller på grund av det omvända förhållandet, att värdeskapande inte kan ske på grund av klientens agerande.

Onödigt lager

I studien definieras och undersöks lager ur ett helhetsperspektiv (t.ex. "var finns lager i processen?") snarare än hos enskilda instanser (t.ex. "vad har Häktet Kronoberg för lager?"). Om hela processen granskas i sin helhet och resursen som flödar genom den är häktade individer kan häktet anses vara just ett lager. Då uppsatsen utgår från att Häktet finns och ska fortsätta finnas är det således ingen mening med att försöka tänka sig en process utan lager. Däremot är det fortfarande relevant att försöka minimera det antal människor som tvingas vänta i detta lager, varför förbättringar ifråga om lager i denna uppsats kommer att vara tätt sammankopplat med förbättringar ifråga om väntetid.

Transport

Transport syftar på klientens fysiska förflyttning till och från värdeskapande händelser.

Över/underarbete

Överarbete uppstår då samma arbete utförs flera gånger utan att något extra värde uppstår eller att onödigt arbete utförs. Underarbete innebär å andra sidan att arbete som borde utförts eller att resurser som borde ha överförts inte har gjort det.

Onödig förflyttning

Onödig förflyttning syftar på när de värdeskapande instanserna måste förflyttas för att kunna skapa värde i processen.

Defekter

Defekter definieras som misstag eller fel som görs i det dagliga arbetet. Denna waste får en mindre betydelse i studien då fokus ligger på den övergripande processen snarare än hur personalen arbetar i den dagliga driften.

Klientperspektiv och processperspektiv

Den process som leder från klientens gripande till dennes förflyttning till anstalt kan beskrivas utifrån två perspektiv. Processen kan dels betraktas ur ett klientperspektiv som utgår från situationen för häktets klienter men den kan också betraktas ur ett processperspektiv som fokuserar på de mot förflyttning ledande processer som klienterna genomgår från det att de arresteras till den tidpunkt då de lämnar häktet. Genom att använda sig av båda perspektiven tar man hänsyn till att vissa av processens delar kan ha stort värde för klientens vardag och välbefinnande även om det inte direkt bidrar till att leda fram till en dom (d.v.s. skapar värde ur ett processperspektiv).

I applicerandet av Lean på sjukvårdssektorn har kritik förts fram där man menar att man trivialiserar och bagatelliserar patienten. Att betrakta patienten, eller i detta fall klienten, som en resurs som ska "förädlas" genom aktiviteter i processen är något som har kritiserats (Piercy & Rich, 2009). För att undvika denna problematik beaktar denna studie också vad som händer med klienten under dennes tid på häktet.

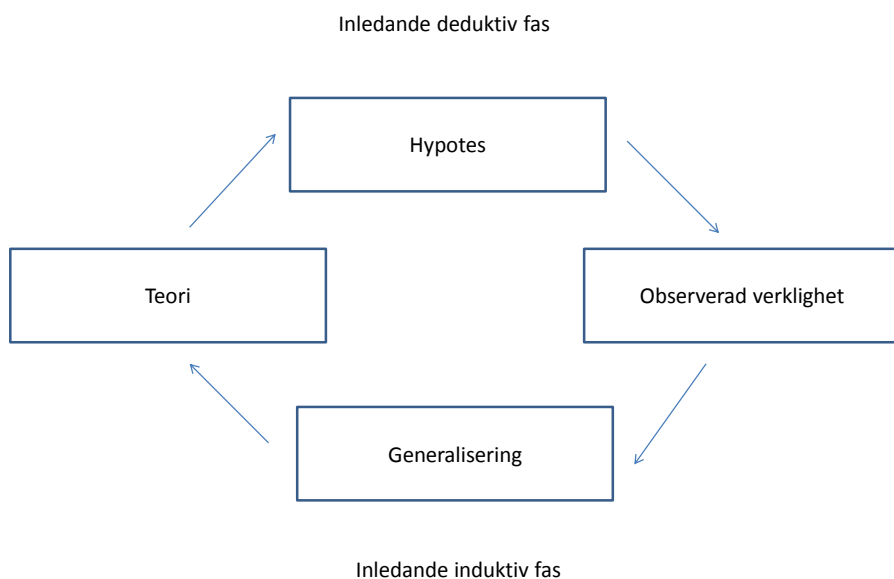
Metodologi

Metod

För att på effektivt sätt uppfylla syftet krävs ett strukturerad och genomtänkt tillvägagångssätt i utförandet av studien. Nedan diskuteras vilka val som gjordes i genomförandet av studien. Först diskuteras den övergripande ansatsen samt vilken typ av empiri som samlats in. Vidare argumenteras för förtjänsterna med fallmetod som studietyp. Efter detta redogör vi för hur och varför indelning gjordes mellan förstudie och huvudstudie. Slutligen diskuteras resultatens validitet, reliabilitet och relevans ur ett antal perspektiv.

Forskningsansats

En viktig distinktion att göra är skillnaderna mellan induktiv och deduktiv forskning. I grunden är de varandras motsatser i hur forskning utförs och det är därmed viktigt att utreda vilken ansats man utgår från. En rent *induktiv* ansats utgår från den observerbara verkligheten där man utifrån ett antal enskilda fall hävdar att fenomenet man undersöker är allmängiltigt på liknande fall. Målet i slutändan är att hitta hypoteser vilka kan lyftas till generaliserbar kunskap eller teori (Alvesson & Sköldberg, 1994). Andersen (1998) menar att denna ansats är vanlig i explorativa studier där förhållandevis få teoretiska ramverk finns. Den *deduktiva* ansatsen är inversen av den induktiva, där forskaren istället utgår från teori eller en generell regel som förklarar enskilda fall i verkligheten. (Alvesson & Sköldberg, 1994).



Figur 2: Deduktiv och induktiv ansats (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Induktiv forskning kan ifrågasättas då det är tveksamt huruvida man kan generalisera fenomen med hjälp av förhållandevis lite data. Samtidigt kan den deduktiva ansatsen ifrågasättas då den bygger på validiteten av den teori eller regel som ska förklara det man undersöker. Då relativt lite forskning skett inom det område vi valt att fokusera på torde den deduktiva ansatsen vara svår att genomföra.

Alvesson & Sköldeberg (1994) argumenterar för en tredje ansats till forskning som innebär en kombination av de två ovanstående. Den abduktiva ansatsen utgår från empiri och insamlad data, likt induktiv forskning, dock bortser den inte från teori. Ett samspel sker mellan teori och empiri där de två alterneras för att på ett så riktigt sätt som möjligt förklara fenomenet forskaren undersöker.

Vid första anblick förefaller den induktiva ansatsen vara mest lämpad för vår studie. Studien kommer att, som argumenteras för nedan, explorativ till sin natur. Utgångspunkten är högempirisk där observationer från verkligheten ligger till grund för arbete. Dock använder sig studien av ett antal vedertagna teorier i analysarbete vilket strider mot en strikt induktiv ansats. Resultatet är således att en abduktiv ansats används då det ovan definierade samspelet mellan verklighet och teoretiska modeller är mest lämpat för att försöka förstå klientprocessen.

Kvalitativ och kvantitativ metod

Inom samhällsvetenskaplig forskning finns det två grundläggande metoder för att utföra forskning: kvalitativt och kvantitativt tillvägagångssätt.

Centralt inom kvalitativ forskning är att forskaren har möjlighet skapa en djupare förståelse av fenomenet som undersöks. Fokus sätts på fenomenets samband med helheten där man söker förståelse snarare än förklaring (Andersen, 1998). De främsta styrkorna med kvantitativ forskning är att man kan uppnå latent, underliggande och icke uppenbara faktorer som annars hade varit gömda då data ofta blir fyllig och holistisk (Miles & Huberman, 1994). Kvantitativ forskning, å andra sidan, innebär att någon typ av mätning sker i datainsamlingen (Lundahl, 1999). Man använder sig främst av statistik och matematiska formler för att besvara forskningsfrågan och komma fram till slutsatser i studien. Ofta tenderar kvantitativ data figurera när kausala samband undersöks i det fenomen man tittar på (Holme & Solvang, 1997).

De två metoderna har historiskt sätt delat in forskare i två grupper där kvalitativa forskare har klagat på att de anses bli utstötta av den mer prestigefyllda kvantitativa forskningen (Miles & Huberman, 1994). Dock har man under senare år av en mängd anledningar börjat argumentera allt mer för en simultan användning av de två metoderna. Rossman & Wilson (1991) anger tre fördelar med att kombinera de två synsätten: "a) to enable confirmation or corroboration of each other via triangulation; b) to elaborate or develop analysis, providing richer detail; and c) to initiate new lines of thinking through attention to surprise or paradoxes, "turning ideas around," providing fresh insight."

Vidare menar Firestone (1987) att användningen av kvantitativa metoder i forskning kan "övertyga" läsaren att resultaten blir mer precisa och generaliserbara då dessa metoder anses vara mindre "tyngda" av forskarens personliga åsikter. Samtidigt kan kvalitativa metoder förklara samband bättre än den ofta förekommande "abstraktionen inneboende i kvantitativ forskning." Användningen av både kvantitativa

och kvalitativa metoder förstärker alltså inte bara forskningsresultatets validitet utan även dess legitimitet hos utomstående parter.

De främsta kvalitativa metoderna för datainsamling för denna studie är de intervjuer som genomförs samt de sekundära källorna såsom interna rapporter och dokument. De större kvantitativa källorna utgörs av en kartläggning av enskilda klientprocesser samt en enkätundersökning (Appendix 3).

I uppsatsen används därmed båda metoderna i samspel med varandra. I förstudien sker det främsta samspelet mellan de två metoderna då intervjuer utförs parallellt med kartläggningen av elva enskilda klienter. Kartläggningen av klienterna visar hur den faktiska processen ser ut med tydliga gränser var de olika delmomenten börjar och slutar. Att kunna tidsmässigt se vilka processer som tar lång tid nyanserar den bild som intervjuerna ger. Risken är annars att vedertagna "sanningar" på häktet får oproportionerligt stor plats i empirin. Syftet är alltså att värdera vad intervjuobjekten pekar på och se huruvida den faktiska processen stämmer överrens med intervjuobjektets syn.

Å andra sidan ger knappast kartläggningen av klienterna en fullständig bild av processen av två huvudsakliga anledningar. De enskilda processbeskrivningarna innehåller många luckor som inte är möjliga att fylla då det system som används av häktet inte innehåller fullständig information. Den främsta funktionen intervjuerna fyller är dock att förstå de underliggande anledningarna till hur och varför processen ser ut som den gör. Djuplodande intervjuer har större potential att identifiera sådana förklarande faktorer jämfört med mer kvantitativa angreppssätt. Ett ständigt växelspel mellan dessa är grunden till de hypoteser som ligger till grund för huvudstudien.

Även i huvudstudien kombineras kvantitativ och kvalitativ metod. I grunden fyller huvudstudien två syften: att bekräfta de hypoteser som ges av förstudien samt att upptäcka nya perspektiv och synsätt som eventuellt förbises av förstudien. Även här finns ett tydligt samspel mellan de två metoderna där den kvantitativa delen av enkäten värderar hur effektivt de olika delmomenten är i processen medan de öppna, kvalitativa frågorna syftar till att bekräfta eller dementera hypoteserna samt upptäcka nya spår.

Forskningsmetod

Fallstudie

I det inledande skedet av studien diskuterades ett antal tillvägagångssätt i uppfyllandet av studiens syfte. Möjliga alternativ hade kunnat vara en rent enkätbaserad studie med ett fokus på endast kvantitativ datainsamling. Dock begränsades alternativen något som ett resultat av att vi valt att fokusera på Häktet. Ett antal metoders styrkor och svagheter diskuterades i relation till vad vi ville uppnå på Häktet. Tidigt i processen stod det klart att, då få studier gjorts om klientflöde, en förhållandevis djupgående studie krävdes. I slutändan valdes fallstudie som metod, vilket argumenteras för nedan.

Många av de nydanande teorierna och koncepten inom Operations management har utvecklats utifrån fallstudier (Voss et al., 2002). Metod har av tradition använts i stor omfattning i Skandinavien (Drejer et al., 1998) men mer och mer även Europa och anses vara effektiv för att skapa ny teori men även vara relevant för praktiker.

Valet av frågeställning är avgörande i valet av metod (Yin, 2003). Vi har valt att i huvudsak fokusera på "vad"- och "hur"-frågor för att skapa en inledande förståelse för det fenomen som undersöks. Vidare kräver vår studie inte kontroll över händelseförlopp eller beteenden, det är inte ens önskvärt då syftet är att få en fullständig bild av förloppet utan inblandning eller påverkan av utomstående part. Dock är studien baserad på nutida händelser där vi undersöker häktets verksamhet som den ser ut i dagens läge.

Vidare föreslår Benbasat et al (1987) att forskaren ska ställa sig fyra frågor för att kunna bestämma om fallstudien är det mest lämpliga tillvägagångssättet:

1. Kan fenomenet studeras utanför sin naturliga omgivning?
2. Måste studie fokusera på nutida händelser?
3. Krävs kontroll eller manipulation av människor eller händelser?
4. Finns en etablerad teoribas runt fenomenet?

Den process som krävs för att man ska kunna nå fram till att klienten förflyttas till anstalt är i sig beroende av en mängd faktorer och aktörer. Att försöka isolera processen och bortse från omgivningen, t.ex. historiska och kulturella skillnader mellan de olika aktörerna involverade, hade varit omöjligt. Fråga två och diskuteras ovan vilket gör att vi inte går in på dem närmare. Dock är fråga fyra intressant då det i vårt fall finns en klar avsaknad av teori runt det valda fenomenet. Det är vår ambition att göra en inledande studie för att fylla denna "lucka". Vi finner därmed enligt Yins (2003) och Benbasat et al:s (1987) krav på metodval att en fallstudie borde vara lämplig.

Leonard Barton (1990) definierar fallstudier såsom:

"A case study is a history of a past or current phenomenon, drawn from multiple sources of evidence. It can include data from direct observation and systematic interviewing as well as from public and private archives. In fact, any fact relevant to the stream of events describing the phenomenon is a potential datum in a case study, since context is important."

Möjligheten att använda multipla källor för datainsamling stärker vårt val då vi anser, som argumenteras för ovan, att flera källor kommer att kunna skapa grund för större förståelse. Slutligen anser vi fallmetoden även vara lämplig då den tillåter nära kontakt med det fenomen som undersöks. Vi ser ett värde i att hamna nära verkligheten och i att se hur praktiker arbetar inom det område vi valt. På så sätt anser vi att vi har större chans att även kunna skapa värde för vårt forskningsobjekt, något vi värdesätter högt.

Explorativt

Enligt Yin (2003) finns det tre huvudsakliga inriktningar en given studie kan ha: explorativ, deskriptiv samt förklarande.

Explorativa studier är inriktade på att studera nya eller outforskade fenomen där det finns få eller inga etablerade teorier att tillgå. Explorativa studier har som mål att kartlägga det givna fenomenet samt att

skapa grund för vidare studier kring samma ämne. Deskriptiva studier, som namnet antyder, beskriver fenomen snarare än att testa hypoteser. Som exempel tas ofta deskriptiva enkäter som gör beskrivningar av relevansen av ett visst fenomen i en population. Den sista typen av studie är förklarande studier där kausala samband och operationella länkar undersöks för att förklara vad som påverkar vad över tid (Yin, 2003).

Som diskuteras ovan är de modeller vi utgår från, såsom Lean thinking och TPS, mycket vedertagna begrepp inom Operations Management för att inte säga i samhället som stort. Forskning har bedrivits kring hur Lean thinking appliceras på produktionsverksamhet och metoderna har även använts inom ett antal serviceföretag. Dock har den statliga häktesverksamheten saknat exponering mot modellerna. Då tidigare studier runt ämnet lyser med sin frånvaro är det naturligt att inriktningen på denna studie blir explorativa till sin natur. Vår ambition är att studien ska kunna skapa en inledande kartläggning av fenomenen vilket i sin tur förhoppningsvis kan skapa grund för fortsatta studier. Att explorativa studier är det naturliga valet blir även tydligt i förhållande till vår frågeställning. Yin (2003) menar att explorativa studier ofta fokuserar på att besvara frågor om "vilka" (vad) och "varför" fenomen uppenbarar sig snarare än "hur" eller "hur ofta" de uppenbarar sig.

Att utföra explorativa studier med fallmetod är vedertaget bland samhällsvetare (Shavelson & Townes, 2002). Många menar att fallstudier är i princip endast lämpade i inledande och kartläggande studier vilket borde bekräfta vårt val ytterligare.

Teoretiskt bidrag

All samhällsvetenskaplig forskning måste på något sätt bidra till teori. Dubin (1969) definierar teori som "stängda system som genererar förutsägelser om mänsklig natur." Mer specifikt menar Bacharach (1989) att "teori är ett påstående om relationerna mellan enheter observerade eller estimerade i den empiriska världen". I denna studie är ambitionen att fylla den teoretiska "lucka" som observerats genom litteraturgenomgången. Mer specifikt ska svaret på en studies forskningsfråga syfta till att bidra på något sätt till skapandet av kunskap och utvecklingen av teori (Stuart, 2002).

Förhoppningen är att hitta de avgörande relationerna i empirin som sedan kan leda till skapandet av testbara hypoteser. Eisenhardt (1989) menar att en av styrkorna med fallstudier är deras förmåga att skapa ny teori; genom att föra ihop data med andra fall och annan litteratur ökar möjligheten till kreativ omvandling av nuvarande tänkande till nya idéer och begrepp vilket i slutändan kan leda till ny teori. Vidare menar hon att resultaten kan testas och verifieras då de är mätbara då de redan blivit testade i teoriskapandefasen. En tredje styrka är att resultatet troligen är empiriskt valida då de kommer från empirisk observation.

Dock är det viktigt att vara realistisk med våra ambitioner i relation till den tid och de resurser vi har till förfogande. Det är naturligtvis orimligt att förvänta sig att denna studie ska skapa ny teori då detta skulle kräva flertalet jämförande och kontrasterande studier. Medvetna om detta är ambitionen snarare att kartlägga fenomenet och identifiera möjliga uppslag för anslutande forskning. I den avslutande

diskussionen anges, i vårt tycke, intressanta idéer för framtida studier som skulle komplettera resultaten i denna studie. I ett försök att specificera vad studien hoppas uppnå diskuteras Whetten (1989) sammanfattande fyra frågor om vad teori består av och hur vi kan besvara dessa.

Whetten (1989) ger fyra frågor som sammanfattar väl vad teori är:

- *Vad*
 - Vilka faktorer (variable, konstruktioner, koncept) är relevanta delar av förklaringen till fenomenet
- *Hur*
 - Hur är de identifierade faktorerna relaterade till varandra
- *Varför*
 - Vilka är de underliggande psykologiska, ekonomiska eller sociala strömningarna som motiverar faktorerna och deras relationer till varandra?
- *Vem, Var och När*
 - Vilka begränsningar finns det för den teoretiska modellen?

På grund av begränsningar i form av tid och resurser inser vi att det är orimligt att kunna besvara samtliga fyra frågor ovan, vilket också framgår av frågeställningen. Snarare väljer vi att lägga fokus på de två första frågorna. I den första frågan är ambitionen att identifiera de intressanta faktorerna i fenomenet. Vi är intresserade av att se vilka samband och förhållanden som är viktiga för att processen ser ut som den gör och även att definiera och kategorisera dem. Förhoppningen är dessutom att skapa en inledande förståelse för hur sambanden och förhållandena är relaterade till varandra och deras omgivning.

De två senare frågorna i Whettens (1989) definition av teori anser vi ligga utanför denna studies omfång. De begränsade resurserna innebär att ett antal intressanta diskussioner måste väljas bort. Säkerligen kan många intressanta upptäckter göras i de underliggande faktorerna till att fenomenet ser ut som det gör i dagsläget. Förhoppningen är, som sagt, att de frågor som lämnas obesvarade av denna studie kan undersökas i framtiden.

Val av fallstudie

Antal fall

Vi undersöker endast ett fall i denna studie. Vad ett fall innebär kan ofta vara svårt att definiera då en organisation innehåller många typer av subgrupper (Miles & Huberman 1994), i vårt fall t.ex. avdelningar och arbetslag. Utgångspunkten i denna studie är dock att Häktet i sig är ett fall då vi inte jämför arbetslag eller avdelningar utan undersöker hela häktet som en enhet.

Den främsta anledningen till att vi fokuserar på ett fall är att det har tidigare studerats mycket begränsat i de perspektiv vi använder oss av. Vårt syfte är inte att testa vedertagen teori utan snarare skapa grund för nya modeller i ett nytt sammanhang. Voss et al. (2002) menar att fallstudier med endast ett fall passar bäst då djupgående observation är att föredra. Vi anser att för att få en förståelse för situationen krävs ett fokus på endast Häktet Kronoberg. Detta innebär att resultaten ur studien inte blir

generaliserbara i samma utsträckning som vid ett större urval av fall. Ett naturligt steg för framtida studier borde därför vara att testa våra slutsatser på andra häkten i Stockholm men kanske framförallt på andra orter i Sverige. Att Häktet Kronoberg är det mest belastade i Sverige borde ha konsekvenser för hur processen ser ut för klienterna.

Retrospektiv eller longitudinal

Voss et al. (2002) menar att det andra valet som måste göras är huruvida man skriver en retrospektiv eller longitudinal studie där den första behandlar historiska fenomen medan den andra är fokuserad på fenomen över tid. Denna studie är dock något problematisk att identifiera som något av de ovanstående. Det klientflöde vi undersöker är knappast ett historiskt fenomen som inte längre finns då processen uppenbarligen fortgår över tid. Detta borde innebära att studien är longitudinal. Voss et al. (2002) definierar dock sådana studier som undersökningar som *sekventiella* händelser över tid. Kimberly (1976) definierar longitudinala studier som:

“Longitudinal organizational research consists of those techniques, methodologies and activities which permit the observation, description and/or classification of organizational phenomena in such way that processes can be identified and empirically documented.”

Trots att studien undersöker klientens process över tid kan den knappast kallas för longitudinal då den inte undersöker ett fenomen i förändring. Detta kan exemplifieras med skillnaden mellan en studie av en organisationsförändring där fenomenet endast sker under studiens gång. I vårt fall är fenomenet ständigt pågående och ingen direkt förändring sker över tid. Därmed tvingas vi identifiera en annan definition av studien.

Lundahl & Skärved (1999) ger ett alternativ till de två ovanstående. Ögonblicksstudien är fokuserad på hur ett givet fenomen ser ut vid ett givet tillfälle i tiden. Även om de klientfall vi analyserat i grunden är retrospektive då deras processer redan är avslutade ser vi dem som representanter för hur processen är i dagsläget. Skälet till att de är avslutade är att det var det enda sättet att se hela processen från början till slut. Den resterande empirin, i form av intervjuer, direktobservationer och enkätundersökning, är baserade på den nuvarande situationen. Detta borde innebära att studien är av ögonblickskaraktär.

Datainsamling

Som nämnts är en av fördelarna med fallstudier möjligheten till insamling av information från en mängd källor, s.k. "triangulation" (Voss, 2002). Genom studien har primära och sekundära källor använts parallellt för att skapa en så fullständig bild som möjligt av situationen. Vi har redan argumenterat för en användning av kvantitativ och kvalitativ forskning tillsammans då de kompletterar varandras svagheter väl. Vi valde därmed medvetet att använda de två metoderna tillsammans för att kontinuerligt kunna bekräfta den information vi samlade in.

Datainsamlingen skedde i två huvudsakliga faser. I den första fasen var syftet främst att skapa en grundläggande förståelse för situationen för att upptäcka de mest intressanta aspekterna med fenomenet. Här användes två huvudsakliga metoder för datainhämtning: intervjuer med personal på

och utanför häktet samt kartläggning av tio specifika klienter och deras väg från gripande till förflyttning. Till dessa två huvudtyper av källor tillkom även kompletterande data från direktobservation samt även sekundärkällor såsom diverse interna verksamhetsdokument och juridiska läroböcker.

När vi övergripande kartlagt situationen och klargjort vad som var mest intressant att undersöka kunde vi i fas två mer specifikt inhämta data som kunde besvara frågeställningen. I denna fas valde vi att utföra en enkät med både kvantitativa och kvalitativa inslag.

Förstudie

Genomförandet av intervjuer

En stor del av datainsamlingen sker ofta genom intervjuer (Voss, 2002). Vi valde att utföra merparten av våra intervjuer i det inledande skedet i studien. Syftet var att få en övergripande bild av situationen och att skapa grund för inhämtningen av mer detaljerad data. Intervjuerna som hölls var semistrukturerade och inleddes med bredare frågor om häktet. Dessa följdes upp av djupare, mer specifika frågor om den studerade processen. Istället för att konstruera en färdig intervjumall från början valde vi att successivt bygga den allteftersom vi fick in data. Eisenhardt (1989) anser att möjligheten att göra förändringar och tillägg i insamlingen av data är en nyckelegenskap i teoriskapande studier. Vidare var vi ständigt öppna för att följa idéer som kom upp under intervjuernas gång som fördjupade eller ersatta tidigare uppfattningar (Holme Solvang, 1997)

Enligt Miles & Huberman (1994) är kvalitativ "sampling" sällan utförd på samma sätt som statistisk informationsinhämtning är. Snarare väljer man att använda sig av ett mindre antal medvetet utvalda intervjuobjekt. Dessutom är dessa val inte gjorda på förhand utan de växer snarare fram över tid som ett resultat av att ny information framkommer (Miles & Huberman, 1994). I vårt fall utökades listan av potentiella intervjuobjekt ofta efter rekommendationer från antingen ledning, fack eller tidigare intervjuobjekt. Därefter gjorde vi självständigt bedömning huruvida personerna i fråga var intressanta för studiens syfte.

Vid samtliga intervjuer var båda uppsatsförfattarna närvarande och tog separata anteckningar både för att få individuella intryck men även för att minska risken för att om att missa information. Det är positivt att vara flera närvarande då vi i efterhand kunde både jämkna och kontrastera våra intryck (Leonard-Barton, 1990). Anteckningarna fördes sedan samman till ett dokument tillsammans med eventuella intryck och idéer vi fick under intervjuernas gång. Att föra sådana löpande anteckningar menar Eisenhardt (1989) är speciellt viktigt i teoribyggande studier. Vi valde aktivt bort inspelning av intervjuerna för att säkerställa en öppen dialog och motverka självcensur.

Kartläggning av tio klienter

Som tillägg till den data vi fick av intervjuerna valde vi att kartlägga tio klienter och deras vägar från gripande till förflyttning till anstalt. Huvudsyftet med att se enskilda klienters väg genom häktet var att nyansera den bild vi fick av de intervjuer som skede. Att faktiskt se vilka delar av processen som tog lång tid och när de huvudsakliga delmomenten skede gav perspektiv på annan empiri. Även här gjordes urvalet från ett kvalitativt snarare än ett kvantitativt perspektiv. Därmed klienterna inte hävdas vara

representanter för en "medelklient". Urvalet gjordes snarare med fokus på att exemplifiera hur situationen kan se ut när klienterna tvingas vara länge på häktet. Vidare ville vi urskilja tydligt var de betydande hindren finns för en mer effektiv process. Klienterna valdes ut efter tre kriterier:

1. De skulle ha genomgått hela processen och ha lämnat häktet.
2. De skulle vara klienter som blev åtalade, dömda och verkställda på häktet.
3. De skulle ha tillbringat en längre tid på häktet.

Direktobservation

Vi inledde studien med en rundvandring på häktets alla avdelningar. Under drygt tre månaders tid har vi sedan varit närvarande på häktet, där vi haft tillgång till eget arbetsrum, i genomsnitt tre dagar i veckan. Uppskattningsvis har vi båda tillbringat över 250 timmar på Häktet. Då vi hade möjlighet att få tillgång till ett eget arbetsrum var det naturligt att tillbringa mycket tid på plats. Andersen (1998) menar att sådana kvalitativa observationstekniker normalt sett är mycket givande inledningsvis då man har möjlighet att observera fenomenet i dess sociala sammanhang. Även om det var omöjligt att direktobservera en "klientprocess" då den ofta sträcker sig över flera månader ansåg vi det ändå vara viktigt att vara närvarande mitt i verksamheten under studiens gång. Viktiga positiva bieffekter av att vara närvarande på häktet var att vi självständigt kunde knyta kontakter med potentiella intervjuobjekt samt att vi kunde skapa förtroende för oss som personer och för vår studie.

Huvudstudie

Enkät

När förundersökningen var genomförd och vi fått en grundläggande bild av situationen kunde vi skapa och genomföra en enkätundersökning. Dess syfte var att ytterligare kartlägga situationen men framförallt att fördjupa vår kunskap i de problem och hinder vi funnit efter förstudien.

Vi följde Forzas (2002) modell i skapandet och genomförandet av enkäten. Först och främst fastlade vi de underliggande variablerna och koncepten som vi var intresserade av att undersöka som vi identifierat i förstudien. Vidare hade vi preliminära hypoteser som vi var intresserade av att kunna bekräfta. Det ska nämnas att enkäten inte främst syftade till hypotesprövning utan var explorativ till sin natur vilket medförde att vi valde att inte basera den på en enskild teori.

I designmomentet lade vi vikt vid att skapa en öppen enkät där rum för egen reflektion hos respondenterna var viktig. Enligt Forza (2002) har enkäter i grunden tre olika inriktningar: explorativa, teoritestande eller beskrivande. Vi valde att, i likhet med studien i sin helhet, skapa en till hög grad explorativ enkät. Den grundläggande uppbyggnaden på enkäten följde (finnes i Appendix 3) ett givet mönster där en kvantitativ fråga följdes av kvalitativa, öppna frågor. Tonvikten låg på öppna frågor för att inte tvinga respondenterna in i svarsmallar (Converse & Presser, 1986). Frågorna följde en kronologisk ordning där vi behandlade klientens väg genom processen steg för steg. Detta följdes av frågor om klientens situation är samt hur externa parter i processen agerande.

Efter att en preliminär enkät skapats gjordes ett test med fem testsubjekt på häktet. Testsubjekten valdes från spridda delar i organisationen där representanter från ledningen samt vårdare ingick. Efter att subjekten gått igenom enkäterna hölls enskilda möten med var och en för att förstå hur den uppfattades och vilka eventuella problem som upptäcktes. Testet både bekräftade och förkastade de farhågor vi hade samt gav oss ett par nya synpunkter om dess uppbyggnad. Efter att synpunkterna samlats in gjordes ett antal förändringar och en modifierad enkät skapades. Det övergripande temat från feedbacken var att enkäten var för lång och tungrodd, både i frågorna som ställdes men även i informationen som kom med frågorna vilket ledde till en viss nedskalning inför den slutgiltiga versionen.

Enkäten skickades ut elektroniskt och respondenterna gavs totalt elva dagar att besvara enkäten. Denna tid förlängdes dock kraftigt då tekniska problem hindrade många från att besvara enkäten i tid.

Forskningskvalité

För att försäkra sig om att den forskning som utförs är av hög kvalité och att den bild av fenomenet som ges är korrekt används två huvudsakliga begrepp: validitet och reliabilitet (Andersen, 1998). Yin (2003) delar sedan in dessa i fyra kategorier: "Construct validity", intern validitet, extern validitet samt reliabilitet. Vi ämnar nedan diskutera dessa fyra begrepp i relation till studien och dess genomförande.

"Construct validity"

Enligt Yin (2003) är "construct validity" något som ofta förs fram som kritik mot fallstudier. Kritikerna menar att fallstudier inte tar fram operationaliserade mått av hög kvalité som kan mäta vad som studeras. I datainsamlingen finns en risk att subjektiva bedömningar från forskarens sida påverkar bedömningar om vad som är viktigt och oviktigt. Ovan har vi operationaliserat ett antal Lean – begrepp som används i analysen. Framtagandet av dessa mått är i sig problematiskt då subjektiva bedömningar påverkar processen med att ta fram dem.

Det främsta sättet att motverka denna problematik är enligt Yin (1994) att använda ett flertal källor runt samma fenomen. Som argumenteras för ovan används flertalet källor i empiriinsamlingen vilket ger ett antal olika perspektiv på fenomenet. Vidare säkerställs att det finns ett tydligt och sammanhängande resonemang från forskningsproblem och forskningsfråga genom det empiriska materialet till analysen och syntesen. Vikt läggs vid att härledandet från frågeställning till besvarandet av frågeställningen är så transparent som möjligt. Då subjektivitet är ofrånkomligt tydliggörs i så stor utsträckning som möjligt skillnaden mellan råempiri och våra egna synpunkter och tolkningar.

Trots den inneboende problematik som finns mot fallstudiers "construct validity" anser vi att studien, tack vare de åtgärder vi vidtagit, har en medelhög "construct validity".

Intern validitet

Intern validitet diskuterar huruvida de resultat man finner är korrekta och sanna. Miles & Huberman (1994) anger ett antal frågor som är användbara för att säkerställa en hög intern validitet. Nedan diskuteras ett antal av dessa som belyser i anknytning till studie och dess resultat.

Hur kontextrika och meningsfulla är beskrivningarna?

Det faktum att empiriinsamlingen har varit förhållandevis omfattande framgår i beskrivningen av processen och dess problem. Ambitionen har varit att säkerställa en omfattande men samtidigt relevant beskrivning där för fenomenet irrelevant empiri rensats ut. En betydande risk i utförandet av fallstudier är annars att forskaren har svårt att behålla fokus då mängden empiri blir överväldigande. Att behålla fokus har genom studien varit utmanande då personalen på häktet har mycket synpunkter och åsikter om diverse problem. Detta har krävt att vi varit tvungna att ofta säkerställa att empiriinsamlingen verkligen fokuserat på de för vår studie relevanta frågorna.

Verkar återberättelsen av händelseförloppet vettig, är den övertygande och rimlig? Kan läsaren tänka sig in i situationen och hur studiefenomenet gestaltar sig?

Denna fråga anknyter till diskussion ovan relaterat till tydligheten i resonemanget i studien. Genom att följa en klar och logisk gång från problem till syntes borde diskussionen var lätt att följa och förstå. Det är svårt att för oss, som författare, att bedöma huruvida studien är övertygande. Dock anser vi att resonemangen är rimliga utifrån det empiriska materialet.

Skapade triangulation mellan kompletterande metoder och data generellt sett liknande slutsatser? Om inte, finns det en sammanhängande förklaring till detta?

De empiriinsamlingsmetoder som användes producerade överlag förhållandevis samstämmiga resultat. Under studiens gång märktes att svaren på intervjuerna blev alltmer förutsägbara då vi klarlagt mer och mer av situationen. I relation till syftet och frågeställningen samt de begränsningar i form av tid och resurser som fanns anser vi att den empiriska grunden är mycket god.

Har några variabler eller områden som innehåller oklarheter identifierats?

Som diskuteras ovan är fallstudien i hög grad explorativ då studier har utförts på ämnet i de teoretiska perspektiv vi använder oss av. Detta faktum innebär att en mängd intressanta diskussioner måste begränsas för att säkerställa en rimlig omfattning på studien. Dessa begränsningar medför att ett antal variabler i klientflödet inte belyses helt och hållet. Exempel på sådana är mer ingående information om hur polisens förundersökningar ser eller mer ingående information om anstaltssituationen och dess platsbrist.

Viktigt att påpeka angående i samband med den interna validiteten är den svarsfrekvens på den enkätundersökningen som genomfördes i huvudstudien. Drygt 30 % av de tillfrågade lämnade svar i enkäten vilket ger tyngd studiens slutsatser. Vidare fanns stora likheter mellan de resultat som gavs av förstudien och huvudstudien. Det är därmed tydligt att både de kvalitativa och de kvantitativa metoderna ger likartad data vilket borde ytterligare förstärka validiteten. Som ett resultat av ovan diskussion anser vi att studien har hög intern validitet.

Extern validitet

Med extern validitet åsyftas till vilken grad studiens resultat kan generaliseras och appliceras på liknande fall. Då endast ett fall valdes har studien en inneboende svaghet. Genom att inte jämföra resultaten med andra fall kommer den externa validiteten bli lidande. Som argumenteras för ovan ansåg vi att ett fall

förde med sig fler fördelar än nackdelar, framförallt när det gällde möjligheten till mer omfattande datainhämtning samt djupare analys. Likt ovan diskuteras ett antal av Miles & Hubermans (1994) frågor i angående extern validitet.

Adresserar studien några möjliga hot mot generaliserbarhet?

Uppenbarligen, som diskuteras ovan, gör det faktum att endast ett fall undersöks att generaliserbarheten blir lidande. Det finns tydliga situationsspecifika faktorer i studien. Häktet Kronoberg är det häkte i Sverige med högst belastning på klienter. Vidare är man ett av fyra säkerhetshäkten där vissa klienter kräver stora resurser i form av personal i framförallt transporter till och från huvudförhandlingar. Detta skulle kunna innebära att de eventuella problem som upptäcks på häktet får en större effekt än på andra, mindre belastade häkten.

Är processerna och resultaten beskrivna i slutsatsen generella nog för att kunna appliceras på andra situationer, även sådana som har skilda förutsättningar?

Vi anser att de slutsatser vi kommer fram till borde kunna vara applicerbara på andra processer på häkten i Sverige. För faktorer såsom bristande samordning och lagstadgade problem finns det egentligen ingen anledning till varför större skillnader finns i andra delar av Sverige. De underliggande faktorerna som påverkar processen är dock tydligt sammankopplade med häktesverksamhet. Det torde vara svårt att identifiera andra verksamheter som har processer som liknar det klientflöde som undersöks i denna studie.

Föreslår studien situationer där resultaten kan testas på ett tillfredställande sätt?

Det finns uppenbara möjligheter att testa slutsatserna på liknande fall. Även om Häktet i sig är unikt i sitt slag i Sverige i avseende storlek och beläggning borde de processer som uppstår vara förhållandevis enkla att identifiera på andra häkten i Sverige. Framförallt borde de övriga storstadsregionernas verksamheter kunna ligga till grund för liknande studier kring den process klienten går igenom. Allra mest intressant som studieobjekt kanske det nybyggda häktet i Göteborg skulle kunna vara då betydande resurser lagts på dess utveckling och byggnation.

Som nämnts blir den externa validiteten lidande då endast ett fall undersöks. Vi anser att studiens resultat har låg extern validitet på grund av detta. Den huvudsakliga anledningen till det är att brister på tid och resurser inte tillät jämförande fall. Det är därmed vår förhoppning att vidare studier utförs som testar de resultat vi kommer fram till.

Reliabilitet

För att kunna hävda att hög reliabilitet förekommer i en studie ska den kunna reproducera samma resultat en andra gång givet att den utfördes på samma sätt. Spector (1981) hävdar att bedömning av studiens reliabilitet baseras på antalet felaktigheter som görs. Ju mer fel studiens resultat är jämfört med det "sanna" eller "riktiga" värdet, desto mindre reliabilitet anses finnas.

Det finns flera metoder för att säkerställa hög reliabilitet. Yin (2004) menar att dokumentation av tillvägagångssätten i studien samt upprättandet av en databas med all empiri är viktiga. Spector (1981)

hävdar att genom att använda flera olika typer av instrument kan man säkerställa att det som sägs är riktigt.

Från studiens början konstruerades en projektplan med övergripande mål och tillvägagångssätt som presenterades för ledning och fack på Häktet Kronoberg. Under studiens gång har vi kontinuerligt arkiverat data elektroniskt. Dessa dokument har hållits separata från alla andra anteckningar så att data kan studeras så "rå" som möjligt. Vi har även använt oss av flera olika typer av datainhämtning som nämnts ovan. Det är vår förhoppning att intervjuerna, klientexemplen och enkäten ger oss tillräckligt många infallsvinklar för att kunna hävda att studien har hög reliabilitet.

Begränsningar

Vi har genomfört studien så rigoröst som möjligt och försökt göra de slutgiltiga resultaten så obestridliga som möjligt. Dock inser vi att studien innehåller brister som till viss del kan göra resultaten ifrågasättbara. Nedan diskuteras de, i vår mening, största bristerna med studien.

En brist i studien är svarsfrekvensen på den enkät som gick ut till personalen på Häktet som uppgick till strax över 30%. En större andel inkomna svar hade till ännu högre grad bekräftat studiens resultat. Trots en modifiering av den ursprungliga enkäten samt återkommande försök att få personalen att besvara enkäten blev inte svarsfrekvensen vad vi hade önskat. Andra betydande brister är, som nämnts, resultatens generaliserbarhet som blir begränsad då endast ett fall studeras. Med mer tid och resurser hade jämförande studier kunnat utföras på andra häkten i Sverige för att undersöka om liknande tendenser kan upptäckas där.

En ytterligare viktig punkt att diskutera är betydelsen av att vi valt att fokusera empiriinsamlingen på Häktet. Den process vi valt att undersöka är beroende av ett antal olika instanser, där häktet måste ses som en del av en större helhet. Med valet att fokusera på Häktet riskerar vi att få en ensidig bild av situationen. Trots att intervjuer har genomförts med individer från till exempel polismyndigheten och åklagarmyndigheten måste det antas att resultaten till viss del speglar Häktets syn på processen. Vi anser dock att Häktet är en vettig utgångspunkt då man är delaktig i varje del av processen till skillnad från de andra större instanserna som endast är medverkande i specifika delar.

Under studiens gång har vi, då området är förhållandevis outforskat, hittat många intressanta stickspår anknutna till fenomenet. Att undersöka ett antal av dessa områden skulle kunna berika bilden denna studie försöker ge. Exempel på sådana skulle kunna vara hur ledning och dess styrning av processen påverkar flödet till det positiva eller negativa. Vidare skulle ytterligare perspektiv från de inblandade aktörerna såsom åklagare, domare och poliser vara värdefullt. Att dessutom få perspektiv på fenomenet från politiskt håll hade varit intressant då det i slutändan är regeringen som beslutar om hur resurserna ska fördelas. Vi konstaterar helt enkelt att det inte fanns tid nog att undersöka samtliga dessa stickspår vilket förhoppningsvis öppnar för framtida studier kring fenomenet.

Relevans

För att klargöra en studies relevans och bidrag till forskningen använder Whetten (1989) en modell som är menad att klargöra om studien är publicerbar.

Den viktigaste frågan är huruvida studien tillför något nytt som ännu inte studerats. I denna studies fall argumenterar vi för att vårt perspektiv på häktets verksamhet är nytt och tillför inte bara en ny syn på verksamheten utan förhoppningsvis även på det teoretiska ramverk vi använder oss av.

Vidare frågar man sig om detta är relevant för framtida studier av liknande fenomen och om det förändrar forskning inom området. Då studien undersöker ett område som ännu är outforskat i vårt valda perspektiv borde resultaten på något sätt påverka framtida studier inom samma område. Många av de koncept Lean-teori diskuterar måste sättas i ett nytt sammanhang med nya förutsättningar vilket förhoppningsvis påverkar framtida studier inom området.

Whetten (1989) menar att teoriskapande ska "bygga på en grund av övertygande argument och grundat i rimlig och tydliga syner på mänsklig natur och organisationsverksamhet". Vi har försökt att klargöra våra antaganden och vara så tydliga som möjligt i vår argumentation för att säkerställa att en tydlig och vettig väg i resoneraendet.

Har studien genomförts väl? Med reservation för de begränsningar vi angivit ovan anser vi att denna studie genomfört på ett gediget och ambitiöst sätt. Datainsamlingen har varit omfattande både i mängd rå data men också sett i tidsåtgång. Vi har varit noggranna och lagt tid på analysarbetet för att försäkra oss om att de resultat vi kommer fram till är meningsfulla och relevanta och frångår slentrianmässiga slutsatser.

Dispositionsmässigt följer uppsatsen en logisk och vedertagen följd som argumenteras för i dispositionsavsnittet ovan. Uppsatsen är förhållandevis väl och underhållande skriven och ambitionen har varit att begränsa dess längd till så hög grad som möjligt medan de centrala analyserna ges tillräckligt mycket utrymme och studien syfte uppfylls.

Lean thinking och TPS har varit populära inom en mängd branscher i den privata sfären i ett antal år. Dock är det endast på senare år som aktörer inom den offentliga sektorn har intresserat sig för modellerna. Framförallt aktörer inom sjukvården har insett dess styrkor vilket borde leda till att även andra, mer oväntade aktörer kan ta till sig idéerna. Därmed anser vi att ämnet är aktuellt och att diskussion borde tas upp i högre utsträckning.

Akademiker inriktade på Lean thinking och dess applicerbarhet samt organisationsforskare fokuserade på den offentliga sfären borde vara den främsta målgruppen för uppsatsen. Dock är naturligtvis förhoppningen att även andra forskare i angränsande fält kan intressera sig för resultaten och den analys som görs. Detta är om inte annat viktigt för studiens syfte då ambitionen är att fler studier görs kring fenomenet då det är förhållandevis outforskat.

Empirisk bakgrund

Nedan följer en kort beskrivning av den process som för klienten från gripande till förflyttning utifrån ett klientperspektiv och utifrån ett processperspektiv. Beskrivningen utgår från den kunskap som insamlats via intervjuer och relevant litteratur.

Klientperspektiv

Klientens situation på häktet är en aspekt av klientens vistelse på häktet som inte får förbises. Det bör också noteras att det är svårt att beskriva den "typiske" klientens dag då stora skillnader kan förekomma beroende på avdelning, kön, diverse begränsningar m.m.

När en klient anländer till häktet förs han eller hon först från en speciell ingång på plan fyra till inskrivningen belägen på plan sju. Där kroppsvisiteras klienten och förs in i häktets datasystem och man kontrollerar om det finns tidigare uppgifter registrerade om klienten. Så snart som möjligt efter ankomsten ska klienten också suicscreenas, vilket innebär att häktespersonalen med hjälp av frågor försöker utvärdera klientens benägenhet att begå självmord. Denna undersökning sker dock ibland i ett senare skede.

Det finns femton avdelningar på häktet à dryga tjugo platser var(exklusive en mindre avdelning med mycket speciella fall). Vissa avdelningar är öppna, vilket innebär att klienter som placerats där har rätt att röra sig fritt i korridoren och umgås med andra klienter under dagtid. Häktet har också som ambition att ha skilda avdelningar för klienter med restriktioner och avdelningar för klienter utan restriktioner. På grund av den hårda belastningen på Häktet är detta emellertid inte möjligt i praktiken och på flera avdelningar sitter både klienter med och utan restriktioner. Restriktioner är åtgärder som inskränker klientens frihet ytterligare och begränsar dennes kontakt med omvärlden. Det är åklagaren (med stöd av rätten) som bestämmer vilka restriktioner som åläggs klienten. Exempelvis kan restriktioner innebära att den gripne inte får läsa tidningar, tala med andra än åklagare, advokat och häktespersonal och får inte ta emot besök eller vistas med andra klienter.

Ofta släpper restriktionerna i samband med att rättegångsförhandlingarna avslutas men det är inte ovanligt att de släpper tidigare eller senare beroende på den enskilda situationen samt vad restriktionerna berodde på.

Som nämnts skiljer sig situationen avsevärt för klienterna beroende på en mängd faktorer. Kön, ålder, typ av brott, självmordsbenägenhet och benägenhet till våldsamt beteende är faktorer som påverkar vilka möjligheter och skyldigheter en enskild klient har. Till exempel kan klienterna på kvinnoavdelningarna röra sig friare då risken för incidenter är färre jämfört med motsvarande manliga avdelningar. På avdelningen för unga klienter arbetar man mer med försök till omvändning av beteende och rehabilitering då de unga klienterna anses ha störst chans att kunna förbättra sitt beteende. För varje klient görs en individuell bedömning som ligger till grund för hur denne ska och inte ska begränsas i sitt beteende.

Gemensamt för samtliga klienter är att man har rätt till en timmas vistelse utomhus varje dag samt att man har tillgång till andra aktiviteter givet att förutsättningar finns. Till exempel har klienten möjlighet

att anmäla sig till arbetsdriften där uppgifter såsom enklare manuell tillverkning och montering sker på beställning av företag. De klienter som inte har restriktioner kan dessutom använda sig av häktets gym. Dagarna regleras av ett förbestämt schema där väckning sker kl. 8. Klienterna har sedan fri tid från kl. 8.30 till kl. 11.45 för aktiviteter såsom att handla i kioskvagnen, motionera, låna böcker och promenera givet att det finns möjlighet. Efter lunchen, som klienterna intar i sina rum och varar från kl. 11:45 till kl. 13.00, har klienterna återigen fri tid fram till kl. 16.15 då det fram till kl. 17.00 serveras middag och klienterna låses in för natten.

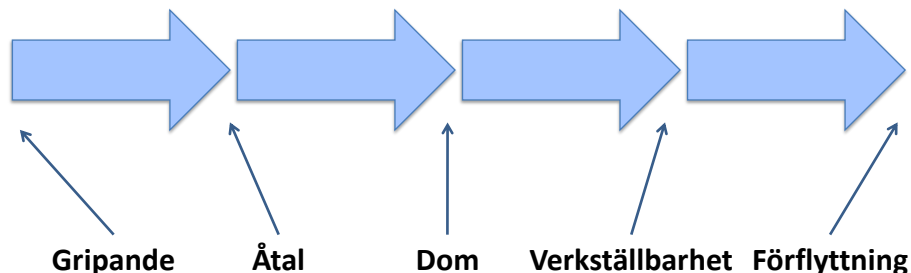
Klienten lämnar endast Häktet vid häktnings- och rättegångsförhandlingarna eller för att "vallas" av polisen (d.v.s. åka med polisen till en brottsplats relevant för klientens fall). I vissa fall kan klienter också behöva lämna Häktet för att, exempelvis, uppsöka vård eller besöka optiker.

Processperspektiv

Nedan behandlar vi klientens väg genom den process som denna studie fokuserar på. I grunden innefattar den vad som händer mellan det att klienten grips och förs till häktet till och med att han eller hon förflyttas till anstalt. Fokus ligger här på processen i sin helhet snarare än på vad som händer med klienten på Häktet.

Den genomsnittliga tiden en klient tillbringar på Häktet från ankomst till förflyttning är ca fyra månader. Processen inleds i de flesta fall med att klienten grips av polis varpå han eller hon förs till Häktet. Klienten går sedan igenom ett antal steg som slutligen resulterar i antingen frisläppande (vid friande dom) eller förflyttning till anstalt (vid fällande dom). Förutom Häktet är ett antal andra aktörer involverade i processen. De huvudsakliga aktörerna, tillsammans med Häktet, är: polismyndigheten som griper och utför förundersökningen, åklagarmyndigheten som väcker åtal samt domstolarna som utfärdar domen.

För bättre översyn över processen kan den delas upp i fyra delar: (1) från gripande till åtal, (2) från åtal till dom, (3) från dom till verkställbarhet och (4) från verkställbarhet (se Appendix 1 för definition) till förflyttning. Dessa är de grundläggande delarna i processens som samtliga klienter med fällande domar går igenom. Friade klienter går endast igenom steg ett och två varpå de försätts på fri fot efter domens fastställande. Nedan följer en närmare beskrivning av var och en av delarna.



Figur 3: Processperspektivet

Från gripande till åtal

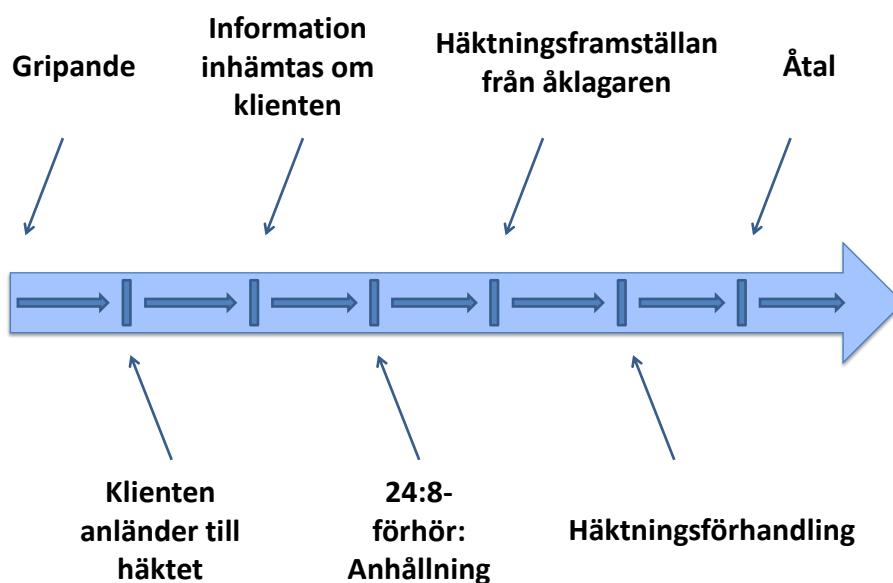
Vanligast är att den misstänkte först grips av polis och sedan anhålls av åklagare även om det händer att klienten anhålls innan han eller hon grips (ofta är detta fallet när klienten anhålls i sin frånvaro). När klienten anländer till Häktet undersöker man huruvida det finns lediga platser på Häktet samt tar fram information om klienten. Förutom information rörande vilken försvarare klienten har samt vilka (om några) restriktioner som ålagts klienten måste Häktet också undersöka om klienten redan har en verkställbar dom eller om klienten har en överklagad dom. I det första fallet börjar klienten avtjäna sitt straff direkt, i det senare kan klienten börja avtjäna sitt straff genom att dra tillbaka sin överklagan.

I samband med gripandet utses en försvarare åt klienten (om inte denne önskar utse någon på egen hand) och, om åklagaren begär sådana, kan rätten fatta beslut om att ålägga klienten restriktioner. Restriktionerna kan, som redan nämnts, vara av olika typer och är ämnade att begränsa klientens frihet och begränsa hans eller hennes kontakt med omvärlden. Restriktioner åläggs om det finns en risk för att den misstänkte undanröjer bevis eller på annat sätt försvårar utredningen. Det krävs dessutom att kollusionsfaran avser ett brott som den häktade är misstänkt för (Westerlund, 2005).

Polisen eller åklagaren ska så snart som möjligt hålla ett så kallat 24-8-förhör med den som gripits eller anhållits i sin frånvaro. Det är i samband med detta förhör åklagaren beslutar huruvida den misstänkte ska anhållas eller om han eller hon ska släppas. Om åklagaren beslutar att anhålla, och inte häver sitt anhållningsbeslut, ska han utan dröjsmål (och senast klockan 12 tredje dagen efter anhållningsbeslutet) lämna in en häkningsframställning till rätten (Westerlund, 2005).

I häktningsframställning till rätten anges vilket brott klienten misstänks för samt tidpunkten för frihetsberövandet. Efter att häktningsframställningen gjorts ska rätten hålla häktningsförhandlingen utan dröjsmål och senast fyra dygn efter att klienten frihetsberövats. Denna förhandling sker i domstol och generellt närvarar både åklagaren, klientens försvarare och klienten själv.

Klienten häktas för en period om 14 dagar men kan omhäktas så många gånger som behövs för att polisen ska kunna fullgöra sin förundersökning och för att åklagaren ska vara beredd att väcka åtal. Värt att notera är också att klienten vanligtvis brukar närvara vid omhäktningsförhandlingarna. Medan polisen och åklagaren utför sitt arbete är klienten inlåst på häktet med eller utan restriktioner och hålls tillgänglig för förhör och för vallning. När åklagaren väl väckt åtal skickas klienten en kallelse till huvudförhandling (rättegångsförhandling). Denna inleds inom en vecka från att åtalet väckts.



Figur 4: Från gripande till åtal

Ovan har klientens första tid på Häktet beskrivits och det har kortfattat skildrats hur det går till när klienten grips, anhålls och åtalas. Det kan också observeras att klientens deltagande är tämligen viktigt under denna del av processen eftersom klienten genomgår ett antal procedurer som berör honom eller henne själv och ofta också kräver hans eller hennes fysiska närvaro. Denna del av processen avbildas i figur 4.

Från åtal till dom

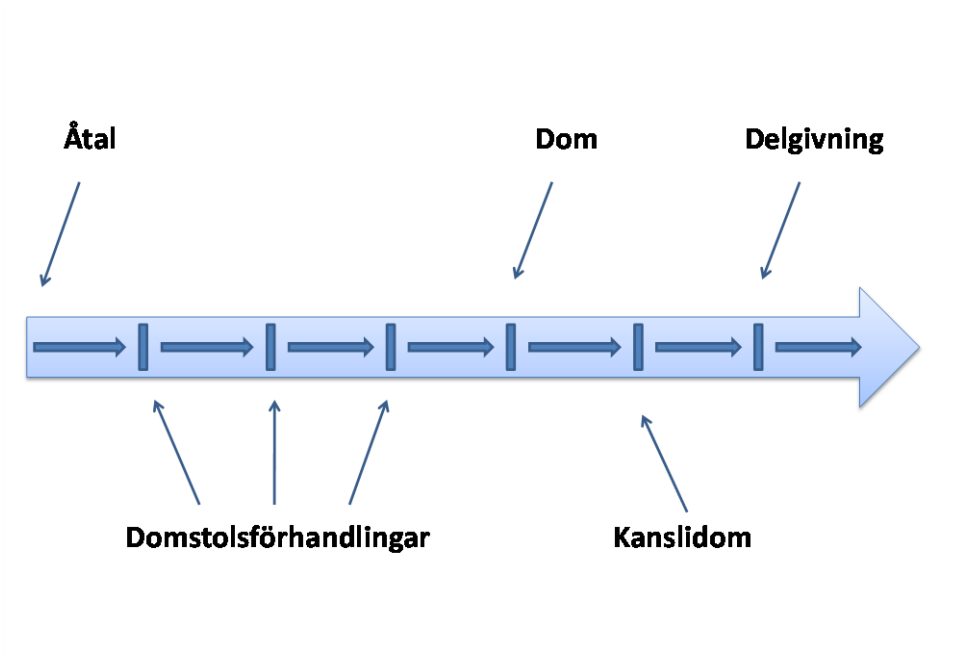
Efter att åtal väckts får det dröja högst en vecka innan rättegången inleds. Klienten närvarar under själva rättegången och kallas till rätten ett visst antal tillfällen. För transporten till och från förhandlingarna ansvarar vanligtvis den Regionala Transporttjänsten (RPT) som av Kronobergshäktet meddelas via fax om när klienten ska inställa sig i rätten. Transporttjänsten är en fristående del av kriminalvården med

kontor vid Fridhemsplan och har ansvar för att planera och utföra de klienttransporter som sker inom Stockholmsområdet. Häktet kommunicerar behovet av transporter och transporttjänsten utför sedan dessa kostnadsfritt. Under en dag har RPT därmed ansvar för ett flertal transporter och brukar inte bara vara ansvariga för att klienten kommer till och från rättegångsförhandlingarna vid början och slutet av rättegången utan har ofta också ansvar för att klienten transporteras till närmaste häkte under lunchavbrotten. Det är också RPT som sköter om transporten till och från häktningsförhandlingarna. I de flesta fall transporteras klienterna enskilt till och från förhandlingarna. Typiskt sett brukar en transport, förutom klienten, bestå av tre personalmedlemmar från kriminalvården. För transporten mellan häkte och anstalt brukar dock den nationella transporttjänsten TPT ansvara och denna har inga kontor i stockholmsområdet.

Rent formellt ligger den regionala transporttjänsten RPT under Kronobergshäktet och dess kriminalvårdschef, varför dess aktiviteter är extra intressanta för denna uppsats. Även om viss personal finns utplacerad på Stockholms häkten sköts all planering av de regionala transporterna från kontoret på Fridhemsplan. Själva planeringen kräver att personalen använder sig av information från tre olika datasystem och matchar denna manuellt. Förutom transporter till och från domstol ombeds RPT också om handräckning för andra typer av transporter. Beställningar inkommer löpande till RPT, vilket innebär att schemat över planerade transporter ständigt kan ändras eftersom beställningar av transporter ofta kommer in med kort varsel. I de fall då RPT inte har möjlighet att ta sig an en transport tillkallas externa transportbolag av RPT.

När rättegångsförhandlingarna avslutats meddelas domen antingen direkt eller genom kanslidom, i vilket fall det kan dröja upp till två veckor. Att kanslidomar används beror, enligt uppgifter från våra intervjuer, främst på att det tar tid att skriva ned domen och inte på att rätten behöver betänketid för att nå ett beslut. I de fall det rör sig om kanslidom kan det ta ytterligare en tid från det att domen blivit färdig till dess att klienten delges domen. Som Häktespersonalen förklarar beror detta på att delgivning formellt först anses ske när klienten får reda på vad han/hon dömts till och vad han/hon dömts för. Detta betyder att även om klienten kan få veta sitt straff redan samma dag som domen faller anses klienten delgiven först när han eller hon fått ta del av domen som skickas från rätten till Häktet via post. Därför kan klienten i vissa fall först bli delgiven kanslidomen flera dagar efter att den fallit. Denna del av processen återges i figur 5.

Slutligen kan också sägas att denna del ofta är relativt kort och skiftar relativt lite i längd jämfört med processens andra delar. Detta beror i stor utsträckning på reglering och planering: enligt lag ska rättegången hållas senast en vecka efter att åtal väckts, domen ska meddelas senast två veckor efter sista rättegångsdatumet och rättegångens datum och längd bestäms i förväg. Variationer i hur lång tid som förflyter mellan åtal och dom beror därmed på hur många rättegångsdagar som bestämts, huruvida domen är en kanslidom eller ej, och hur snabbt posten för domen till Häktet.

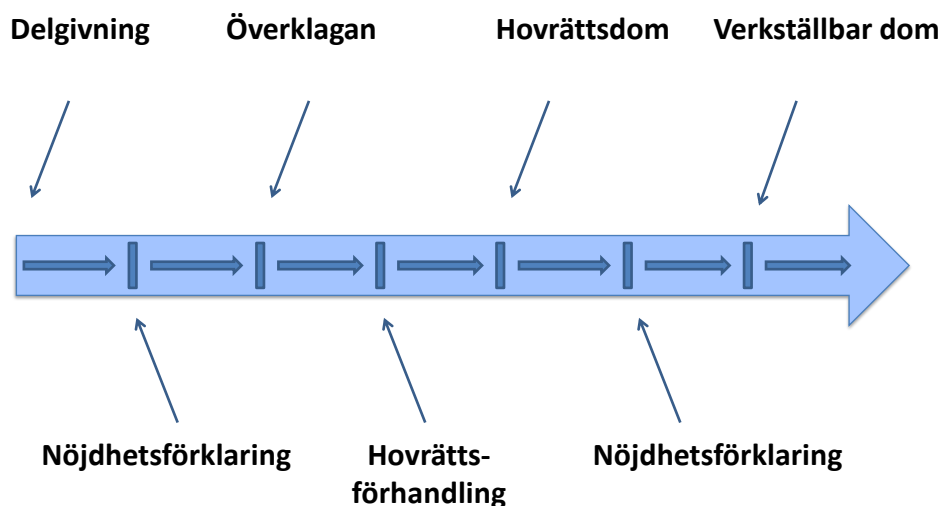


Figur 5: Från åtal till delgivning

Från dom till verkställbarhet

När domen når häktet via post eller via fax och klienten blir delgiven domen ges han eller hon två dagar för att avge sin nöjdhetsförklaring. Nöjdförklaringen innebär att klienten avstår från sin rätt att överklaga och godtar de påföljder som ålagts av rätten. Klientens dom blir då verkställbar och klienten är redo att förflyttas från häktet. Om klienten förklarar sig ej nöjd kan han eller hon överklaga förutsatt att överklagan sker inom den tidsram som fastställts av rätten, vilket vanligtvis är tre veckor. Klienten kan dock välja att nöjdförklara sig och dra tillbaka sin överklagan fram tills domen faller i den instans som han eller hon överklagat till. Om klienten nöjdförklarar sig och drar tillbaka sin överklagan blir domen genast verkställbar.

I det fall en klient väljer att överklaga kommer de båda mittersta stegen i processen, från åtal till verkställbarhet, upprepas lika många gånger som klienten överklagar. Om klienten väljer att överklaga till hovrätten har han eller hon samma möjligheter ifråga om nöjdhetsförklaring och överklagan som i tingsrätten. Han eller hon blir också delgiven domen på det sätt som nämndes ovan. Om klienten sedan dessutom väljer att överklaga till Högsta Domstolen gäller samma princip för nöjdhetsförklaringen och överklagan. Däremot blir klienten automatiskt ansedd nöjd om Högsta Domstolen avstår från att ta upp rättsfallet, och därmed blir domen också verkställbar. Figur 6 summerar denna del av klientprocessen.



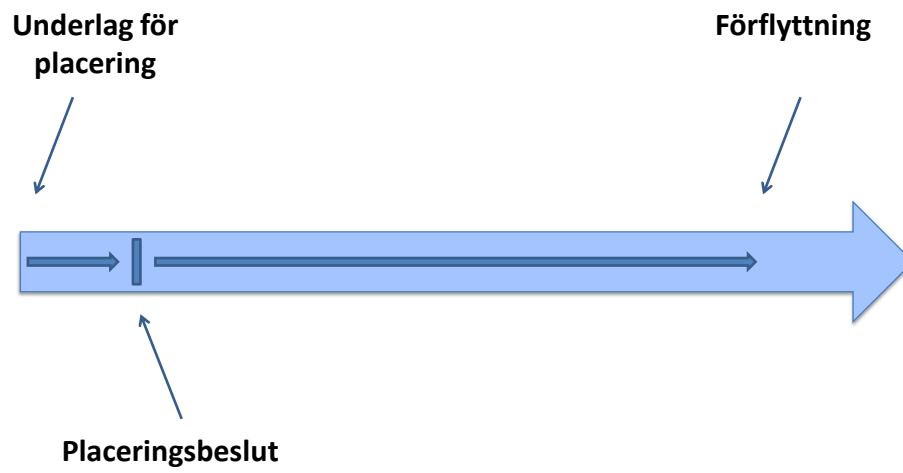
Figur 6: Från delgivning till verkställbar dom

Från verkställbarhet till förflyttning

Den sista delen i processen är till viss del skild från de resterande tre delarna då varken åklagare eller domstol är involverade. I denna del är snarare Placeringsenheten och anstalterna de främsta aktörerna tillsammans med häktet.

Placeringsenheten, vars kontor ligger i egna lokaler i centrala Stockholm, har som ansvar att placera ut samtliga klienterna med verkställbara domar på lämpliga anstalter. Deras beslut fattas utifrån ett flertal faktorer: anstaltens säkerhetsgrad, de vårdmöjligheter som erbjuds av respektive anstalt, samt vilka andra klienter som redan är placerade på anstalten. Exempelvis är det viktigt att placeringsenheten håller reda på vilka eventuella gäng de utplacerade klienterna tillhör och vilken typ av kultur som finns på de olika anstalterna. I snitt tar det ca tre dagar att placera en klient från att ärendet inkommer till placeringsenheten. Dock kan klienten få vänta mycket längre än så på att placeras och förflyttas.

Ovan har klientens situation på Häktet samt den process som klienten genomgår beskrivits på ett övergripande vis. Då en grundläggande förståelse utifrån ett klient- och processperspektiv eftersträvas är det nu tid att undersöka vilka komplikationer som kan identifieras utifrån de båda perspektiven.



Figur 7: Från verkställbar dom till förflyttning

Förstudie

I granskandet av klienternas situation och den ovan beskrivna processen framträder ett antal observationer som på ett eller annat sätt kan betecknas som problematiska. En grundläggande sådan observation är den i genomsnitt relativt långa tiden en klient tillbringar på Häktet Kronoberg. Häktets egna undersökningar och personal vittnar om att det i genomsnitt tar cirka fyra månader från att en klient anländer till Häktet till dess att han eller hon transporteras till anstalt eller försätts på fri fot. Nedan diskuteras vilka faktorer som gör att klientflödet hämmas. Först beskrivs dock vilka problem som finns i klientens situation. Dessutom tas andra observerade problem i verksamheten upp som är anknutna till flödet men som inte nödvändigtvis direkt stannar upp det.

Klientperspektiv

Nedan beskrivs de kritiska synpunkter som under förstudien lyfts fram rörande klienternas vardag på Häktet Kronoberg.

Tidsaspekten

Den genomsnittliga tid en klient tillbringar på Häktet är som sagt ungefär 120 dagar, dock förekommer det att klienter får tillbringa betydligt längre tid än så på Kronobergshäktet. I vissa fall tvingas klienterna tillbringa flera hundra dagar på häktet och i extrema fall kan deras vistelsetid räknas i år. Det enskilt största problemet ur ett klientperspektiv är den förhållandevis långa tid klienten tvingas tillbringa där. Som nämndes inledningsvis är perioden och dess längd problematiskt ur mänsklig synpunkt. Att vara frihetsberövad med begränsad mänsklig kontakt påverkar klienterna negativt.

Problematiken är tydligast för klienter med restriktioner samt för klienter som försätts på fri fot vid processens slut (då dessa inte borde ha frihetsberövats överhuvudtaget). Dock finns det även ett värde för de klienter som senare förflyttas till anstalt i att processen går snabbare då anstalterna är bättre rustade att hantera de intagna över lång tid. Oavsett vilken dom klienten får är häktningsprocessen en tid präglad av stor ovisshet och obehag. Således finns det ett uppenbart egenvärde för den enskilde klienten att dagarna på häktet minskas.

Restriktioner

Dock skiljer sig de enskilda klienternas situationer åt till viss del. Dessa skillnader är beroende av en mängd faktorer såsom kön, våldsbenägenhet, ålder etc. Den största genomgående skillnaden är dock huruvida klienten blir ålagt restriktioner. Vid de tillfällen restriktioner läggs på en klient gör de det från gripandet fram till en eventuell dom. Därefter är det vanligt att dessa släpper och klienten får tillgång till TV, gym, gemensamma promenader, etc.

Brist på tid

Genomgående lyfter personalen på Häktet Kronoberg fram att man upplever arbetsbördan idag som mycket hög. Man menar att arbetet blir tyngre och mer utmanande. Många anställda anser att den tunga arbetsbördan medför att personalen inte kan ge klienterna den tillsyn och uppmärksamhet som de egentligen behöver.

Att personalen idag inte upplever sig kunna ge klienterna den mänskliga kontakt och vårdande tillsyn som de skulle vilja kommer inte behandlas explicit i denna uppsats, även om vi kommer återkomma till belastningen på Häktet. Dock är det viktigt att lyfta fram och betona personalens synpunkter i frågan och att ha dem i åtanke även när ett mer processorienterat perspektiv antas.

Processperspektiv

Som nämnts ligger huvudsakligt fokus för denna uppsats på den process som för klienten från gripande till förflyttning till anstalt. I detta avsnitt beskrivs de problem som föreligger inom de processens fyra delar som tidigare beskrivits. Somliga av de problem som beskrivs nedan påverkar häktningstiden direkt medan andra påverkar den indirekt. Som sagt kommer vi även kortfattat diskutera ett antal andra identifierade komplikationer som berör processen men som inte nödvändigtvis har någon mätbar inverkan på hur lång tid klienterna tillbringar på Häktet då dessa framträtt tydligt genom förstudien. Dessa är snarare generella ineffektiviteter i verksamheten som främst skapar irritation hos personalen och kostar pengar för Häktet och samhället.

Från gripande till åtal

Efter det att gripande skett satt de studerade klienterna i häktet från femton dagar upp till över sex månader (se Appendix 2). För den övervägande majoriteten av klienterna tog detta delmoment mellan en till två månader. Nedan diskuterar vi vilka problem som kan uppstå under denna fas av processen.

Polisutredningen tar lång tid

Som nämnts kan en klient sitta häktad i högst två veckor, om inte omhäkningsförhandling sker. Omhäkningsförhandling är dock frekvent förekommande. Det är, som nämnts, förundersökningen som avgör när åtal kan väckas. Längden på den förundersökning som utförs skiftar betänkligt från fall till fall där de mer komplexa exemplen, såsom ekobrott och gängrelaterad brottslighet, tar betydligt längre tid än de enklare brotten. Enskilda delar av förundersökningen som vanligtvis brukar bidra mest till att förlänga processen är, enligt intervjuer med personal på Häktet och polisen, väntan på resultatsvar från Statens Kriminaltekniska Laboratorium eller Rättsmedicinalverket. Speciellt lång tid tar denna del när tester måste skickas till mer avancerade laboratorier i England eller USA.

Ytterligare faktorer som påverkar denna del av processen är intagandet av personer på förhör. Att belastningen på åklagarmyndigheten är stor har ofta påpekats. Enligt förstudiens uppgifter är en på Häktet förhärskande synpunkt att åklagarna är "helt utarbetade" under förundersökningsskedet då polisen höjt tempot de senaste åren. Dock pekar andra uppgifter från åklagare på att detta sällan har någon inverkan på hur lång tid en klient tillbringar på häktet eftersom åklagarna kan prioritera fall där den misstänkte är frihetsberövad. Uppenbart är att klientflödet hämmas av förundersökningen då klienten tvingas vänta passivt en längre tid fram tills åtal väcks.

Ankomst till häktet

Problem kan uppstå redan när klienten ankommer till häktet. På grund av hög belastning på Häktet Kronoberg händer det ibland att det inte finns celler till de klienter som förs in av polisen. I takt med att Kronobergshäktet fått fler klienter på sitt ansvar har det blivit allt vanligare att Häktets samtliga

bostadsrum är belagda. Under sådana omständigheter kan Häktet tvingas placera klienter i arrestcellerna. Arrestcellerna erbjuder ännu mindre bekvämlighet än Häktets vanliga bostadsrum och är i första hand avsedda för klienter som endast beräknas stanna en kortare tid på Häktet (exempelvis berusade personer som omhändertagits). Häktet Kronoberg har sedan flera år tillbaka ett avtal med Polismyndigheten enligt vilket Häktet åtar sig att tillhandahålla arrestceller åt Polismyndigheten. Om Häktet är oförmöget att tillhandahålla cellerna när polisen behöver dem måste polisen transportera den intagne till ett annat, mer avlägset beläget häkte och Häktet Kronoberg tvingas betala en straffavgift.

Informationsbrist

När en klient anländer till Kronobergshäktet behöver personalen olika typer av information. Exempelvis undersöks om klienten redan har en överklagad eller verkställbar dom. Tanken bakom detta förfarande är att se om klientens tid på häktet ska räknas av ifrån ett befintligt straff eller om klienten vill dra tillbaka sin överklagan för att därmed göra sin dom verkställbar och börja avtjäna sitt straff på häktet.

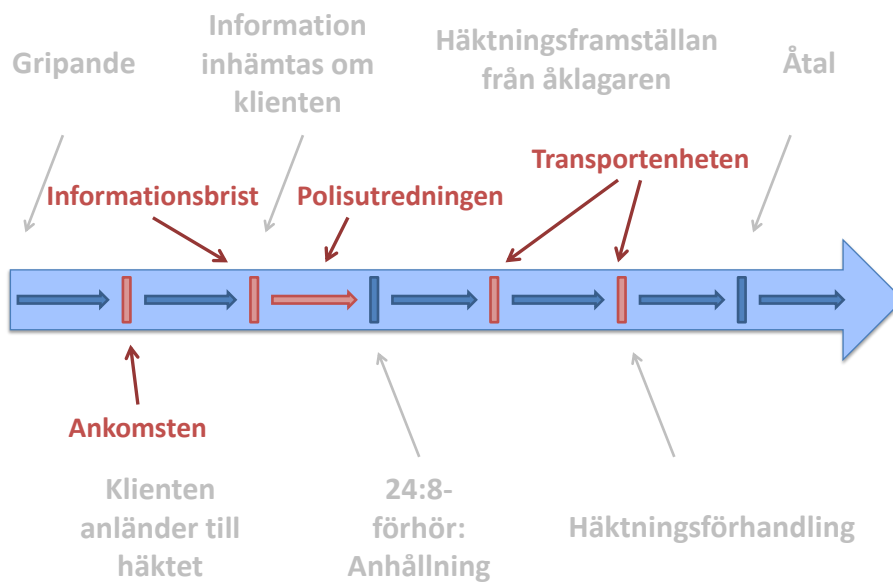
Dessvärre finns inte alltid informationen tillgänglig för personalen på Häktet och/eller överförs inte automatiskt. I sökandet efter information måste häktespersonalen söka i ett flertal olika datasystem samt även kontakta åklagarmyndigheten eller domstolarna. Man menar att detta sökande är problematiskt då det är svårt att få tag på rätt information. Man menar också att andra instanser har begränsad förståelse för vilken typ av information som krävs för att utföra häktets uppgifter.

Transportenheten

Transportverksamheten har stora svårigheter att utföra sitt uppdrag då stora, oannonserade toppar och dalar ständigt drabbar dess planering.

Transportverksamheten blir ofta överbelastad, främst inför längre helger såsom julen, påsk och midsommar, då många klienttransporter efterfrågas med dålig framförhållning. Kravet att transportera klienter till och från domstol oavsett när förfrågan om transport inkommer innebär således också att det är mycket svårt för RTP att planera sin verksamhet. Detta blir särdeles tydligt i samband med häktningsförhandlingar och, i synnerhet, omhäktningsförhandlingar. Om åklagaren beslutar att väcka åtal mot en klient har rätten en vecka på sig innan huvudförhandlingarna och RTP blir därmed varskodda i förväg om att klienten kommer att behöva transporteras till rätten. Om åklagaren å andra sidan inte väcker åtal utan istället önskar omhäkta klienten måste en omhäktningsförhandling ske. Ofta sker omhäktningsförhandlingarna samma dag som åklagaren begär klienten omhäktad, vilket innebär att transporttjänsten först varskos samma dag som transporten ska äga rum. Omhäktningsförhandlingar har hög prioritet och därför går det korta varslet sällan ut över transporten men kan innebära att kostsam, extern hjälp måste inkallas.

Dessutom försvåras transporttjänstens uppgift ytterligare av att arbetet till stor del är manuellt och kräver att personalen som ansvarar för planeringen använder sig av tre olika och med varandra ej sammankopplade IT-system (samt fax).



Figur 8: Komplikationer mellan gripande och åtal

Processens första delmoment präglas således av ett antal problem som hämmar klientflödet. Den främsta anledningen till att flöde hindras är den förundersökning som leds av åklagare och utförs av polis. Vidare visar empirin att klienter till och från tvingas tillbringa tid i arrestceller vid ankomsten till häktet då det inte finns platser på de vanliga avdelningarna. Anknutna till ankomsten är också problem med bristande information om klienten där häktet måste använda resurser till att ta reda på eventuella tidigare domar samt överklaganden. Till sist ser vi även att transporttjänsten upplever stora problem med anledning av toppar och dalar i efterfrågan samt det korta varsel de får på högt prioriterade transporter.

Från åtal till dom

Den andra delen av processen är den kortaste och minst volatila. Datum för rättegångsdagarna bestäms och meddelas klienten i samband med kallelsen till huvudförhandling. I de klientfall som studerats i denna uppsats har datumen respekterats och den längsta tiden som noterats för detta delmoment är en månad och arton dagar medan den kortaste endast var 4 dagar. Momentets längd i de resterande klienternas fall pendlade mellan maximum och minimum och hade ett snitt på cirka 18 dagar. De främsta dröjsmålen och problemen i denna del av processen ligger i transportsituationen samt rutinerna för kanslidomarna.

Dom

Trots att denna del i processen går relativt fort finns det fortfarande betydande problem. Det enskilt största dröjsmålet uppstår i de fall då klienten får en kanslidom. En klar majoritet av de klienter vi

undersökte fick kanslidom. I dessa fall tog det upp till två veckor innan domen föll och även när domen väl bestämts tog det i vissa fall relativt lång tid (upp till sju dagar) innan klienten blivit delgiven kanslidomen (i bemärkelsen att klienten nåtts av besked om vad han eller hon dömts för). Längden av klientens tid på häktet i denna del av processen styrs därmed i hög utsträckning av domstolens förmåga att nå, skriva ned och kommunicera domen.

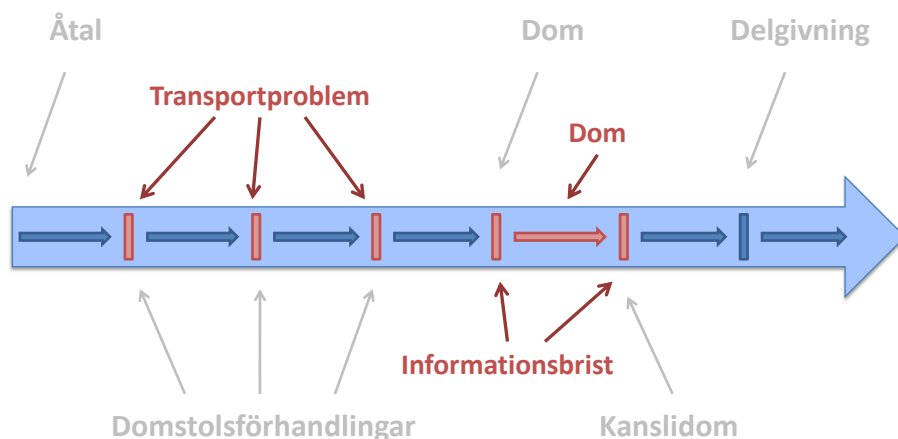
Transportenheten

Förutom fastställandet av domen och skrivandet av kanslidom är den klart dominerande aktiviteten i denna del av processen huvudförhandlingar i tingsrätten. Detta ställer stora krav på transportverksamheten då de ansvarar för majoriteten av transporter till och från rättssalen. Precis som redan nämnts försvåras transporttjänstens uppgift av variationer i efterfrågan på transporter som medför belastningstoppar som i sin tur leder till att transporter utförs (eller inte utförs) enligt transporttjänstens prioriteringslista. Liksom häktningförhandlingarna är rättegångsförhandlingarna högt prioriterade och hög efterfrågan på denna typ av transporter påverkar därför främst andra typer av transporter.

De intervjuer som utförts med personal på transporttjänsten och på Häktet vittnar om att det finns stora möjligheter ifråga om rättegångstransporterna. Eftersom klienterna transporteras individuellt till häktet blir belastningen på transporttjänsten särdeles svårhanterad om flera klienter kallas till förhandling på samma tid. Dessvärre planerar domstolarna inte sina kallelser med sådan hänsyn i dagens läge. Detta gäller både för enskilda domstolar samt för samordningen mellan olika domstolar: Det är vanligt att en domstol kallar flera klienter samtidigt och det är också vanligt att flera domstolar kallar klienter till huvudförhandling samtidigt vilket skapar höga toppar i efterfrågan på transporttjänster.

Information

Även i detta skede försvåras Häktets arbete av att relevant information ofta inte överförs. Detta gäller exempelvis interaktionen med domstolarna och det har till och med förekommit att Häktet emottar handlingar som berör en klients fall men där grundläggande information, som till exempel klientens namn, saknas.



Figur 9: Komplikationer från åtal till delgivning

Trots att processen från åtal till dom är kort präglas den således av betydande faktorer som hämmar klientflödet. Förfarandet vid skrivandet och delgivandet av domen har betydande brister som skapar fördröjningar av processen. Likt det första delmomentet är transporttjänstens problem stora, dock skapar detta ingen större förlängning av processen utan gör den snarare mer kostsam och komplicerad.

Från dom till verkställbarhet

Den tredje delen i processen uppvisade stor volatilitet i antal dagar som krävdes för varje klient. Varför denna volatilitet uppstod är svårt att utröna från data men det är uppenbart att de fall som överklagades och togs upp i hovrätt drog ut på tiden. Ett uppenbart faktum är dessutom att de fall som tog lång tid i tingsrätten också tog lång tid i hovrätten. De som togs upp i huvudförhandlingar i hovrätten, vilket var sju av elva klienter, fick sin tid på häktet förlängd avsevärt. Det längsta exemplet övergick fem månader medan snittet låg på dryga tre månader.

Överklagan

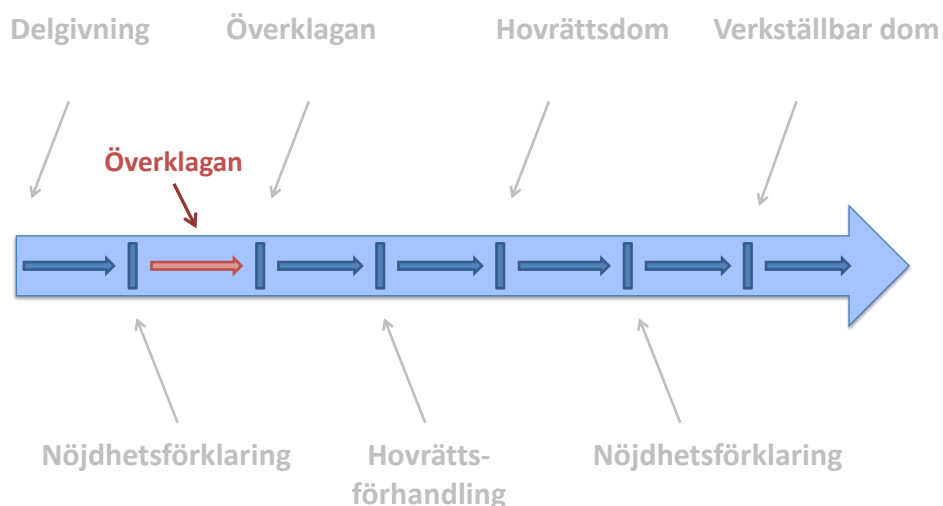
I de klienters fall som vi granskat har det tagit ungefär fyra veckor mellan att klienten överklagar och att hovrättsförhandlingarna påbörjas. Hovrättsförhandlingarna för med sig en upprepning av de redan nämnda problemen med huvudförhandlingar: transportenheten belastas och klienten kan komma att återigen få vänta en till två veckor på en kanslidom. Processen kan sedan komma att återupprepas ännu en gång om klienten väljer att överklaga till Högsta Domstolen.

Häktesvistelsens längd påverkas också av när klienten väljer att överklaga. Klienten har cirka tre veckor på sig för att överklaga och vissa klienter väljer att utnyttja hela denna tid. Vissa klienter tror sig kunna få en lindrigare dom genom att överklaga och vissa klienter behöver lång tid för att fatta beslutet att överklaga. Dock har ett antal andra skäl framkommit till att klienterna överklagar och till att de överklagar sent.

Ett skäl till att vissa klienter överklagar sent är att de tror att detta hindrar åklagaren från att anslutningsöverklaga. Åklagaren kan välja att överklaga ett domslut oavsett om klienten gör det eller ej men vissa klienter fruktar att åklagaren ändrar sig och väljer att överklaga om klienten gör det. Därför väntar klienten så länge som möjligt för att överklaga i tron att detta leder till att åklagaren får vetskap om beslutet så sent att denne inte hinner anslutningsöverklaga. Både klienter och personal har angivit detta som ett skäl till att överklaganden sker sent, varför det är intressant att observera att det bygger på en missuppfattning. Åklagaren har alltid en vecka på sig för att anslutningsöverklaga efter klientens överklagan och därför saknar det betydelse huruvida klienten väntar till sista dagen för att överklaga eller inte. Om det rör sig om en verklig missuppfattning från klienternas sida eller snarare om en ursäkt för att överklaga så sent som möjligt kan dock diskuteras.

Det finns nämligen även andra skäl till att klienten väljer att överklaga sent, exempelvis att han eller hon vill vara kvar på häktet så länge som möjligt. I extrema fall händer det till och med att hela beslutet att överklaga endast är ett sätt för klienten att förlänga sin häktesvistelse och att klienten därför drar tillbaka sin överklagan i samband med hovrättsförhandlingarna.

Att klienterna vill förlänga sin tid på häktet kan verka överraskande men det finns ett flertal anledningar till varför klienterna försöker vara kvar på häktet så länge som möjligt. Den tid klienten tillbringar på häktet räknas bort från hans eller hennes straff och är därför inte "förlorad" för dem. Under sådana omständigheter kan många se det som fördelaktigt att sitta på Häktet Kronoberg. För dem som har familj i Stockholm är häktet centralt beläget och lätt att besöka, och det är nära hem för klienten när han eller hon släpps. Andra klienter vill helt enkelt inte till anstalt, vilket i sin tur kan bero på många saker. Det är vanligt att äldre klienter önskar vara kvar på Häktet då de upplever att de får mer lugn och ro där och andra vill sitta kvar eftersom det inte finns plats på den anstalt de önskar bli placerade på. Oavsett vilka skäl som finns till de sena överklagandena bör det påpekas att fall av sådana "strategiska" överklaganden främst kan kopplas till klienter med erfarenhet av processen och det förefaller också naturligt att den som anser sig oskyldigt dömd och så fort som möjligt vill tillbaka till samhället överklagar så fort som möjligt.



Figur 10: Komplikationer från delgivning till verkställbar dom

I princip den enda faktorn som påverkar klientflödet i detta delmoment är det eventuella överklagandet av domen. Väljer klienten att inte nöjdförklara sig och därmed ge sig själv tre veckors betänketid inför överklagan hämmas flödet betänkligt. Om klienten dessutom väljer att överklaga hindras processen ytterligare då en ny rättegångsprocess inleds i hovrätten.

Från verkställbarhet till förflyttning

Tidsåtgången från att domen är verkställbar till och med förflyttningen är präglade av hög volatilitet i de fall vi har granskat. Tiden varierar från sex dagar upp till knappt fyra månader av extra tid på häktet. Medeltalet är dock runt en månad och tjugo dagar. Även längden på denna del kan alltså variera mycket från fall till fall.

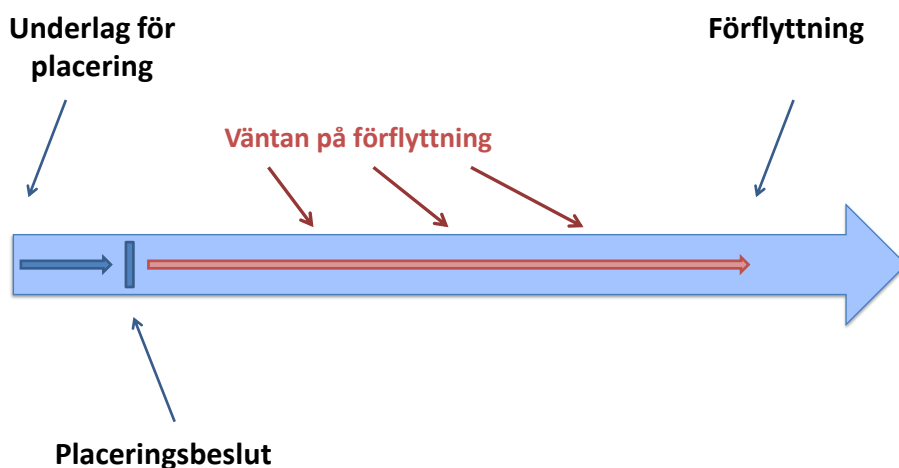
När klientens dom väl blivit verkställbar efter huvudförhandlingarna ska han eller hon lämna häktet för att placeras på anstalt. Som redan nämnts sköts placeringen av klienterna av Placeringsenheten. När fördröjning av förflyttningen sker kan det bero på ett antal anledningar. Den mest framstående är att Placeringsenheten har svårt att placera klienten. Detta beror i sin tur på vilken typ av anstalt klienten ska placeras på, vilken typ av brott klienten begått, klientens gängtillhörighet eller att klienten har speciella behov.

Eftersom det finns olika många anstaltsplatser av olika slag kan klientens förflyttning också skjutas upp på grund av platsbrist på anstalten/anstalterna. De klienter som döms för grov brottslighet och ska placeras på anstalten i Kumla ska dessutom genomgå en personlighetsbedömning som ytterligare bidrar till att skjuta upp förflyttning.

Ett antal klienter väljer att fördröja placeringen med avsikt då de inte vill förflyttas till anstalter. Exempelvis berättade en specifik klient att han lyckats få till stånd en "deal" med häktet och därmed skulle bli kvar där en längre tid för att sedan kunna placeras direkt på den anstalt han ville till. Viktigt att påpeka är dock detta inte är fallet i majoriteten av fallen.

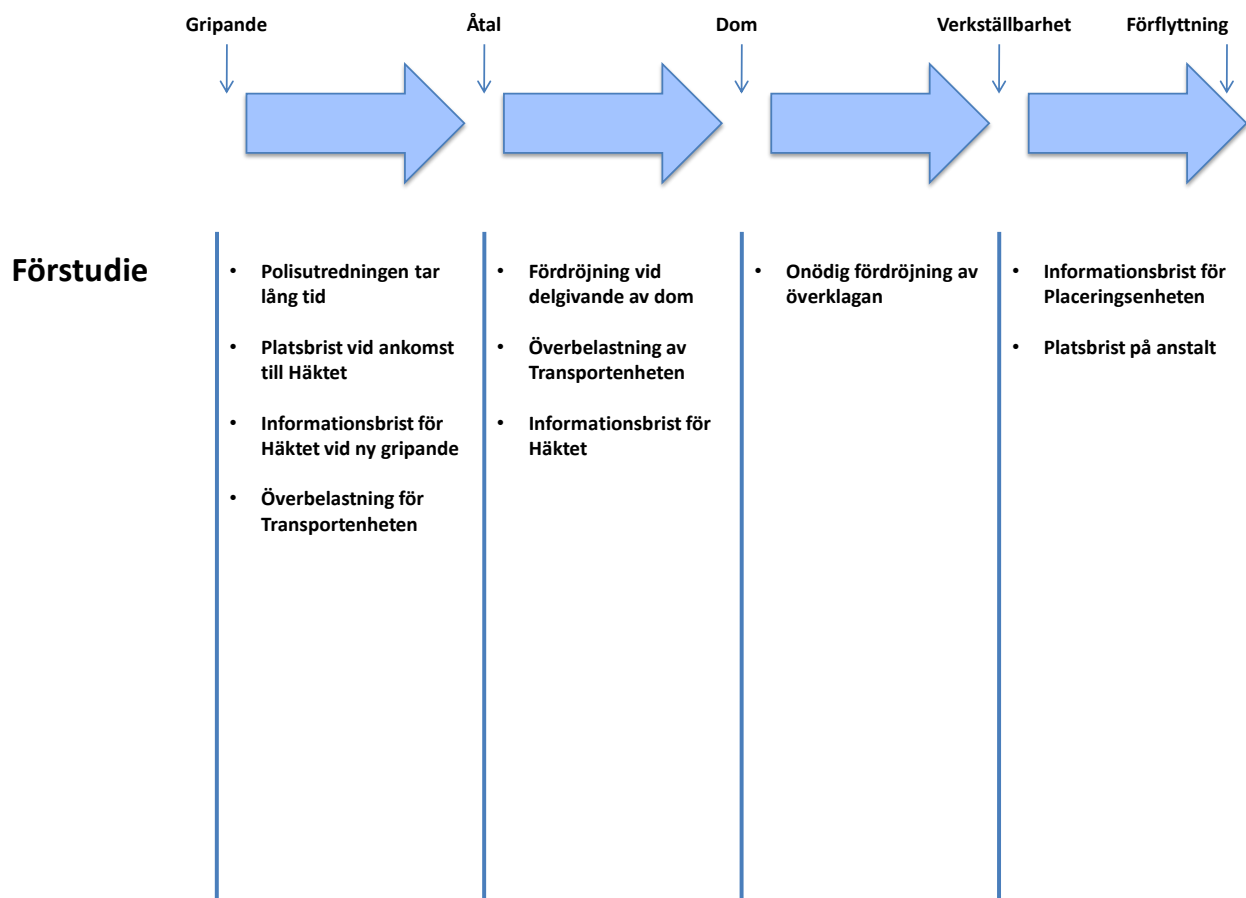
Även i de fall då klienten är klar för förflyttning och en plats på anstalt står redo kan förflyttningen komma att skjutas upp på grund av transportverksamheten (oftast TPT). Transporterna till anstalt är lägre prioriterade och kan därför skjutas på framtiden om mer högprioriterade transportbehov uppstår.

Det är också värt att notera att samtidigt som Placeringsenheten framhåller vikten av att de känner till klienternas gängtillhörighet så finns denna information inte registrerad i något formellt system och det har ifrågasatts om Placeringsenheten verkligen nås av all den information som andra instanser har om detta.



Figur 11: Komplikationer från verkställbar dom till förflyttning

Det sista delmomentets längd är i grunden beroende av hur lättplacerad klienten är på anstalter. Detta är i sin tur beroende på vilka krav klientens profil ställer på anstaltsplatsen, varför vissa typer av klienter måste vänta länge på sin plats. Svårigheten att hitta rätt platser till klienterna hämmar den sista delen av klientflödet markant.



Figur 12: Sammanfattning av komplikationer funna i förstudien

Huvudstudien

Förstudien lyfte fram ett antal problem och möjliga förbättringsområden. För att bekräfta de intryck som förstudien givit, samt i hopp om att finna kompletterande bilder av Häktets verksamhet, genomfördes en enkätundersökning som Häktets alla anställda gavs möjlighet att besvara. Nedan redovisas enkätens resultat enligt den uppdelning mellan klient- och processperspektiv som använts i beskrivningen av förstudien ovan. Då många svar uttrycker samma ståndpunkter och idéer har de grupperas samman under gemensamma rubriker. Detta görs först för de kommentarer som berör klientens situation på häktet och sedan för de som berör processen.

Klientperspektiv

Restriktioner och ankomst

Ifråga om klientens välbefinnande på Häktet framhäver enkätsvaren att den mest påfrestande delen av klientens vistelse är den första tiden på häktet. Personalen menar att klienten ofta är i chock när han eller hon anländer. Detta tillsammans med isoleringen som följer av att klienten åläggs restriktioner beskrivs som synnerligen tufft och till och med som "människoförstörande". Att tiden med restriktioner tillhör det tuffaste som klienten får genomgå på Häktet bekräftas således av enkäten och kombinationen av att inse att klienten blivit häktad och att han eller hon inte kan kommunicera med närstående beskrivs av personalen som mycket påfrestande.

Nedanstående citat är bara ett av dem som ger stöd för att första tiden på häktet är den jobbigaste för klienten och tar också upp en annan vanlig synpunkt, nämligen att restriktionerna som gör tiden extra tuff åläggs mer eller mindre slentrianmässigt:

"Den absolut tuffaste perioden är ju när klienten ankommer nyhäktad med restriktioner. Vid häktningförhandlingen kan åklagaren begära rätt att ålägga restriktioner. Allt som oftast medger tingsrätten åklagarens begäran utan vidare utredning eller ifrågasättande."

Ovissheten och det nya i situationen bidrar också till att göra tiden mer mödosamt:

"Processen kan ta en mycket lång tid och upplevs inte alltid som helt logisk. Det måste rimligen vara mycket påfrestande för klienten. Jobbigast verkar den första tiden i samband med häktningen vara - chock, förnekelse, ångest och livskris, samt efter en fällande dom. Isoleringen från omvärlden är också påfrestande. Att inte ens kunna ringa och meddela var man är eftersom man av utredningstekniska skäl har restriktioner kan vara mycket stressande."

Dessutom bekräftar enkätsvaren att många anställda anser att häktningstiden tar lång tid:

"[Ett problem är] den långa häktetiden med restriktioner, vilket knappast finns i andra länder."

"Utredningstiderna är långa och framförallt beläggs klienter med restriktioner på ett slentrianmässigt sätt"

Dom

I likhet med den första tiden anser personalen att tiden fram till och strax efter domen är påfrestande. Tiden innan dom är ofta förenad med restriktioner som man menar påverkar klienten negativt. Medan en fällande dom kan föra med sig att restriktionerna släpps kan den även medföra chock för "för dom som får riktigt kännbara straff".

"Perioden fram till dom är mest stressande. Många är främmande inför den process de ställs inför och förstår inte allt som händer."

"[Tuffast är]naturligtvis dagarna efter domen för dom som får riktigt kännbara straff."

Ett återkommande tema i svaren är att klienterna mår sämre då de är, eller upplever att de är, dåligt informerade om vad som händer och kommer att hända. Man beskriver att ovisshet inför åtal, dom och förflyttning är jobbigt samt att negativa besked ofta är bättre än inga alls.

Brist på tid för vård

En annan ofta återkommande synpunkt är att personalen inte har tid att lära känna klienterna och ge dessa den uppmärksamhet och vård som de behöver. Därmed bekräftas resultaten från förstudien eftersom enkätrespondenterna upplever att den tid som klienten sitter på häktet inte används effektivt. Ett exempel på denna inställning är följande citat:

"[Jag] tror att personaltätheten är för låg, då många intagna klagar på att vi inte har tid att samtala, informera om verkställigheten och rättsprocessen, hjälpa dem med det de vill ha hjälp med."

"Som jag ser det är det största problemet detta att denna tid inte används effektivt i frågan om häktesverksamhet"

Processperspektiv

Från gripande till åtal

I den första delen av processen är det, vid sidan om de restriktionsrelaterade problem som nämnts ovan, huvudsakligen den långa väntetiden som lyfts fram som problematisk.

Man menar att processens längd i tid påverkas av det misstänkta brottets art. Medan "lätta" brott kan behandlas relativt snabbt tar utredningen längre tid när det rör sig exempelvis om ett ekobrott som kräver att mycket material granskas eller när det finns fler inblandade i målet. Emellertid antyder andra citat att också de som misstänks för "lättare" brott kan få vänta länge:

"När det gäller enklare brott borde man kunna ha snabbare lösning istället för att en klient skall sitta och vänta i flera dagar, oro, svårt att få kontakt utanför. Mer problem skapas, påverkar arbetet samt klienten för att inte tala om kostnaden. Många är ju oskyldiga."

En vanlig uppfattning som bekräftar förstudiens resultat är, som antyds ovan, också att klienten kan få vänta länge på att åtal väcks. Detta sägs, liksom i förstudien, i huvudsak bero på polisens och åklagarens agerande. Andra menar förundersökningarna tar lång tid då man tvingas göra diverse tester på statens kriminaltekniska laboratorium. Ofta kan denna fas ta flera veckor.

"Det beror på polisen samt åklagarnas arbete, möjligtvis har de för stor arbetsbörda."

"Antagligen tar det lång tid med anledning av arbetsbelastningen hos polis och åklagarmyndigheten"

"Där det brister som mest är i min mening att svar från SKL är det som tar tid."

Dock får även vissa instanser kritik för sitt eget agerande. Till exempel är en källa för kritik mot domstolarna att dessa fördröjer processen genom sina arbetstider:

"Respektive kedja i rättsprocessen är inte samordnad när det gäller klientens behov. Exempelvis är tingsrätterna inte öppna alla dagar i veckan, inte heller åklagarna tjänstgör annat än genom jourtjänstgöring. Det torde kunna förändras så att processen för klienten förkortas."

"Ett grundläggande problem är att tillgången till rättsprocessen är vardagsbaserad medan klienterna verkar på andra tider. Krav på tingsrätten att öka sin verksamhet är nödvändig och att samordna bättre"

På samma tema anmärker en annan anställd:

"Jag har dock lagt märke till att det kan skilja en del i utredningstid exempelvis under semestertid vilket inte känns särskilt rättssäkert."

Vidare kritiseras exempelvis polisen för att inte hålla förhör med vittnen och målsäganden tillräckligt skyndsamt. Respondenterna tror att undersökningarna skulle kunna göras mer effektiv och därmed snabbare.

En annan återkommande kritik är att klienter grips för tidigt och omhäktas för många gånger. Framförallt vid narkotikabrott och ekonomisk brottslighet anses gripandet ofta ske för tidigt och att polisen borde "ha mer på fötterna" innan de häktar en person. Somliga tror att detta är ett medvetet förfarande och ifrågasätter huruvida utredningarna bedrivs skyndsamt. En anställd erfar sammanfattande:

”Domstolarna tenderar att ge åklagarna förlängd tid för åtals väckande i den utsträckning åklagarna begär det. Det är högst tveksamt om polis och åklagare verkligen bedriver skyndsamma utredningar.”

Från åtal till dom

Även denna del av processen tar lång tid enligt vissa respondenter. Somliga är dock mer förstående än andra. Bland de skäl som anges till att denna del av processen kan dra ut på tiden kan nämnas att domstolarna måste ta hand om många och ibland komplexa fall som ofta inbegriper flera åtalade. Domstolarna måste vara noggranna och därför kan de längre tiderna ses som en fråga om rättssäkerhet.

De som är mer kritiska mot domstolarna anger dock andra faktorer som förlänger tiden mellan åtal och dom. Medan vissa beskriver rättegången som ”ineffektiv och långsam” lyfter andra återigen fram att domstolarna inte har öppet tillräckligt ofta eller har rätt typ av lokaler tillgängliga. Denna brist på lokaler gäller dels förvaringslokaler i tingsrätterna (vilket skulle göra det möjligt att ”beta av ärendena snabbare”) men också säkerhetssalar. En anställd anför:

”Dålig samordning i domstolarna gör att rättsalarna inte verkar utnyttjas effektivt. För få säkerhetssalar gör att mål ibland inte får ”plats”. Detta ger köbildning av mål och väntetider. Dom kan ibland slentrianmässigt skjutas i tid på grund av ordförandens arbetsbelastning eller på grund av helger.”

Processen påverkas givetvis också av lagen eftersom denna anger hur lång tid som får förflyta mellan att åtal väcks och huvudförhandlingarna samt hur lång tid en kanslidom kan ta. Därmed bekräftar enkätsvaren också att tiden det tar för domen att falla är ett problem som förlänger processen, vilket följande citat illustrerar:

”Sju dagar efter att åtal väcks skall huvudförhandling hållas. Därefter meddelas dom direkt eller s.k. kanslidom som kan ta en eller två veckor. Det är inte acceptabelt. Högst en vecka är rimligt.”

Från dom till verkställbarhet

De flesta som besvarat enkäten tycker att denna del av processen fungerar ganska väl. De problem som lyfts fram av respondenterna berör främst överklagande av domar.

Överklaganden

Många respondenter menar att en viktig förklaring till att denna del kan dra ut på tiden har att göra med om domen överklagas eller inte, och hur många gånger domen överklagas, vilket också framträtt i förstudien. Efter en tingsrättsdom har klienten möjlighet att överklaga två gånger, först till hovrätten och sedan till högsta domstolen. Hovrätten har dessutom åtta veckor på sig för att ta upp målet till förhandling.

Enkätresultaten tyder också på att många domar överklagas och att många av dessa överklagas ”i onödan”. Vissa menar att detta kan bero på att advokater ”påhejar” ett överklagande, vilket torde höra samman med den dåliga respekt för tingsrättsdomar som är ett återkommande tema i enkätsvaren:

”Det skulle vara mer kunnig och erfaren personal i domstolen. Som det är i hovrätten, de är juridiskt kunniga. I tingsrätten är det bara politiska samt trötta personer.”

Andra framhåller som förklaring till överklagningarna att klienten vill sitta kvar på häktet. Att klienter vill sitta kvar på häktet kan dels bero på att de vill se om åklagaren överklagar men framförallt beror det på att de trivs på häktet, som nedanstående citat visar:

”Allt överklagas’ samt att häktet har kommit att bli en fristad, ett bra ställe att göra sin verkställighet på; mindre narkotika, bättre jargong, mindre krav, ingen arbetsplikt, stort mått av gemensamhet.”

Detta har lett till en situation då även de mest triviala brott överklagas, och även i enkäten antyds att överklagan ses som något av ett spel mellan klienten och åklagaren:

”De vill sitta kvar på häktet. Det kan även vara så att de väntar för att se om åklagaren överklagar.”

Från verkställbarhet till förflyttning

Detta är den del av processen som personalen tycker fungerar minst väl.

En i förstudien framlyft förklaring till att klienter med verkställbara domar får vänta länge på att förflyttas från Häktet är tillgängligheten på anstaltsplatser. Detta stöds även av enkätresultaten. Respondenterna menar att det finns för få platser och att även om en plats finns tillgänglig är det inte säkert att den är lämplig för klienten. Om klienten är svårplacerad riskerar det också att förlänga tiden som han eller hon blir kvar på häktet. Så är exempelvis fallet om klienten tillhör ett gäng eller om klienten ska placeras på en specialplats (som exempelvis platser för sexualbrott och riksmottagning).

Att klienterna inte förflyttas kan dock också bero på att det placeringsunderlag som krävs inte färdigställts av häktet. Detta sägs bero på att Häktet, som också nämnts i förstudien, har en tung arbetsbörda och skulle behöva mer personal och/eller på att domstolarna har en vecka på sig för att skicka den utskrivna domen till Häktet. Till detta kan också tilläggas den kritik som riktas mot hur placeringsunderlagen upprättas då personalen inte har tid att lära känna klienten som de sedan ska bedöma. En vårdare berättar:

”Hon i kassan på ICA skulle lika gärna kunna göra många placeringsunderlag.”

Slutligen pekar vissa, mer generella svar på en obalans ifråga om resurser:

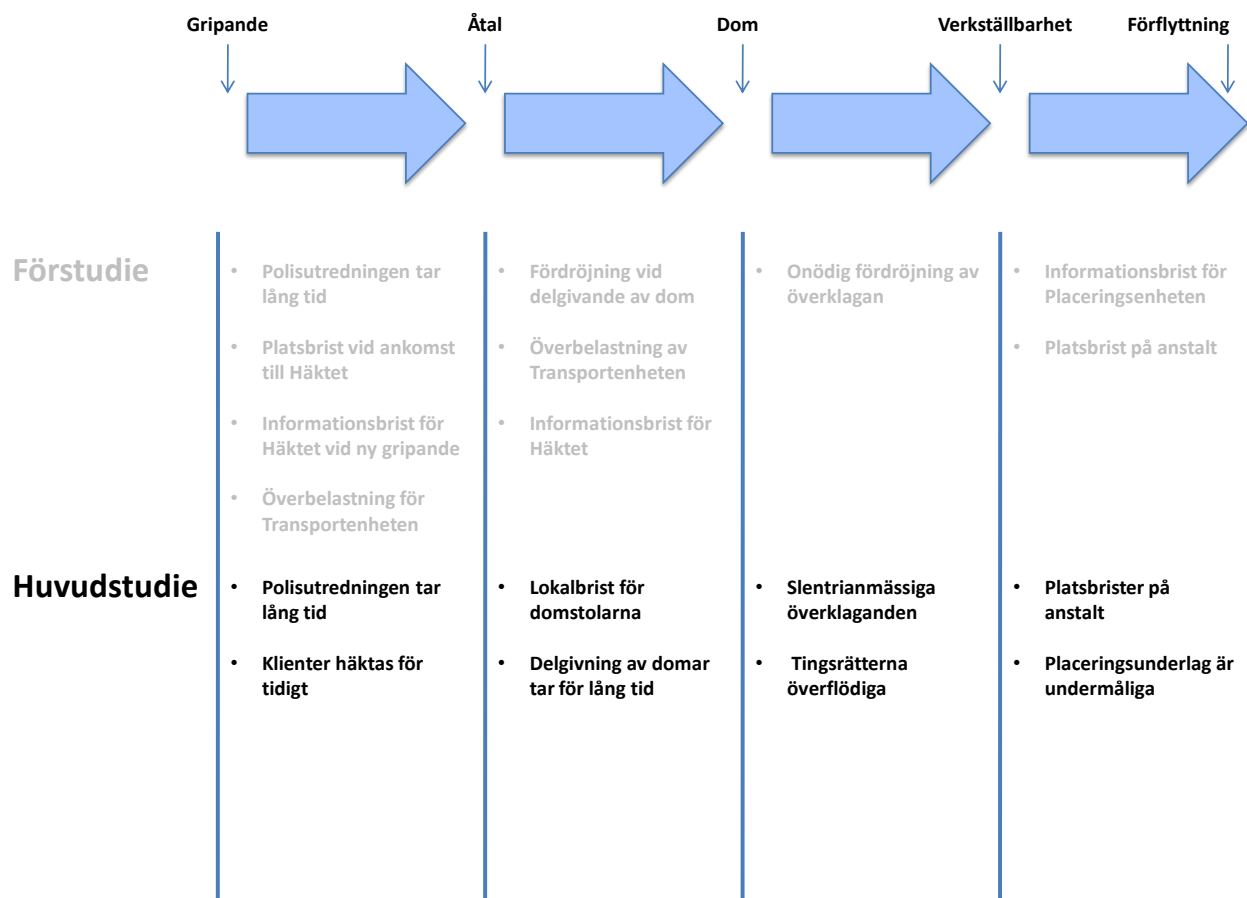
”En sak förstår jag inte: man ger pengar till en instans men inte övriga, hur skall man då kunna samarbeta när man inte har en balans?! Vi får ju dock pengar från samma kassa (kriminalvård, polis, åklagare, domstol)!”

"De ekonomiska nedskärningarna slår snett. Eftersom myndigheterna Polisen, Kriminalvården och domstolsväsendets arbete hänger ihop kan man inte skära ned resurserna inom det ena utan att det påverkar verksamheten inom de andra. Det blir dominoeffekter i rättskedjan."

Sammanfattningsvis kan således sägas att problemet i form av långa häktningstider – som tillsammans med restriktioner är ett av de stora problemen sett ur ett klientperspektiv – enligt enkätundersökningens svar också är ett stort problem ur ett processperspektiv. Långa väntetider är ett problem som på ett eller annat sätt lyfts fram av personalen i alla processens delar. Andra problem som lyfts fram berör de övriga instanserna (polis, åklagare och domstol) och dessas arbetsbörda men också deras arbetssätt och rutiner; resultaten framhäver inte enbart att processens olika aktörer inte är samordnade med varandra eftersom det sägs föreligga resursskillnader men också eftersom det föreligger skillnader i hur de respektive verksamheterna bedrivs (exempelvis ifråga om öppettider) som medför att de olika instanserna inte är anpassade för varandra.

Att instanserna, liksom lagens bestämmelser (ifråga om frister) har stor påverkan på hur lång tid processen tar är något som framkommer mycket tydligt av enkäten och som bekräftar de resultat som förstudien givit. Detta gäller även klientens möjlighet och beslut att överklaga. Vidare framträder en viss självkritik ifråga om Häktets möjlighet att upprätta placeringsunderlag i tid. Detta är något som, enligt personalen, kan påverka tiden det tar att placera klienten negativt och sägs bero på Häktets stora arbetsbörda eller den på Häktet rådande resurs/personalbrist som respondenter även antytt under förstudiens intervjuer.

Enkätundersökningen har således bekräftat några av de rön som förstudien givit och dessutom bidragit med nya idéer och förklaringar kring hur klientprocessens flöde hämmas. Detta är något som kommer utforskas vidare i nästa del.



Figur 13: Sammanfattning av komplikationer funna i huvudstudien

Analys

Nedan sammanlänkas resultaten från de båda studierna överskådligt och analyseras därefter i ett Lean-teoretiskt perspektiv. Inledningsvis sammanfattas och grupperas de i studierna identifierade problemen. Vidare förs en diskussion kring de hämmande faktorerna med hjälp av de redan definierade waste-begreppen. Förutom att knyta an till Lean-teorin ger detta också en samlad bild av vilka de huvudsakliga typerna av ineffektivitet är. Med utgångspunkt i dessa waste diskuteras därefter Häktets roll i värdekedjan och därefter förs en förtydligande diskussion kring de typer av waste som inte identifierats.

Gruppering av identifierade problem

Förstudien och huvudstudien har givit en detaljerad beskrivning av hur processen fungerar samt av dess mindre väl fungerande moment. Vissa problem har betonats i båda studierna medan andra bara förekommit i antingen den ena eller den andra. Utifrån vår erfarenhet av och kunskap om den studerade processen har vi valt att betona vissa problem mer än andra och nedan följer en mer utförlig diskussion kring vilka processens huvudsakliga problem är.

Båda studierna framhäver att den tid en genomsnittlig klient sitter på Häktet är lång och att detta är ett problem. Vid flera tillfällen under processens gång är klienten själv inaktiv och kan inte göra annat än vänta. Så är fallet under processens första skede och mer specifikt under förundersökningen som enligt båda studierna påverkar processens längd i stor utsträckning. Studierna lägger skulden för den långa väntetiden på åklagar- och polismyndigheten. Båda undersökningarna framhåller också att domstolarna har en stor påverkan på hur länge klienten sitter på häktet, dels genom sina rutiner (t.ex. arbetstimmar och delgivning av domar) och resurser men också på grund av de frister som de ges för att föra processen vidare (t.ex. fristen för att hålla rättegång eller nå en kanslidom). Även om det mellan åtal och tingsrättsförhandlingarna får gå högst en vecka är det värt att ha i åtanke att det mellan överklagandet och hovrättsförhandlingarna kan förflyta betydligt längre tid.

Ett annat stort problem som framträder i båda studierna är klientens överklagan. Att överklaga domar beskrivs som allt vanligare och enligt enkätsvaren finns det ett samband mellan detta och det värde som tillmäts rättegångsdomarna. Dock är klientens påverkan på denna del av processen avgörande och i de fall processen tycks stanna upp i detta skede beror det ofta på klienten själv. Båda studierna betonar också existensen av ett strategiskt överklagande, vilket innebär att klienten av olika skäl drar ut på sin överklagan så mycket som möjligt.

Vidare tyder båda studierna på att det även i de fall då domen blivit verkställbar kan ta mycket lång tid innan klienten förflyttas från Häktet. Under denna tid behandlas inte längre klientens fall utan han eller hon väntar bara på att placerings- och transportenheterna ska kunna förflytta honom eller henne till anstalt.

Andra problem som identifierats är bristen på tillgänglighet eller utrymme. I förstudien sägs detta problem känneteckna Kronobergshäktet och transportverksamheten medan huvudstudien tyder på att så också är fallet för domstolarna. Ett annat, till transporttjänsten knutet problem, är de många transporter som enligt studierna skulle kunna skötas bättre ifråga om planering och effektivitet (d.v.s. färre transporter).

Något annat som betonas av båda studierna är de kommunikationsproblem som präglar processen och berör alla instanserna. Förutom brister i överföring av information mellan Häktet och domstolar och åklagare kan också nämnas att polisen befarar att information som de har och som kan vara relevant för placeringsarbetet inte når placeringsenheten.

Slutligen har också såväl intervjuer som enkätsvar pekat på att processen kännetecknas av obalans mellan de olika instanserna. Den ojämna resursfördelningen har i synnerhet missgynnat Kriminalvården som inte fått resurser i samma utsträckning som exempelvis polisen och därför har svårare att hantera det ökade tryck som polisens ökade effektivitet medfört. Då situationen på anstalterna ser likadan ut blir trycket på Häktet extra stort eftersom platsbrist på anstalterna medför att Häktets klienter inte kan placeras och förflyttas. Således utsätts Häktet för hög arbetsbelastning och personalresurserna upplevs otillräckliga.

Waste

Nedan kopplas de nämnda ineffektiviteter som uppdragats till Lean-teorins waste-begrepp. På detta sätt klargörs vilka de huvudsakliga ineffektiviteterna är.

Väntan

Ett centralt problem i klientprocessen är att tiden från gripande till och med förflyttning till anstalt är alltför lång. Detta är till stor del ett resultat av perioder av väntan för både klient och andra parter. Flödet hindras oftast genom att klienten tvingas vänta in andra instanser i processen för att kunna föras vidare till nästa steg. Som redan framträtt genom beskrivningen av studieresultaten finns ett flertal skäl som ligger till grund för att denna väntan uppstår. Det huvudsakliga problemet är dock ändå att processens flöde stundvis stannar upp då hela processen är beroende av en eller flera mindre aktiviteter som drar ut på tiden. Konsekvensen av att väntan uppstår är alltid att klienten får tillbringa mer tid på häktet. Det är därmed tydligt att väntan är en typ av waste som har stor inverkan på hur länge klienten får stanna på häktet och att det därför också finns stora tidsbesparingar att göra inom detta område. Det är således föga överraskande att waste är en stor anledning till att processen tar lång tid från början till slut och därför måste också anledningarna till att väntan uppstår utredas.

Ett exempel på detta är när klienten väntar på att åtal ska väckas, på att rättegången ska hållas eller mellan att rättegångsförhandlingarna hållits och att domen delges. När klienten blivit delgiven domen och blivit verkställbar uppstår väntan återigen fram tills klienten placeras och förflyttas till anstalt. Tydligt är att väntan uppstår i samtliga delmoment och i princip samtliga viktiga aktörer är någon gång ansvariga för denna väntan.

Diskussionen om väntan är nära sammankopplad med diskussionen om häktets roll i den process klienten går igenom. De instanser som bearbetar klientens fall, såsom åklagare och domstol, har ofta en aktiv roll i sin kontakt med klienten. Häktet, den instans som är närvarande i samtliga delar av processen, är undantaget. Häktet har, förutom vid ett par tillfällen, små möjlighet att påverka klientprocessens olika beståndsdelar. Trots att man är den enda instans som är närvarande under varje steg på vägen från gripande till förflyttning har man alltså mycket begränsad möjlighet till påverkan av

förloppet. I grunden kan Häktets funktion i mångt och mycket liknas vid ett lager där klienterna förvaras i väntan på nästa steg i processen.

Transport

Även transporter är problematiska aktiviteter som tycks passa väl in på en av de typer av waste som beskrivs i teorin. Förflyttning av klienten bör minimeras enligt teorin och även empirin tyder på att transporter är en resurskrävande aktivitet som Häktet i en perfekt värld inte skulle behöva befatta sig med. För att få perspektiv på vad som är en onödig transport är det intressant att tänka sig hur processen skulle förändras om häkte, anstalt och domstol rymdes i en och samma byggnad. I jämförelse med ett sådant scenario förefaller det tämligen ineffektivt att fångarna (oftast enskilt) fraktas fram och tillbaka mellan Häktet och domstolen. I en optimerad process borde många av de transporter som sker idag, som både är riskabla och kostsamma, kunna undvikas. Även om transporter inte nämnvärt påverkar klientens tid på häktet är de resurskrävande.

Det ska dock nämnas att transporter är förbundna med vissa svårigheter som ibland leder till väntan då en klient med verkställbar dom inte kan lämna häktet för anstalt. Därmed kan de ha en viss negativ påverkan på flödet.

Överarbete

Det har framkommit att många domar överklagas och att tingsrättsdomarnas värde har ifrågasatts. Överklagningarna innebär att i första hand hovrätten får utvärdera samma fall som tingsrätten redan behandlat. Man skulle här kunna hävda att hovrättsdomarna behövs för att rätta till de fel som begåtts på tingsrättsnivå. Oavsett om så är fallet förefaller det som om samma arbete utförs flera gånger. Detta kan därför ses som att klientens fall bearbetas onödigt många gånger eller som att en av aktiviteterna inte tillför något värde och kan beskrivas som överflödig. Enligt empirin är fallet med ofta förekommande överklagningar ett betydande problem rent tidsmässigt. Framförallt leder det ofta till lång väntan innan hovrätten kan behandla klienten och dennes fall då hovrätterna är färre än tingsrätterna och därmed inte kan behandla lika många fall. Flödet störs alltså inte bara av själva överarbetet utan även av väntan på överarbetet.

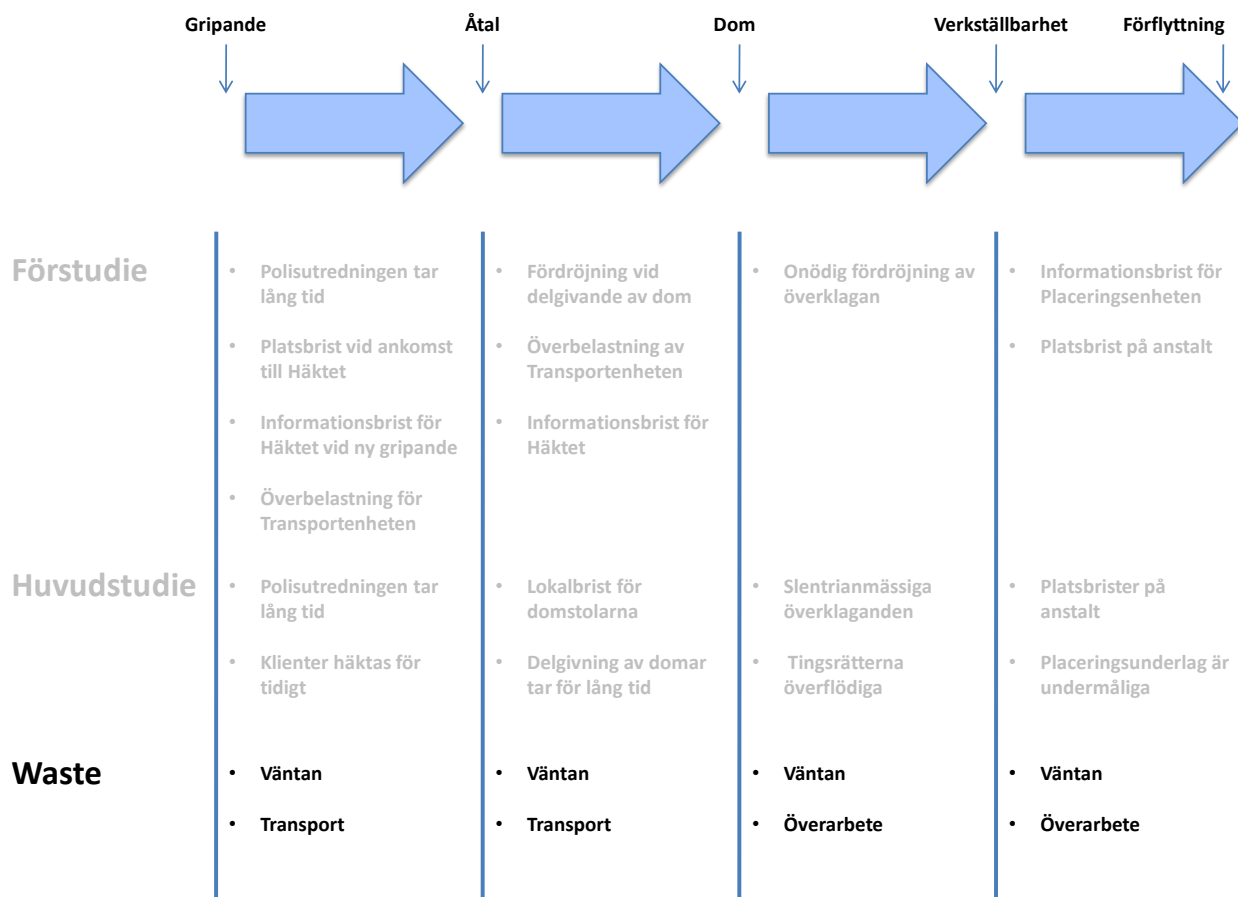
Givetvis ifrågasätter vi inte det nödvändiga med en högre instans för omprövning av domar, dock menar vi att de högre instanserna i första hand ska vara ett "back up"-system som oftast inte behövs. En nedkortning av processens längd i tid skulle kunna uppnås om klienten beslutar att inte överklaga eftersom ett beslut att överklaga leder till att fler steg tillfogas processen. Dock är detta som synes en fråga som också berör känsliga frågor som klientens situation och dennes rättsäkerhet, varför vi kommer återkomma till den i ett senare avsnitt.

Defekter/under- och överarbete

Ett annat problem som belysts är att information inte överförs på ett effektivt vis inom processen eller mellan dess aktörer, något som resulterar i att en instans kan besitta mycket information om klienten men inte överföra den, vilket i sin tur leder till att andra instanser saknar relevant information när de behöver den. Exempelvis är det, som sagt, inte ovanligt att Kronobergshäktet under arbetet med

klienten upptäcker att information som behövs angående klienten saknas. Att nödvändig information inte finns tillgänglig när den behövs är ett exempel på waste av typen defekter då det rör sig om misstag som begåtts under processens gång. Dock skulle detta problem också kunna klassificeras som underarbete då det är att likställa med att information inte överförts trots att så borde skett. Den lika vanligt förekommande defekten att onödigt information överförs kan på samma sätt också anses vara ett exempel på överarbete.

Eftersom information som redan finns registrerad hos andra instanser ofta inte överförs tvingas instansen som behöver informationen söka upp på den själv. Samma arbete utförs därmed flera gånger då samma information inhämtas och registreras flera gånger. Även detta är ett exempel på överarbete eftersom samma arbete utförs flera gånger på ett onödigt vis. Förutom att vara tidskrävande innebär detta också att arbetet blir mer påfrestande för Häktets anställda samt att risken för fel ökar, något som anställda betonat under intervjuer.



Figur 14: Identifierade wastes

Häktet som waste-drabbad residualpost

Tidigare nämndes att häktesverksamheten ur ett helhetsperspektiv kan liknas vid ett lager då den tid som klienter tillbringar där inte är värdeskapande. Snarare är tiden på häktet endast ett väntande på värdeskapande som är beroende av andra instanser. Ofta tyder onödigt stora lager på ineffektiviteter i processen. Att Häktet ständigt tvingas tillhandahålla många platser och att processen tar så lång tid är uppenbara symptom på att klientflödet hämmas betydligt.

Eftersom de värdeskapande instanserna inte kan hantera tillräckligt många klienter tvingas dessa vänta på sin tur till varje steg. I ett optimalt flöde skulle detta lager kunna minimeras då klienten inte behöver vänta på värdeskapande aktiviteter från andra instanser. Vi kan här se uppenbara kopplingar mellan begreppen väntan och lager då de i grunden är samma problem. Detta har att göra med de speciella förutsättningar som Häktet agerar under. Klienten kan i princip definieras som både kund (som vill minimera tiden på häktet) och resurs (som förädlas tills förflyttningen kan ske) och allt värdeskapande utförs av andra instanser än häktet.

Liksom beskrivits i litteraturen om Lean Healthcare förefaller det som om den studerade processen strukturerats för att passa den som skapar värdet snarare än den som tar emot det; precis som de ineffektiva processerna som beskrivs på sjukhuset är uppbyggda kring doktorerna och maskinerna snarare än patienterna är den här klientprocessen anpassad efter de andra instansernas bekvämlighet och inte klientens. Detta kan förefalla ironiskt eftersom många av de i processen inblandade instanserna beskriver hur de själva eller andra instanser tvingas jobba under hög belastning. Faktum är dock att klientprocessen i sin nuvarande form kännetecknas av att ett aldrig sinande lager av klienter gör det möjligt att maximera användandet av polisens, åklagarnas och domarnas tid. Detta system av "batch and queue" (Jones & Mitchell, 2006) som leder till ständiga stopp i systemet och resulterar i längre väntetider är en viktig förklaring till att klienter tvingas sitta länge på häktet. Det förekommer således ingen utjämning av belastningen såsom förordas av Lean-teorin. Detta är inte något som Häktet kan göra något åt på egen hand eftersom värdeskapandet ligger hos andra aktörer i processen.

En av annan konsekvenserna av dagens system, förutom väntan, är en betydande underkapacitet som drabbar såväl Häktet som polisen som klienterna. Att antalet celler inte räcker för antalet intagna illustreras också av att belägningsgraden på Kronobergshäktet ofta ligger på ca 90 %. Detta tolkar vi som att Häktets aktivitet präglas av underkapacitet. Som beskrivits händer det att alla Kronobergshäktets rum och celler är fullbelagda, inklusive de arrestceller som Häktet enligt uppgörelse ska tillhandahålla åt polisen. I de fall arrestcellerna är fullbelagda och de klienter som upptar cellerna inte är intagna av polisen är det dels problematiskt eftersom klienter som inte behöver eller ska sitta i de mycket rudimentära arrestcellerna tvingas sitta där. Vidare är det också problematiskt eftersom Häktet under sådana omständigheter inte kan tillhandahålla de celler som man förbundit sig att tillhandahålla polisen och därför får betala en straffavgift.

Empirin har också lyft fram att Transporttjänsterna RPT och TPT har svårt att klara av alla de transporter som begärs av dem. Detta är i synnerhet fallet för RPT, vilket är skälet till att Häktet ofta tvingas kalla in kostsamma, externa transportbolag för att få klienten till rätten vid utsatt tid. Enligt kriminalvårdschefen på Häktet har RPT resurser som tillåter dem att hantera femton samtidiga transporter men i praktiken kan efterfrågan ligga på närmare trettio transporter samtidigt. Även detta är ett exempel på underkapacitet i processen.

Waste som inte identifierats

Waste i form av onödigt förflyttning, som i operationaliseringen definieras som förflyttning av värdeskapande instanser, har inte uppmärksammats i någon större grad i empirin. Detta har troligtvis med uppsatsens fokus att göra. Visserligen besöker åklagare och polis ibland klienten med anledning av dennes fall. Dock förefaller både detta förfarande och de dagliga rutinerna inom varje instans ligga på en detaljnivå som överstiger det processperspektiv som antagits i denna uppsats. Vidare har vi uppfattat att dessa eventuella fall av onödigt förflyttning inte har någon nämnvärd inverkan på processens längd. Av detta skäl har vi förövrigt heller inte uppmärksammat några defekter (förutom de som även kan tolkas som över-/underarbete ifråga om informationsöverföring). Eventuellt skulle en motstridighet mellan tingsrättsdom och hovrättsdom kunna ses som att ett fel begåtts, dock har vi valt att istället behandla detta som en ineffektivitet av typen överarbete.

Waste av typen överproduktion har inte heller uppmärksammats och detta kan återigen ses som ett resultat av våra definitioner. Överproduktion skulle innebära att processen leder till för många verkställbara domar. Vad som är för många domar bör ställas i förhållande till andra faktorer än huruvida anstalterna har möjlighet att ta hand om de dömda individerna (exempelvis är det mer relevant att undersöka om domarna står i proportion till brottsligheten i samhället). Därför ser vi problemet med att många klienter väntar på placering som ett problem som snarare har att göra med underkapacitet på anstalterna än med överproduktion.

Sammanfattning

De waste som har identifierats spelar olika stor roll i att förklara de långa häktningstiderna. Diskussionen kring om den långa väntan som uppstår måste ses som den centrala problematiken i processen som den ser ut idag. Detta förefaller naturligt då Häktet i mångt och mycket har som roll att förvara klienter som väntar på utredningar, rättegångar, förflyttningar, etc. Mindre centrala men fortfarande viktiga typer av waste som leder till att väntan uppstår är överarbete i form av det slentrianmässiga överklagandet av domar. Även transport är en typ av waste som identifierats och som kan ha en viss inverkan på processens längd.

De övriga typerna av waste har huvudsakligen en negativ inverkan på processen på annat sätt än genom att förlänga den. De påverkar alltså inte hur länge en klient får sitta på häktet i någon större utsträckning. Även om vissa av dessa möjligen kan leda mindre fördröjningar är denna påverkan relativt liten sett till hela processen. Så är fallet för ineffektiviteterna över- och underarbete ifråga om information samt merparten av transporter. Dessa är huvudsakligen problematiska typer av waste eftersom de för med sig onödiga kostnader eller belastningar på personalen.

Det har redan poängterats att problemen som lyfts fram ovan inte beror på Häktet Kronoberg. Problemen kan heller inte åtgärdas av Häktet då det är en residualpost i en process där värde huvudsakligen skapas av åklagare, polis och domstol. Häktets möjlighet att påverka sin egen situation är därmed mycket begränsad. Dock är det fortfarande intressant och viktigt att undersöka vad de identifierade problemen beror på, vilket undersöks i syntesen.

Syntes

Syftet med denna studie är att förstå den process en klient går igenom från gripandet till förflyttning till anstalt. I arbetet med att skapa denna förståelse har vi kartlagt och delat upp processen i delar samt identifierat och analyserat de flödeshämmande faktorer vi funnit. För att till fullo förstå processen är det avgörande att även diskutera de faktorer som ligger till grund för varför den ser ut som den gör idag. De intervjuer vi genomfört tyder på att varje instans anser sig arbeta efter bästa förmåga och förhållandevis effektivt. Hur kan vi förklara att så många hämmande faktorer har upptäckts? Nedan identifierar vi ett par övergripande teman som ligger till grund för hur situationen ser ut idag.

Samordning och kommunikation

Den centrala bakomliggande faktorn till varför klienter sitter lång tid på häktet är bristen på samordning mellan de instanser som har betydande åtaganden och intressen i klientprocessen. Denna brist har blivit allt tydligare för oss allteftersom studie har pågått, såväl i intervjuer som i analysarbetet. Tydliga tecken visar hur de viktiga instanserna, polis, åklagare, domstolar och häkte, har svårigheter att samarbeta och samordna sina aktiviteter.

I grunden beror denna brist på samordning på att klientprocessen som helhet är ett system med isolerade och suboptimerade aktörer som arbetar förhållandevis oberoende av varandra. Detta trots att man på många sätt är beroende av varandra och i grunden arbetar mot samma slutmål. Genom vårt fokus på Häktets verksamhet har detta blivit särskilt tydligt då Häktets personal har mycket begränsad kontakt med andra instanser trots att man är i princip delaktig i varje steg i processen. Ett uppenbart "silotänkande" har infunnit sig där varje instans arbetar med att lösa problemen för sig själva istället för att arbeta gemensamt.

Somliga bland häktespersonalen menar att andra instanser är ineffektiva eller att de inte har tillräckligt mycket resurser. Det är viktigt att påpeka att denna uppsats inte har som ambition att diskutera eller kritisera de enskilda aktörernas dagliga arbete. Vi ser detta missnöje snarare som ett symptom på att grundläggande förståelse och samarbete mellan de olika instanserna saknas. Det är tydligt att ett helhetsperspektiv, där den egna verksamheten är en del av en större process snarare än en isolerad ö, saknas hos många aktörer.

Det kanske tydligaste exemplet på, och samtidigt anledningen till, bristen på helhetsperspektiv är hur aktörerna är organiserade. De fyra instanserna lyder under olika myndigheter eller verk med olika regleringsbrev att ta ställning till. Varje aktör har alltså förhållandevis disparata direktiv att ta ställning till, trots att man arbetar med samma människor och mot samma mål. Bristen på samordning tar sig också uttryck i något så basalt som det språk och de uttryck som begagnas på de olika instanserna. Det kanske tydligaste exemplet är att uttrycket klient, som används av Häktet, inte används eller ens känns till av vissa andra instanser. Tätt sammankopplat med bristen på samordning är de tendenser till bristande förståelse mellan de olika instanserna som delvis redan nämnts. Trots att denna studie fokuserar på klientprocessen har vi kunnat konstatera förekomsten av motsättningar och

kulturskillnader mellan aktörerna där man beskyller varandra för bristande förståelse eller till och med inkompetens.

En mängd exempel kan tas upp som uppenbara uttryck för den bristande samordningen. Hur delgivning av kanslidomar sker har uppenbara brister vilket bidrar till att skapa waste av typen väntan. När kanslidomen har fallit kan klienten snabbt via fax eller e-mail meddelas vilket straff som ålagts honom eller henne. Dock blir klienten först officiellt delgiven domen i samband med att han/hon får den fullständiga domstolshandlingen i sina händer. Denna information skickas inte elektroniskt utan når Häktet via post, vilket kan ta mellan två dagar och en vecka. Under denna tid kan klienten inte påverka sitt fall eller ta ställning till domen och häktespersonalen kan heller inte upprätta placeringsunderlag. Hade häktet fått samtliga uppgifter direkt per e-mail skulle denna väntan på den fullständiga domen försvinna. Information som finns och är redo att meddelas klienten kan alltså ta upp till en vecka innan den kommer fram.

En annan del av processen som präglas av brist på samordning är transportverksamheten. Detta uppenbarar sig i det faktum att det ofta uppstår brister i kapaciteten för RTP. Att antalet efterfrågade transporter vida överstiger RTPs resurser beror givetvis till stor del på det stora antalet klienter som behöver transporteras. Dock menar man att kapacitetsbristen främst beror på att transporttjänsten tillkallas för ett stort antal olika uppdrag som man i grunden inte har direktiv att utföra. Då transporttjänsten är en gratis resurs tvekar inte andra instanser att tillkalla den och situationen förvärras av den bristande samordningen i planeringen av transporterna.

Den bristande samordningen tar sig också uttryck i att domstolarna – varken internt eller med varandra – planerar sina rättegångar och kallelser så att så få klienter som möjligt kallas samtidigt. Bristen på kommunikation är uppenbar då transporttjänstens beställare inte inser att RPT i själva verket inte har någon lagstadgat skyldighet att tillhandahålla alla transporter. Detta illustrerar den dåliga kopplingen mellan RTPs verksamhet och beställarnas förväntningar. Trots detta förstätter RPT ändå att tillhandahålla transporterna på det sätt som man gjort eftersom de vet vilka allmänna förväntningar som finns. De fruktar att transporterna helt enkelt inte skulle bli av och att systemet skulle kollapsa om man agerade på annat vis. Bristen på samordning resulterar därmed i kostsamma toppar och dalar.

Sist men inte minst är samordningen en viktig bakomliggande förklaring till varför waste i form av överarbete uppstår ifråga om hur information registreras och överförs mellan de olika instanserna. Att information ofta saknas beror till viss del på de (många och ej sammanlänkade) IT-system som används på de olika myndigheterna. En viktigare orsak till problemen är dock att de olika instanserna inte har någon förståelse för de andras behov eller inte vet vilken information som dessa behöver. Detta beror i sin tur på att de olika instanserna (polismyndigheten, åklagarmyndigheten, kriminalvården, domstolarna) är dåligt sammanlänkade och har liten insyn i varandras verksamhet. Viktigt att notera angående de bakomliggande förklaringar som kan sammanfattas som samordnings- och informationsproblem är att det i första hand inte är IT- och kommunikationssystemen som bör beaktas utan snarare de olika instansernas rutiner, inställning och förståelse för varandras behov.

Man har olika anvisningar och mål trots att man är tätt sammankopplade och arbetar med samma frihetsberövade människor. Vi har kunnat konstatera att aktörerna är beroende av varandra men detta återspeglas alltså varken i de dagliga rutinerna eller inte i styrningen ovanifrån.

Dessa exempel visar på hur den bristande samordningen ter sig i den dagliga verksamheten. Denna studie har dock inte haft som mål att detaljstudera de dagliga rutinerna utan snarare processen som helhet. Vi är övertygade om att en mer detaljerad studie, även med de andra större instanserna inblandade, hade visat på många fler exempel på ineffektiviteter. Samordningsproblematiken är omfattande och skapar betydande störningar i flödet.

Juridiska hinder

Som diskuterats är processen en klient går igenom till stor del beroende av den juridiska processen från gripande till verkställbarhet. I denna process finns det också grundläggande problem som diskuteras nedan.

En del av den väntan som beskrivs under väntan kan hänföras till juridiska hinder. Detta tar sig särskilt tydligt uttryck i hinder som leder till väntan. Det första hindret är den maxfrist på en vecka som får förflyta mellan att åtal väckts till dess att rättegången påbörjas. De klientfall vi granskat tyder på att denna tidsfrist brukar användas maximalt. Det andra, liknande hindret är den tidsfrist som ges i samband med att klienten döms med kanslidom. Kanslidomen kan, som sagt, falla efter två veckor som mest och även denna tid brukar användas i sin helhet. Att användandet av kanslidomar i huvudsak beror på att det tar tid att skriva ned domarna tyder vidare på att domstolarnas resurser inte räcker till för att hantera det administrativa arbetet kring domarna.

De mer eller mindre långa maxfristerna är inte nödvändigtvis ett problem i sig. Det är snarare det av många anledningar vanliga utnyttjandet av fristerna i sin helhet som leder till att väntan uppstår. Detta problem är ännu mer pikant ifråga om överklagningarna vars förutsättningar att bli hinder också vilar på den relativt långa frist som dikteras av lagen.

Vidare har empirin visat att de flesta domar överklagas och att överklagandena ofta sker "slentrianmässigt". Klienten går således igenom samma typ av process två gånger, förmodligen under förväntan att den andra domen kommer skilja sig från den första. Detta tyder på att antingen domen i tingsrätten eller domen i hovrätten är överflödigt – vilket man kan tolka som att tingsrättsdomen inte anses vara en "riktig" dom och att hovrätten alltså korrigerar och gör om det arbete som utförts i tingsrätten.

Skälen till de mycket vanliga och ofta slentrianmässiga överklagandena är givetvis till viss del att alla kan överklaga till hovrätten och få sin dom omprövad. Det stora antalet överklaganden beror också på – i de fall klienten inte bara överklagar för att förlänga sin tid på häktet – att utfallet i hovrätten förväntas skilja sig från det i tingsrätten. Vad detta beror på kan vi i denna studie bara spekulera i. Dock tyder den data vi hittat på att det finns en koppling mellan det stora antalet överklaganden och det faktum att

tingsrättsdomar är mindre respekterade eftersom de utdelas av tjänstemän snarare än juridiskt utbildade domare.

Resurser

Det tredje huvudtemat i de bakomliggande orsakerna för waste i processen är hur bristen på resurser påverkar flödet. Framförallt ser vi hur andra aktörer saknar resurser att föra vidare processen vilket skapar omfattande väntan. Nedan diskuteras de fyra fallen av resursbrist som empirin visar på.

Det första fallet av resursbrist finns i klientens väntan på åtal som till stor del styrs av polisens arbete. Vi har visat att förundersökningarna ofta tar lång tid på grund av ett flertal anledningar men ett återkommande skäl till dröjsmål är att polisen måste vänta in analysresultat från Statens Kriminaltekniska Laboratorium samt Rättsmedicinalverket. Ett annat skäl till att utredningarna tar lång tid är att många vittnen kan behöva höras och det har i för- och huvudstudien föreslagits att ett ökat användande av videoteknik skulle kunna möjliggöra snabbare och mer direkt insamling av vittnesmål.

Andra instanser som visar på bristande resurser är domstolarna och man kan se de många kanslidomarna som ett symptom på detta. I synnerhet hovrätterna förefaller dock lida av underkapacitet: till skillnad från tingsrätten, där huvudförhandlingarna inleds inom en vecka, kan huvudförhandlingarna i hovrätten inledas så sent som åtta veckor efter överklagan. Mer resurser skulle kunna innebära att man kunde bearbeta fler klienters fall.

Även när klientens dom väl blivit verkställbar är det inte ovanligt att han eller hon blir kvar på Häktet. Den främsta anledningen till detta är att det inte finns tillräckligt med lämpliga anstaltsplatser. Bristen på tillgängliga, lämpliga anstaltsplatser innebär dels att det kan vara svårt för placeringsenheten att hitta en ledig plats överhuvudtaget åt klienten men innebär också att när klienten väl har blivit tilldelad en plats på en anstalt kan klienten få vänta länge på att denna plats faktiskt ska bli tillgänglig. Denna brist på lämpliga anstaltsplatser kan i sin tur bero på ett flertal saker. Som beskrivits ovan måste många faktorer tas i beaktning såsom t.ex. kön, brottets natur, klientens speciella vårdbehov, klientens önskemål, osv. Även om placeringsenhetens arbete försvåras av ineffektiva datasystem är således tillgängligheten av platser en avgörande faktor för planeringsarbetet. I dagens läge råder det brist på vissa typer av platser medan det finns ett överskott på andra. Medan det idag därför råder brist på platser för svårplacerade klienter som dömts till långa straff finns det därför exempelvis ett överskott ifråga om vårdplatser för klienter som dömts för mindre grova brott.

Det sista fallet av resursproblematik är kopplat till kategorin "transport". Att transporter överhuvudtaget behövs beror på avståndet mellan domstolen och häktet. Som redan uppmärksammats är transporter inte bara en typ av waste i sig själva utan orsakar dessutom problem på grund av stora behov och otillräckliga resurser. Dessutom måste klienten skjutsas till och från domstolen precis innan och efter rättegången (samt under eventuell lunch) eftersom det inte finns möjlighet att hålla klienterna i förvar på domstolen.

Det måste poängteras att problematiken med för lite resurser är i grunden en fråga om hur resurserna fördelas. Sannolikt finns tillräckligt mycket resurser i processen i dagsläget för att få ett bättre flöde.

Dock tyder empirin på att dessa resurser är fördelade fel eller används fel. Detta problem är kopplat till hur arbetet samordnas samt bristen på helhetsperspektiv. I dagsläget görs ingen analys som sträcker sig över hela processen vilket gör att man inte uppmärksammar de processer som är i behov av mer resurser. Istället för att klienten behandlas av nästa steg i processen tvingas han eller hon till väntan på häktet och problematiken sopas till viss mån under mattan då det inte får några konkreta konsekvenser för de enskilda instanserna. När sådana konkreta konsekvenser i många fall uteblir, såsom överbelastning på personalen eller liknande, finns det inte heller någon anledning att uppmärksamma den uppenbara problematiken.

Diskussion

Då studien i hög grad är explorativ är möjligheterna att skapa nya bidrag till forskningen om Lean Service tämligen begränsade. Dock tror vi att den Lean-baserade ansatsen lett till flera intressanta observationer och uppslag för förbättring.

Det grundläggande bidraget med studien är identifierandet av den process som varje enskild klient går igenom från gripande till förflyttning. Det teoretiska perspektivet, framförallt diskussionen om flöde och de identifierade waste-begreppen har skapat ny förståelse kring häktets verksamhet och dess roll i sin omgivning. Det huvudsakliga teoretiska bidraget är att ett antal Lean-koncept kan appliceras på häktesverksamhet. Vi har också visat att nya, meningsfulla insikter kan fås av att se verksamheten ur detta förhållandevis nya perspektiv. Den enskilt största insikten är att trots att de olika instanserna förefaller fungera effektivt var för sig, lyckas de inte skapa en effektiv helhet. Många av de identifierade waste vi funnit är resultat av denna brist på ett helhetsperspektiv hos de centrala instanserna i processen.

Skapande av en gemensam syn på verksamheten och förbättrad samordning skulle göra det möjligt för de olika instanserna att övervinna många av de problem som identifierats, även om dessa är av exempelvis juridisk eller resursmässig natur. Exempelvis skulle bättre samordning kunna möjliggöra tidsbesparingar genom mer planering i förväg, något som i litteraturen om Lean ofta lyfts fram som en positiv omställning. Det är också bara när det finns samordning och en gemensam helhetssyn hos de diverse instanserna som processen på ett effektivt vis kan byggas kring klienten så som beskrivs inom litteraturen om Lean Healthcare.

Det praktiska bidraget är tätt sammankopplat med ovanstående diskussion. Vi tror att den enskilt viktigaste insikten för praktiker borde vara förekomsten av en klientprocess som sträcker sig över ett antal olika verksamheter. Man borde stundtals lyfta blicken och se hur de enskilda verksamheterna påverkar varandra samt hur arbetet kan utföras så att processen blir mer effektiv. Nedan tar vi upp ett par idéer för vad vi tror skulle kunna göras för att förbättra och effektivisera processen både utifrån ett helhetsperspektiv men även på mer detaljnivå.

Lösningförslag

Nedan presenteras ett antal synpunkter på hur flödet i processen skulle kunna förbättras.

Processperspektiv

Vi har fått intrycket att representanter för de olika aktörerna anser att deras verksamhet har mycket att göra men ändå lyckas sköta sina uppgifter på ett korrekt sätt. Dock klagas på resursbrist och man hänvisar till ineffektivitet hos andra instanser. Då vi konstaterat att klientprocessen präglas av ineffektivitet verkar det således som att alla de inblandade instanserna är effektiva i sig men att systemet i sin helhet är ineffektivt. Därför är samordning mellan aktörerna och förståelse för processen som en helhet viktig. Åklagarmyndigheten, polisen, domstolarna och kriminalvården måste tillsammans kartlägga sina processer och förstå hur värde skapas och vilka hinder och utmaningar som finns. Istället för att fokusera enbart på att optimera den egna verksamheten måste instanserna tillsammans arbeta för att förbättra länkarna sinsemellan och förstå att det viktigaste är den process som sträcker sig från att en klient grips till dess att klienten släpps eller förflyttas till anstalt.

Att samordningen mellan processens olika aktörer är ett stort problem som leder till uppkomsten av flera typer av waste har således redan understrukits. Därför finns det stora förtjänster i att öka samordningen i processen, vilket kan åstadkommas på flera sätt. Även om en omarbetning och samordning av de styrande regleringsbrevens skulle kunna vara ett viktigt sådant steg ligger detta bortom denna uppsats horisont och kan heller inte påverkas direkt av någon av de instanser som beskrivits.

Vi tror dock att en mycket viktig del i en ökad samordning mellan aktörerna är att ledningarna hos respektive aktör är mer aktiva i samordningsarbetet. Tydliga direktiv från myndighetshåll skulle kunna skapa förutsättningar för ökad kommunikation och samarbete. I förlängningen anser vi att en ”processägare” borde upprättas som har möjlighet att övervaka och påverka processen från början till slut. En sådan funktion skulle säkerställa att varje enskild instans inte bara koncentrerar sig på den egna verksamheten utan även har intresse i att kontinuerligt effektivisera processen som helhet. Vidare skulle man kunna identifiera eventuella ojämnheter i resurser där vissa instanser behöver större kapacitet för att kunna skapa ett bättre flöde.

Samordning i placeringsarbetet

Fördelen med en samordnad process är att den kan struktureras efter klientens behov snarare än efter instansernas bekvämlighet. Ett exempel på ett steg i denna riktning är tidigare planering av klientens placering. Placeringsarbetet borde kunna påbörjas tidigare, helst redan innan klienten fått sin dom. Det finns ofta flera indikatorer som antyder att klienten kommer bli dömd (en lång vistelse på häktet är en sådan) och om inte annat borde en juridiskt kunnig person kunna göra en snabb bedömning av hur stor risken är för att klienten ska dömas och behöva placeras på anstalt. Om inte förr borde placeringsarbetet kunna påbörjas redan direkt efter tingsrättsdomen – de långa överklagningstiderna ger i dagsläget placeringsenheten gott om tid för att finna en lämplig plats åt klienten. Om den högre instansen friar klienten har visserligen placeringsenheten arbetat i onödan men denna spillda tid är mycket liten jämfört med den långa väntan på placering som klienterna ofta tvingas utstå i dagens läge. Givetvis skulle placeringsarbetet också kunna underlättas och förbättras av bättre och mer integrerade

IT-system. En annan möjlig lösning, som föreslagits av enkätrespondenterna och redan nämnts, är införandet av speciella väntehäkten.

Internprissättning

Ett mer handfast verktyg som kan bidra till bättre samordning och i viss mån minska väntetiderna på Häktet i dagens läge är internprissättning av den regionala transporttjänstens verksamhet. Problemen med alltför många och sent beställda transporter har redan beskrivits. Då beställarna ser transporttjänsterna som en kostnadsfri tjänst och inte ser de stora problem eller extra kostnader som den är förbunden med har de inget incitament för att anpassa sitt agerande efter vad som i själva verket är rimligt. Genom att införa interna priser och att ta extra betalt för sent inkomna transporter eller transporter under "peak hours" kan detta ändras. Då beställaren belastas ekonomiskt får han eller hon inte bara en större förståelse för vilka resurser och kostnader som faktiskt är förbundna med transporterna utan också en stark anledning till att försöka schemalägga sina transporter på ett vis som passar transporttjänsten bättre. Idag hindras detta till viss del av lagstiftning.

Elektronisk kommunikation och fysiska resurser

Tätt knutet till samordningsproblematiken är möjligheterna och viljan att kommunicera mellan de olika aktörerna. Uppenbara problem har påträffats med de tekniska system som används av kriminalvården främst i den uppenbara avsaknaden av samordning med andra parter i processen. I övergripande termer skulle en i större utsträckning integrerad IT-miljö kunna råda bot på ett antal problem. Framförallt borde det dubbelarbete som sker i samband med inmatning av klientuppgifter kunna rationaliseras bort. Förbättrade möjligheter till elektronisk kommunikation skulle också, som nämnts, kunna ha positiva effekter på andra av processens delmoment. Ett exempel på detta är överföringen av kanslidomen inför delgivningen.

Andra förändringar med utgångspunkt i ny teknik skulle också underlätta verksamheten. Ett konkret förslag som skulle minska belastningen på transportverksamheten är användningen av videokonferenser i omhåkningsförhandlingar och huvudförhandlingar. Mest relevant borde detta vara för klienter med höga krav på säkerhet i förflyttningen till och från tingsrätt och hovrätt. Förutom betydande resursbesparingar borde även risken för rymningar minskas dramatiskt. På sikt borde de fysiska resurserna diskuteras i ett bredare perspektiv. Möjliga lösningar torde inkludera möjligheten att transportera flera klienter samtidigt till huvudförhandlingar samt inrättning av celler i direkt anslutning till rättssalarna.

Domstolarna

Domstolarnas resursbrist är ett problem som betonats upprepade gånger. Ökad tillgänglighet och utökade öppettider skulle kunna bidra till att minska väntan för Häktets klienter. Begränsade resurser leder dessutom till ett stort antal kanslidomar, huvudsakligen beroende på den tid som krävs för att skriva domen. Detta är intressant eftersom värdet sitter i själva domen, inte i dess nedskrivande och krasst sett är i första hand det enda som klienten behöver information om vad han eller hon dömts för och vilket straffet är. Att själva nedskrivandet till stor del borde kunna skötas av någon annan än domaren innebär att den typ av personer som behövs inte är lika svåra att finna (eller lika dyra) som

domarna. Med en sådan uppdelning skulle domarna få mer tid att lägga på att skapa det värde som bara de kan skapa, nämligen att fälla domar.

Ett annat problem som konstaterats är att många klienter överklagar sina domar och att detta åtminstone delvis beror på den låga legitimitet som tillmäts den dom utfärdas i tingsrätten. Ett sätt att minska antalet överklaganden och därigenom minska trycket på Häktet är därför att höja värdet på tingsrättsdomarna. Detta kan åstadkommas på flera sätt. Ett av dem är att tingsrätter och hovrätter tillsammans framarbetar en mer samstämmig syn på vilka domar som ska utdelas så att klienten inte ser hovrätterna som instanser som han eller hon inte har något att förlora på att överklaga till. Något som skulle gynna en sådan samordning mellan tingsrätt och hovrätt och som dessutom i sig självt skulle bidra till att höja tingsrättsdomarnas värde är att det i större utsträckning vore riktiga domare som dömer även i tingsrätten och inte politiskt utsedda nämndemän som fallet är idag. Nämndemännens inflytande är förövrigt något som fått mycket kritik under våra undersökningar. Det bör poängteras att vårt mål här inte är att fördjupa oss i denna typ av juridiska diskussioner, dock framgår tydligt att en mer effektiv och välansedd tingsrättsdom skulle ha en positiv inverkan på ineffektiviteterna i processen och på klientflödet.

Lagen

Lagens bestämmelser har stor påverkan på processens gång och dess klientflöde. Ånyo vill vi poängtera att vi inte ämnar företa någon djupare, juridisk diskussion kring lagens utformning. På grund av den stora effekt som lagens bestämmelser har är det dock intressant att lyfta fram frågor för diskussion.

En anledning till att delgivningen av kanslidomar tar lång tid är, förutom sättet som informationen överförs på, definitionen av när en klient anses delgiven domen och/eller den vikt som tillmäts att klienten har all information för att ta ställning till domen. I enklare fall med få åtalspunkter verkar det för oss lekmän exempelvis osannolikt att klienten måste ha skriftlig information om vad han eller hon dömts för för att kunna ta ställning till domens straff och huruvida överklagande är ett alternativ.

Den långa tidsfrist eller betänketid som lagen anger för överklagan har redan beskrivits som en avgörande faktor för hur lång tid klientens resa genom processen tar. Medan vissa enkätsvar menar att en nedkortning av denna tid vore fördelaktig försvaras den å andra sidan av andra respondenter. Även om vi av denna anledning inte tar ställning anser vi emellertid att nödvändigheten av så långa överklagningsfrister bör diskuteras.

Som redan konstaterats är de långa överklagningstiderna endast en förutsättning för att flödet hindras. Det är om klienten beslutar att använda fristen maximalt som hindret faktiskt uppstår. Det kan å ena sidan tyckas att det inte borde anses som något problem om klienten väljer att dra ut på sin överklagan eller inte eftersom beslutet i första hand bara påverkar klienten själv. Även om det finns en poäng i det resonemanget får det dock inte förbises att denna uppsats i första hand intresserar sig för den tid som processen kan kortas ned med. Utifrån ett sådant perspektiv är det problematiskt när klienter väljer att skjuta upp sina överklagningar bara för att de av någon anledning vill vara kvar på Häktet eller tror sig kunna lura åklagaren. Därför är det intressant och viktigt att fundera på hur klienten skulle kunna motiveras till att hålla sina överklagningsfrister så korta som möjligt.

Ett förslag för att åstadkomma detta är exempelvis att ändra på hur dagarna som klienten tillbringar på häktet räknas av från hans eller hennes straff. Om en sådan regel införs ligger det i klientens intresse att så fort som möjligt börja avtjäna sitt straff utanför häktet, d.v.s. på anstalt. Dock är det viktigt att poängtera att denna typ av räkning bara skulle tillämpas när processen ligger i klientens händer, och alltså inte när klienten tvingas vara kvar på häktet eftersom han eller hon väntar på sin dom eller på placering. Viktigt att ha i åtanke är också att en överklagan kan dras tillbaka ända fram till förhandlingarna börjar, vilket i sin tur innebär att klienten i praktiken ändå får flera veckors betänketid när han eller hon väl valt att överklaga.

Häkten och anstalter

Förslaget om att klienterna ska placeras på anstalt är snarlikt en annan typ av förbättringsförslag som framförts flera gånger under uppsatsskrivandet. Dessa berör möjligheterna att förvara klienten och mer konkreta exempel inkluderar vänteanstalter där klienterna placeras i väntan på överklagan (vilket skulle minska arbetsbördan för Häktet). Vidare är det intressant att många klienter, enligt uppgift, väljer att stanna kvar på Häktet för att de trivs i Häktets atmosfär. Detta indikerar att ett sätt att förbättra klienternas situation och uppmuntra fler klienter till att överklaga fortare är att skapa anstalter som till sin utformning är mer lika Häktet (exempelvis med mindre gemensam vistelse, osv.).

Slutsats

Vi har i denna uppsats beskrivit klienternas väg från gripande till anstaltsplacering med Häktet Kronoberg som utgångspunkt. Vi har också uppmärksammat klienternas vardag på Häktet för att även beakta de mänskliga aspekterna av processen. Problem i processen har identifierats och klassificerats enligt de waste-begrepp som anges i Lean-teorin. Även de bakomliggande skälen till dessa waste har granskats och möjliga förbättringsförslag har presenterats. Mycket av det som nämnts har som övergripande mål att se till att de olika delarna är kalibrerade mot varandra. Den till synes enklaste lösningen, att ge mer resurser till anstalter, domstolar och häkten, skulle i vår uppfattning inte lösa många av de grundläggande problem som processen har.

Vi har visat att Häktet är en aktör i processen som kommit i kläm och kan inte göra mycket för att påverka sin situation utan blir lidande av andra aktörers bristande förståelse och samordning. De långa väntetiderna beror huvudsakligen på att klienten (och Häktet) väntar på en annan instans och ligger – vid sidan om upprättandet av placeringsunderlag – helt utanför Häktets kontroll. Häktet kan inte styra något av detta utan kan bara försöka dra uppmärksamhet till det, och hoppas att de får mer resurser så de i alla fall kan ta hand om de väntande klienterna på ett vis som uppfyller de krav som ställs.

Ett åtgärdande av de problem som identifierats ur ett processperspektiv torde också ha positiva effekter sett ur ett klientperspektiv. En förbättrad process gör det dels möjligt att minska den påfrestande väntan och isolering som klienterna upplever men ökar också chanserna för att klienten kan få tillgång till bättre vård och rehabiliteringsmöjligheter (antingen genom att mer kapacitet frigörs på Häktet eller genom att klienten snabbare förflyttas till anstalt).

Det finns enligt vår uppfattning ingen enskild aktör i processen som är ineffektiv, ändå är systemet som leder klienten från frihet till fängelse ineffektiv i sin helhet. Ett av de viktigaste sätten att förbättra processen är att förbättra samordningen och förståelsen mellan dess aktörer. Emellertid är detta lättare sagt än gjort eftersom sådana förbättringar kräver engagemang och ansträngningar från samtliga parter. Med detta i åtanke bör dock understrykas att en förbättring av aktörernas insyn i och förståelse för varandras verksamheter är av yttersta vikt. Genom att skapa och förmedla en bild av varje aktörs processer och av klientflödet i sin helhet kan ett mer effektivt processtänkande skapas. Vi hoppas att denna uppsats är ett steg i denna riktning.

Referenser

Intervjuer

Chef för Kriminalvårdens placeringsenhet, 03/04 2009

Chef för Regionala Transporttjänsten Stockholm, 26/03 2009

Intagen klient, Häktet Kronoberg, 26/03 2009

Kriminalvårdare 1, Häktet Kronoberg, 12/03 2009

Kriminalvårdare 2, Häktet Kronoberg, 12/03 2009

Kriminalvårdare 3, Häktet Kronoberg, 12/03 2009

Kriminalvårdare 4, Häktet Kronoberg, 12/03 2009

Kriminalvårdare 5, Häktet Kronoberg, 17/03 2009

Kriminalvårdare 6, Häktet Kronoberg, 17/03 2009

Kriminalvårdare 7, Häktet Kronoberg, 17/03 2009

Kriminalvårdare 8, Häktet Kronoberg, 25/03 2009

Kriminalvårdare 9, Regionala Transporttjänsten Stockholm, 26/03 2009

Kriminalvårdsinspektör, Häktet Kronoberg, 24/03 2009

Kriminalvårdschef, Häktet Kronoberg, 01/03 2009

Stationsbefäl, Norrmalmspolisen, 09/04-2009

Tjänsteman, Rikspolisstyrelsen, 07/04 2009

Åklagare, 09/04-2009

Skriftliga källor

Abdi, F., Shavarini, S. and Hoseini, S. (2006), "Glean lean: how to use lean approach in services industries?", *Journal of Services Research*, Vol. 6, special issue, p. 191-206.

Allway, M. & Corbett, S. (2002), "Shifting to Lean Service: stealing a page from manufacturers' playbooks", *Journal of Organizational Excellence*, Spring 2002, Vol. 21 Issue 2, p. 45.

Alvesson, M., Sköldbäck, K. (2008), *Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.

Andersen, I. (1998), "Den uppenbara verkligheten", Studentlitteratur, Lund.

- Atkinson, P. (2004), "Creating and implementing lean strategies", *Management Services*, Vol. 48 No. 2, p. 18-33.
- Avery, S. (2003), "Buyers get back to basics", *Purchasing*, Vol. 132 No. 4, p. 30-1.
- Bacharach, S. B. (1989), "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation", *Academy of Management Review*, 14(4), p. 496-515.
- Ballé, M., Régnier, A. (2007), "Lean as a learning system in a hospital ward", *Leadership in Health Services*, Vol. 20 No. 1, 2007, p. 33-41.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. and Mead, M. (1987), "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems," *MIS Quarterly* 11(3), p. 369-386.
- Bushell, S., Mobley, J., Shelest, B. (2002), "Discovering Lean Thinking at Progressive Healthcare", *Journal for Quality & Participation*, Summer2002, Vol. 25 Issue 2, p 20-25.
- Bowen, D., Youngdahl, W. (1998), "'Lean' service: in defense of a production line approach", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 No. 3, p. 207-25.
- Brosnahan, J. P. (2008), "Unleash the Power of Lean Accounting", *Journal of Accounting*, Jul2008, Vol. 206 Issue 1, p 60-66.
- Chaneski, W. (2005), "Company applies 'lean techniques in the office'", *Modern Machine Shop*, Vol. 78 No. 6, p. 44-6.
- Converse, J. , Presser,S. (1986), *Survey Questions*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Drejer, A., Blackmon, K., Voss, C. (1998), "Worlds apart? – a look at the operations management area in the US, UK and Scandinavia", *Scandinavian Journal of Management*, 16:45-66.
- Dubin, R. (1969), *Theory Building*, The Free Press, New York
- Ehrlich, B. (2006), "Service with a smile: lean solutions extend beyond the factory floor", *Industrial Engineer*, Vol. 38 No. 8, p. 40-44
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14(4), p. 532-550.
- Elewaut, T., Linenboim, P., Scokin, D. (2003), "Chile's lesson in lean banking". *McKinsey Quarterly*; 2003, Issue 3, p. 6-8.
- Emiliani, M.L., (2004) "Improving business school courses by applying lean principles and practices" *Quality Assurance in Education*, Vol. 12 No. 4, 2004, p. 175-187.
- Endsley, S., Magill, M., Godfrey, M., (2006), "Creating a Lean", *Family Practice Management*, April 2006, p. 34-38.

Europarådets Tortyrkommitté (2009-06-18), "Statement made by Mr Pétur Hauksson"

Fillingham, D. (2007) "Can lean save lives?" *Leadership in Health Services*, Vol. 20 No. 4, 2007, p. 231-241.

Firestone, W.A. (1987), "Meaning in method: The rhetoric in quantitative and qualitative research", *Educational Researcher*, 16(7), p. 16-21.

Forza, C. (2002), "Survey research in operations management: a process-based perspective" *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), p. 152-194.

Hammer, M. (2004), "Deep change: how operational innovation can transform your company", *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 4, p. 84-95.

Hansen, F. (2004), "The Lean Banking Behind Chile's Comeback" *Business Credit*, July/August 2004, p. 46-49.

Healthcare Purchasing News, (2007), "OR Department uses Lean to cut unneeded inventory and saves money", *Healthcare Purchasing News*, Nov2007, Vol. 31 Issue 11, p68-69.

Hines, P., Lethbridge, S. (2008), "New Development: Creating a Lean University", *Public Money & Management*, February 2008, p. 53-56.

Hines, P., Martins, A., Beale, J. (2008), "Testing the Boundaries of Lean Thinking: Observations from the Legal Public Sector", *Public Money & Management*, February 2008, p. 35-40.

Holme, I.M., Solvang, B.K. (1997), *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Jones, D., Mitchell, A. (2006), *Lean thinking for the NHS*, The NHS Confederation, London

Juroff, K. (2003), "Lean – it's not just for the shop floor anymore", *Automotive Industries*, Vol. 183 No. 12, p. 45.

Karlsson, C., Rognes, J., Nordgren, H. (1995), "En model för Lean Production i sjukvården", *Institute for Management of Innovation and Technology*, Working Paper, 1995:74.

Kiff, J. (2000), "The lean dealership – vision for the future: 'From hunting to farming'", *Marketing Intelligence & Planning*, 2000, 18, 3, p. 112-126.

Kollberg, B., Dahlgaard, J., Brehmer, P-O. (2007) "Measuring lean initiatives in health care services: issues and findings", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No. 1, 2007, p. 7-24.

Lars Nylén (2008-03-25), Sveriges Radio Ekots intervju,
<http://www.sr.se/webbradio/?Type=db&Id=1071981> [2008-05-23]

- Leonard-Barton, D. (1990), "A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicate Multiple Sites", *Organization Science*, 1(3): p. 248-266.
- Lodge, A. & Bamford, D. (2008), "New development: Using Lean Techniques to reduce Radiology Waiting Times", *Public Money & Management*, Feb2008, Vol. 28 Issue 1, p. 49-52.
- Lord, M. (2007), "Lean healthcare – räddningen för sjukvården?" Tillgänglig [online]: <http://www.skane.se/upload/Webbplatser/USIL/Dokument/InfoOmOss/OmLean.pdf> [2009-06-14]
- Lundahl, U., Skärved, P-H. (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Kriminalvården (2008-06-19), "Översiktlig beskrivning och analys – Uppdraget översyn av transportverksamheten inom Kriminalvården", Internt dokument
- Maleyeff, J. (2006), "Exploration of internal service systems using lean principles", *Management Decision*, Vol. 44 No. 5, p. 674-689
- McNary, L. (2008), "Quality Management in the public sector: Applying lean concepts to customer service in a consolidated government office", *Public Administration Quarterly*, Vol. 32 No. 2, p. 282-301.
- Miles, H., Huberman, M. (1994), *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook*, Sage Publications, Beverly Hills, Newbury Park, CA.
- Nordin, A. (2009), "Lean fixar vården", *Chefstidningen*, No. 1. Tillgänglig [online]: http://www.chefstidningen.se/artiklar/0901/Lean_fixar_varden.pdf [2009-06-14]
- Piercy, N. & Rich, N. (2009), "Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre", *International Journal of Operations & Production Management*, 2009, Vol. 29 Issue 1/2, p. 54-76.
- Radnor, Z., Walley, P. (2008), "Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector", *Public Money & Management*, February 2008, p. 13-20.
- Reichhart, A., Holweg, M. (2007), "Lean distribution: concepts, contributions, conflicts", *International Journal of Production Research*, Vol. 45 No. 16, 15 August 2007, p. 3699-3722.
- Rossman, G. B., Wilson, B.L. (1991), "Numbers and words revisited: Being 'shamelessly eclectic.'" *Evaluation Review*, 9(5): 627-643.
- Sandelands, E. (1994), "Great expectations for lean suppliers", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 40-3.
- Scorsone, E. (2008), "New Development: What are the Challenges in Transferring Lean Thinking to Government?", *Public Money & Management*, February 2008, p. 61-64.

- Shavelson, R.J., & Towne, L. (2002), *Scientific research in education*, National Academy Press, Washington, DC.
- Spector, P.E. (1981), "Research designs, Series: Quantitative Applications in the Social Sciences", Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Sprigg, C., Jackson, P., (2006), "Call Centers as Lean Service Environments: Job-Related Strain and the Mediating Role of Work Design", *Journal of Occupational Health Psychology*, 2006, Vol. 11 No. 2, p. 197–212.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R. and Samson, D. (2002), "Effective case research in operations management: a process perspective", *Journal of Operations Management*, 20(5): 419-433.
- Svar Direkt om Svensk Kriminalvård 2008, Informationsenheten (Kriminalvården), (2008)
- Swank, C.K. (2003), "The Lean Service Machine", *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 10, pp. 123-129.
- Tischler, L. (2006), "Bringing Lean to the Office", *Quality Progress*, July 2006, p. 32-38.
- Truch, E. (2006), "Lean consumption and its influence on brand", *Journal of Consumer Behaviour*, March/April 2006, p. 157-166.
- Voss, C. Tsikriktsis, N., Frohlich, M. (2002), "Case research in operations management", *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2): 195.
- Westerlund: Gösta Westerlund, *Straffprocessuella tvångsmedel*, 2a upplagan, Bruuns bokförlag. Tryck: Elanders Infologistics Väst AB, Mölnlycke 2005
- Whetten, D. A. (1989), "What Constitutes a Theoretical Contribution?" *Academy of Management Review*, 14(4), p. 490-495.
- White, J., Chaiken, S. (2008), "Lean information technology service management: bottom-up process improvement", *Contract Management*, May 2008, 48, 5, p. 22-28.
- Womack, J., Jones, D. & Roos, D. (1990), *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, NY.
- Womack, J. & Jones, D. (1996), *Lean Thinking*, Touchstone, London.
- Womack, J. & Jones, D. (2003), *Lean Thinking: Revised and Updated*, Simon & Schuster, New York, NY.
- Womack, J. & Jones, D. (2005), "Lean consumption", *Harvard Business Review*, March, p. 55-68.
- Yin, R. (2003), *Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Yoswick, J. (2008), "The Lean Road to Fatter profits", *Automotive Body Repair News*, March 2008, p. 64-69.

Åhlström, P. (2004), "Lean Service Operations: Translating Lean Production Principles to Service Operations", *International Journal of Services Technology & Management*, Vol. 5 No. 5, p. 1.

Överskådlig beskrivning och analys – Uppdraget översyn av transportverksamheten inom Kriminalvården, Kriminalvården, (2008) [Internt dokument]

Appendix

Appendix 1 – Definition av häktesrelaterade begrepp

Inom den studerade processen förekommer en mängd specifika begrepp och uttryck som bör förklaras i ett tidigt skede då de återkommer vid upprepade tillfällen. Därför följer här några viktiga definitioner.

Klient: Eftersom Häktet Kronoberg tar emot såväl häktade som anhållna som gripna har ett samlat begrepp skapats för samtliga kategorier av frihetsberövade personer. Häktet Kronoberg använder sig av begreppet klient, vilket även vi gör genomgående i studien.

Verkställbarhet: Klientens dom blir verkställbar när klienten inte längre har för avsikt eller inte har möjlighet att överklaga sin dom och därför börjar avtjäna sitt straff och kan förflyttas.

Appendix 2 – Enskilda klientfall

Klient 1	Totalt processlängd: 6 månader och 28 dagar	Processer	Datum	Dagar
		Gripen	2008-10-07	
		Ankom till HK	2008-10-07	
		Anhållen	2008-10-07	
		Säkerhetsbedömning	2008-10-08	
		Suicidriskbedömning	2008-10-09	
		Häktad	2008-10-10	38 dagar (häktning- kallelse)
		Uppsökarsamtal	2008-10-15	
		VSP påbörjad	2008-10-22	
		Kallelse till HUF inkommer	2008-11-17	
		HUF	2008-11-20	
		HUF	2008-11-25	
		HUF	2008-11-26	
		HUF	2008-11-27	

Klient 1	HUF	2008-12-01	
	HUF	2008-12-05	
	VSP-underlag	2008-12-24	18 dagar (sista HUF- kansliom)
	TR, Kansliom	2008-12-23	
	Screening utförd, tillsyn upprättad	2008-12-27	
	Dom delgiven	2009-12-29	17 dagar (delgivning - överklagan)
	Ej nöjd	2009-01-02	
	Dom överklagad	2009-01-15	
	VSP fastställt	2009-01-25	28 dagar (överklagan - kallelse)
	Kallelse till HUF inkommer	2009-02-12	
	HUF	2009-02-20	
	HUF	2009-02-25	
	HUF	2009-03-03	

	HUF	2009-03-04	14 dagar (sista HUF- kanslidom)
	HR Kanslidom	2009-03-18	
	HR-dom delgiven	2009-03-19	
	Verkställbar dom	2009-03-21	45 dagar (verkställb ar-förflyttn)
	Flyttas till Kumla (planerad)	2009-05-05	

**Klient
2**

**Total
processlängd:
1 månad
och 27
dagar**

Processer	Datum	Dagar
Gripen	2009-02-04	
Ankom till HK	2009-02-04	
Suicidriskbedömning	2009-02-05	
Anhållen	2009-02-05	
Häktad	2009-02-08	
Uppsökarsamtal	2009-02-10	
VSP upprättad	2009-02-11	23 dagar (häktning- kallelse)
Uppsökarsamtal	2009-02-20	
Kallelse till HUF	2009-03-03	

**Klient
2**

HUF	2009-03-06	7 dagar (HUF -dom)
TR, Kanslidom	2009-03-13	
Dom delgiven	2009-03-13	
Ej nöjd	2009-03-15	
Verkställbar (=nöjd)	2009-03-16	16 dagar (verkställin gsbar - förflyttning)
Förflyttning	2009-04-01	

Klient 3

**Total
processlän
gd: 5
månader
och 5 dagar**

Processer	Datum	Dagar
Anhållen	2008-10-29	
Gripen	2008-11-12	
Ankom till HK	2008-11-14	
Häktad	2008-11-14	27 dagar (häktni ng kallelse)
Säkerhetsbedömning	2008-11-15	
VSP kompletterad	2008-11-15	

Klient 3

Suicidscreening	2008-11-15	
Frivården meddlead/mapp beställd	2008-11-17	
Uppsökarsamtal	2008-11-19	
Besök av Ut	2008-11-20	
Begäran om yttrande	2008-11-21	
Yttrande till Solna TR	2008-11-26	
Kallelse till HUF inkommer	2008-12-11	
HUF	2008-12-16	
HUF	2008-12-18	5 dagar (HUF - dom)
TR Kanslidom	2008-12-23	
TR-dom delgiven	2008-12-30	16 dagar (delgivn ing- överkla gan)
Ej nöjd	2009-01-01	
Överklagan	2009-01-15	

			27 dagar (överklagan- kallelse); 33 (överklagan- HUF)
	Kallelse till HUF	2009-02-11	
	HUF	2009-02-17	
	HUF	2009-02-19	
	HUF	2009-02-20	7 dagar (sista HUF- dom)
	HR kansliedom	2009-02-27	
	HR-dom delgiven	2009-03-02	
	Verkställningsbar (Nöjd)	2009-03-04	1 månad (verkst ällbar - dom)
	Uppsökarsamtal	2009-03-04	
	Kontakt med frivården	2009-03-06	
Förflyttning	2009-04-04		

Klient 4	Total processlängd: 2 månader och 18 dagar			
	Processer	Datum	Daga r	
	Gripen	2009-01-16		
	Anhållen	2009-01-16		

Klient 4

Ankom till HK	2009-01-20	
Häktad	2009-01-20	
Suicidbedömning	2009-01-21	
Säkerhetsbedömning	2009-01-22	38 dagar (häktning - kallelse)
Sjukhusbesök, tillsyn	2009-02-22	
Kallelse till HUF inkommer	2009-02-27	
HUF	2009-03-03	
HUF	2009-03-05	12 dagar (sista HUF - kansli- dom)
Kallelse till muntlig förhandling	2009-03-12	
Kansli-dom	2009-03-17	
Delgiven	2009-03-19	
Oregelbunden tillsyn	2009-03-17	
Ej nöjd	2009-03-23	
Muntlig förhandling	2009-03-23	

	Verkställbar (nöjd)	2009-03-24	10 dagar (verks tällbar -
	Förflyttning	2009-04-03	förflytt ning)

Klient 5	Total Proceslängd: 8 månader och 24 dagar	Processer	Datum	Dagar
		Anhållen	2008-08-04	
		Suicidriskbedömning	2008-08-04	
		Häktad	2008-08-07	
		Ankom till HK	2008-08-07	
		Säkerhetsbedömning	2008-08-12	61 (häktn ing - kallels e)
Klient 5		Uppsökarsamtal	2008-09-19	
		Kallelse till HUF inkommer	2008-10-07	
		HUF	2008-10-10	7 dagar (sista HUF - kansli dom)
		TR Kanslidom	2008-10-17	
		TR-dom delgiven	2008-10-20	23 dagar (delgi ven - överkl agan)
		Ej Nöjd	2008-10-22	

Klient
5

Kallelse till HUF (HR)	2008-10-27	
HUF	2008-11-07	
Överklagar TR-dom från 17e	2008-11-12	
Kallelse till HUF inkommer	2008-11-24	12 dagar (överklagan - kallels e); 33 dagar till HUF
HUF	2008-12-15	8 dagar (HUF-kansli dom), 14 till delgivning
HR kanslidom	2008-12-23	
HR-dom delgiven	2008-12-29	
Ej Nöjd	2008-12-31	
Överklagar HR-dom till HD	2009-01-28	
Verkställningsbar (ej prövning i HD)	2009-02-06	81 dagar (verks tällbar - förflytt ning)
Förflyttning till Kumla	2009-04-28	

Klient 6	Total Processlängd: 5 månader och 26 dagar	Processer	Datum	Dagar
		Gripen	2008-10-16	
		Anhållen	2008-10-16	
		Ankom till HK	2008-10-18	
		Häktad	2008-10-18	
		Suicidbedömning	2008-10-20	
		Frivården begäran yttrande till TR	2008-10-21	
		Uppsökarsamtal	2008-10-22	
		Yttrande till TR	2008-11-13	
		VSP reviderad	2008-11-24	
		Kallelse till HUF inkommer	2008-11-28	
		HUF	2008-12-02	
		TR kanslidom	2008-12-09	
		TR-dom delgiven	2008-12-10	
		Ej nöjd	2008-12-12	
				39 dagar (häktning- kallelse)
				7 dagar (HUF - kanslidom)
				20 dagar (delgivning - överklagan)

	Överklagar dom	2008-12-30	
	Verkställningsbar (drar tillbaka överklagan)	2009-01-12	
	Besked om indragen överklagan når HK	2009-01-14	
	Uppsökarsamtal	2009-01-14	
	Placeringsunderla g	2009-01-15	88 dagar (verkst ällbar - förflyttning)
	Beslut om placering på anstalt	2009-03-05	
	Klient begär omprövning av placeringsbeslut	2009-03-17	
	Slutligt placeringsbeslut	2009-03-30	
	Flytt till Salberga	2009-04-11	

Klient 7	Total processlängd: 3 månader och 20 dagar	Processer	Datum	Dagar
		Gripen	2008-01-24	
		Anhållen	2008-01-24	
		Häktad	2008-01-25	14 dagar (häktnin g -
		Ankom till HK	2008-01-26	

Klient 7	Säkerhetsbedömning	2008-01-27	kallelse)
	Begäran om yttrande	2008-02-07	
	Yttrande faxas till TR	2008-02-08	
	Kallelse till HUF	2008-02-08	
	HUF	2008-02-12	
	TR- dom	2008-02-12	1 dag (HUF - dom)
	Delgiven	2008-02-12	
	Ej nöjd	2008-02-14	
	HR-dom	2008-04-08	
	HR-dom delgiven	2008-04-08	
	Verkställningsbar (nöjd)	2008-05-09	6 dagar (verkställbar - förflyttning)
	Förflyttad till anstalt	2008-05-15	

Klient 8	Total processlängd : 1 år, 5 månader	Processer	Datum	Dagar
		Gripen	2007-06-05	
		Anhållen	2007-06-05	
		Ankom till HK	2007-06-07	
		Häktad	2007-06-07	
		Behandlingsundersökning	2007-06-08	
		Säkerhetsbedömning	2007-06-09	
		Läkarundersökning	ca 2007-06-25	7 månader, 15 dagar (häktning - kallelse)
		Beslut om RättsPsykiatrisk Undersökning	2007-11-14	
		Externplaceras	2007-11-21	
		Åter HK	2007-12-11	
		Kallelse till HUF inkommer	2008-01-22	
		HUF	2008-01-24	8 dagar (sista HUF- kanslidom), 11 till delgivning.
		TR- kanslidom	2008-02-01	
		Suicidscreening	2008-02-03	

Klient
8

Delgiven	2008-02-04	
Ej nöjd	2008-02-06	
Överklagar	2008-02-22	
Kallelse till HUF inkommer	2008-04-11	
HUF	2008-05-12	
HUF	2008-05-13	
HUF	2008-05-15	
HUF	2008-05-16	
HUF	2008-05-19	
HUF	2008-05-20	
HUF	2008-05-22	14 (HUF- kanslid om), 18 (HUF- delg)
HR-kanslidom	2008-06-05	
Delgiven	2008-06-09	
Ej nöjd	2008-06-11	
Suicidbedömning	2008-06-18	24 (delg- överkla gan)
Överklagar	2008-07-03	

Klient 8	Verkställningsbar -ej prövningstillstånd från HD	2008-07-11	4 månad er (verkst ällbar- förflytt ning)
	Suicidbedömning	2008-07-15	
	Placerad på Kumla	2008-07-17	
	Förflyttad	2008-11-10	

Klient 9	Total processlängd: 9 månader och 10 dagar	Processer	Datum	Dagar
		Gripen	2008-01-04	
		Anhållen	2008-01-04	
		Ankom till HK	2008-01-06	
		Häktad	2008-01-06	
		Säkerhetsbedömning	2008-01-07	33 dagar (häktn ing - kallals e)
		Samtal med uppsökare	2008-01-11	
		Kallelse till HUF	2008-02-08	
		HUF	2008-02-14	12 dagar (HUF - dom)
		Tr-dom	2008-02-26	
	Ej nöjd	2008-02-28	9 måna der	

Klient 9	Överklagan	2008-03-20	och 15 dagar (dom - förflytt ning)
	Kallelse till HR	2008-04-08	9 måna der och 15 dagar (dom - förflytt ning)
	Dom i HR	2008-05-09	
	Ej nöjd	2008-05-16	
	Överklagan	2008-06-12	
	HD avslår ansökan	2008-06-19	
	Beslut om förflyttning	2008-07-15	
	Förflyttning till Kumla	2008-10-15	

Klient 10	Total processlängd : 11 månader och 4 dagar	Processer	Datum	Dagar
		Gripen	2008-02-26	
		Anhållen	2008-02-26	
		Ankom till HK	2008-02-29	
		Häktad	2008-02-29	7 måna der och 29
		Säkerhetsbedömning	2008-03-03	

**Klient
10**

Suicidbedömning	2008-03-06	dagar (häktn ing - kallels e)
Kallelse till HUF	2008-05-20	
HUF (som medmisstänkt)	2008-05-27	
Kallelse till HUF	2008-10-28	
HUF	2008-10-30	
HUF	2008-11-03	
HUF	2008-11-04	
HUF	2008-11-06	
HUF	2008-11-10	
HUF	2008-11-11	
HUF	2008-11-12	
HUF	2008-11-17	
HUF	2008-11-20	
HUF	2008-11-24	

Klient
10

HUF	2008-11-25	
HUF	2008-11-27	
HUF	2008-12-01	
HUF	2008-12-02	
HUF	2008-12-08	
HUF	2008-12-09	
HUF	2008-12-12	
HUF	2008-12-15	
HUF	2008-12-16	
HUF	2008-12-18	5 dagar (sista HUF - dom)
Dom	2008-12-23	
Delgivning	Datum saknas	
Ej nöjd	2008-12-29	
Överklagan (åklagaren)	2009-01-16	
Verkställbar dom	2009-01-22	9 dagar (verks tällbar - förflytt ad)
Placeringsunderlag upprättat	2009-01-28	
Placerad på Mariestad	2009-01-29	
Förflyttad	2009-01-31	

Appendix 3 – Enkät – Häktet Kronoberg

Häktet Kronoberg

Enkät till personalen på Häktet Kronoberg

Häktet Kronoberg och Handelshögskolan i Stockholm inledde i januari 2009 ett samarbete som syftar till att göra en kartläggning av verksamheten på häktet med speciellt fokus på den del som vi kallar för "klientprocessen". Resultaten från denna studie kommer bl.a. sammansfattas i en rapport som kommer att presenteras av Carl Durlow och Adrian Torstensson i juni 2009.

Eftersom personalen på Häktet Kronoberg har en unik kunskap om verksamheten vill vi gärna ta del av Dina idéer, erfarenheter och synpunkter. Vissa enkätfrågor kommer vara generella och andra mer specifika. Det är möjligt att vissa av frågorna rör saker som Du inte jobbar med personligen, men vi vill ändå gärna ha Dina synpunkter och intryck. Alla synpunkter är av intresse och givetvis är alla svar HELT ANONYMA, dvs. inget svar kan kopplas till någon individ! Ju ärligare och öppnare svar desto mer rättvisande rapport kan vi skapa.

Slutligen vill vi passa på att tacka för att Du tar dig tid att besvara denna enkät. Vi hoppas att Du ser detta som ett bra tillfälle för personalen på Häktet Kronoberg att ge uttryck för sina synpunkter om verksamheten.

Tack på förhand!

Många hälsningar,

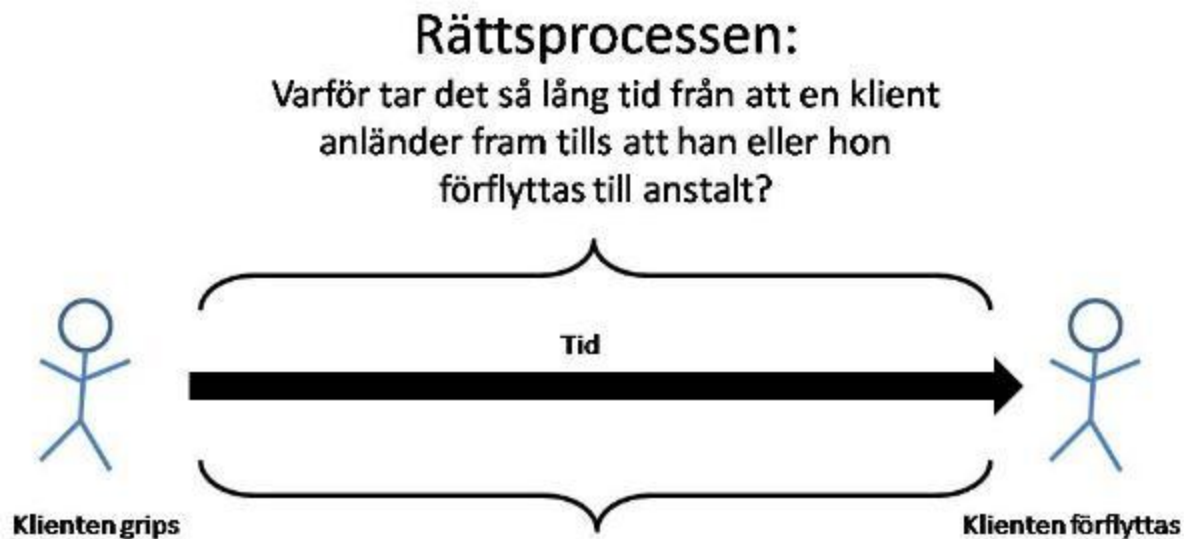
Carl Durlow och Adrian Torstensson
Handelshögskolan i Stockholm

1. Fokus för undersökningen

Vi har under våren genomfört en mängd intervjuer med personalen på häktet. Utifrån dessa intervjuer har vi kunnat dra slutsatsen att den tid en klient sitter på häktet är ibland onödligt lång och att det därför finns god potential att förkorta denna tid. Det huvudsakliga syftet med denna enkät är således att identifiera de problem i rättsprocessen som kan tänkas ligga till grund för denna utdragna process. Vi är också intresserade av hur klienterna påverkas av att sitta på häktet en längre tid och vilka problem som detta eventuellt kan medföra.

Vår uppfattning är att tiden en klient sitter kan påverkas av en mängd faktorer, exempelvis klienternas egna beteende, interna faktorer på häktet, faktorer utanför häktet såsom hur polisen, åklagarmyndigheten och domstolarna arbetar, samordningen mellan alla olika instanser som klienten direkt eller indirekt har att göra med, etc.

Vår kunskap om häktet är mycket begränsad och vi vill därför gärna ta del av Din personliga syn kring vilka eventuella utmaningar/problem som bidrar till att förlänga tiden en klient sitter på häktet. Vi är också intresserade av era eventuella idéer kring hur dessa problem skulle kunna lösas (d.v.s. vilka förbättringar som skulle kunna förbättra klientflödet genom processen).



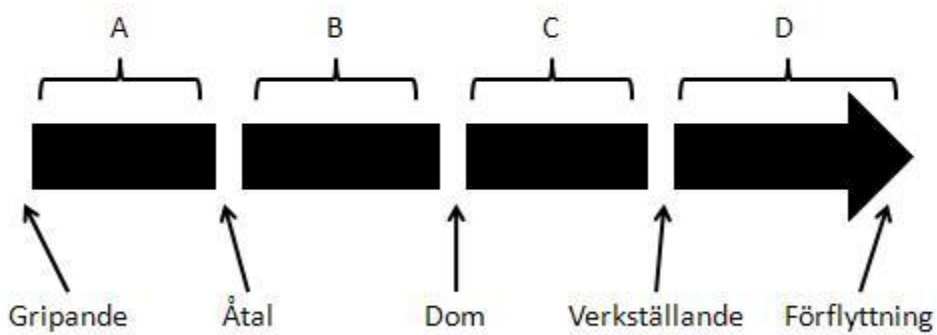
Klientprocessen:
Vad händer med klienten under denna tid?

2. Var vänlig ange vad Du har för tjänst

- Kriminalvårdsinspektör
- Samordnare
- Vårdare
- Uppsökare
- Administration
- Servicepersonal, kökspersonal, arbetsdrift, etc.
- Transport
- Övrigt

3. Nedan har vi delat in den totala klientprocessen i fyra olika delmoment: A, B, C och D. Vi vill i de nästkommande frågorna gärna ta emot Dina synpunkter kring respektive moment.

Klientflödet indelat i 4 delmoment



4. Enligt de uppgifter vi har fått in kan klienter ibland sitta häktade länge i väntan på att åtal väcks. Nedan fokuserar vi på det första delmomentet.

A



a) Utifrån Din personliga uppfattning, hur tycker Du denna del av klientprocessen fungerar idag?

1 Mycket ineffektivt 2 3 4 5 6 7 Mycket effektivt Vet ej, kan ej bedömma

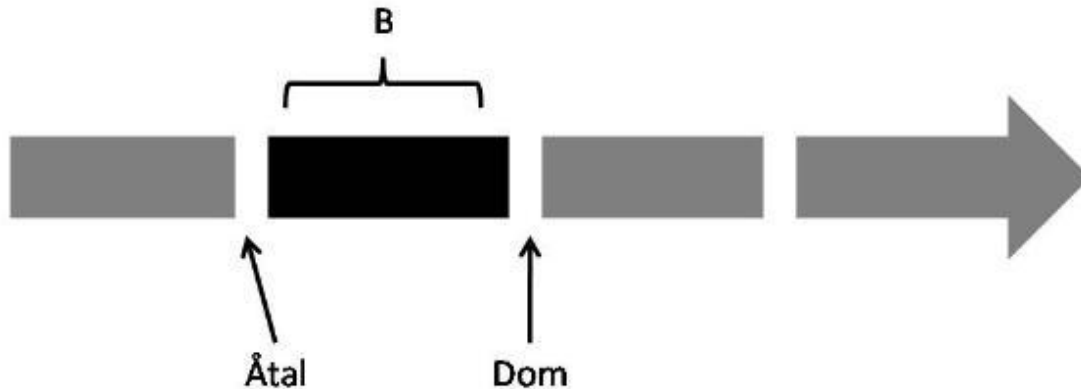
Välj efter skalan

b) Om Du anser att denna del av processen (från gripande till åtal) är ineffektiv, vilka problem / utmaningar / ineffektiviteter är det som ligger till grund för Ditt ställningstagande? Varför tar det lång tid?

c) Om Du fick använda Din kreativitet helt fritt, hur skulle ovanstående process kunna genomföras på ett sätt så att tiden mellan gripande och åtal förkortades? Har Du några förbättringsförslag?

5. Enligt de uppgifter vi har fått in kan klienter få vänta olika länge mellan att åtal väcks och att domen meddelas.

B



a) Utifrån Din personliga uppfattning, hur tycker Du denna del av klientprocessen fungerar idag?

1 Mycket ineffektivt 2 3 4 5 6 7 Mycket effektivt Vet ej, kan ej bedömma

Välj efter skalan

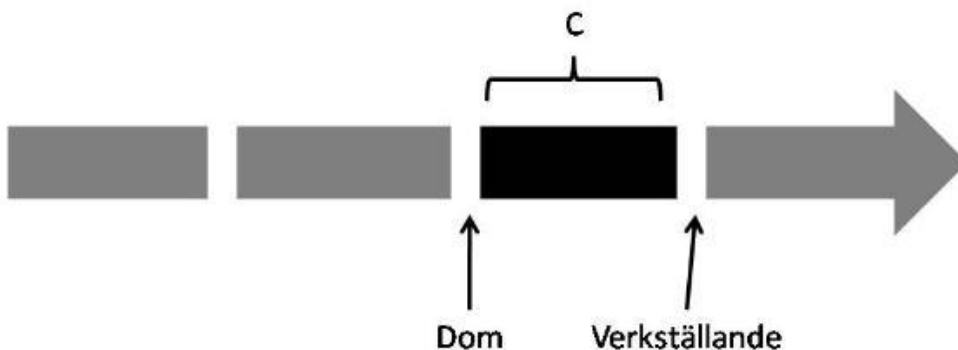
b) Om Du anser att denna del av processen (från åtal till dom) är ineffektiv, vilka problem / utmaningar / ineffektiviteter är det som ligger till grund för Ditt ställningstagande? Varför tar det lång tid?

c) Om Du fick använda din kreativitet helt fritt, hur skulle ovanstående process kunna genomföras på ett sätt så att tiden mellan åtal och dom förkortades? Har Du några

förbättringsförslag?

6. Enligt de uppgifter vi har fått in kan det gå lång tid mellan att domen faller och att klienten blir verkställningsbar, oavsett om klienten överklagar eller ej.

C



a) Utifrån Din personliga uppfattning, hur tycker Du denna del av klientprocessen fungerar idag?

1 Mycket ineffektivt 2 3 4 5 6 7 Mycket effektivt Vet ej, kan ej bedömma

Välj efter skalan

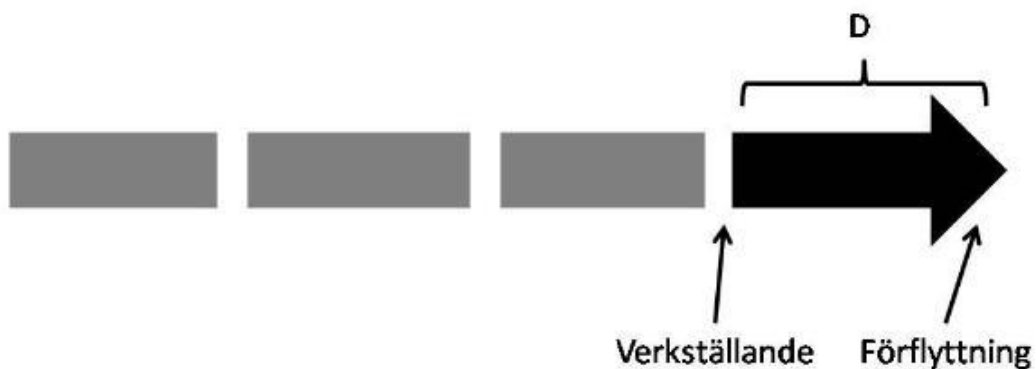
b) Om Du anser att denna del av processen (från dom till verkställighet) är ineffektiv, vilka problem / utmaningar / ineffektiviteter är det som ligger till grund för Ditt ställningstagande? Varför tar det lång tid?

c) Om Du fick använda Din kreativitet helt fritt, hur skulle ovanstående process kunna

genomföras på ett sätt så att tiden mellan dom och verkställighet förkortades? Har Du några förbättringsförslag?

7. Även en klient som har blivit verkställningsbar kan ibland få vänta länge innan denne förflyttas till anstalt eller annan plats.

D



a) Utifrån Din personliga uppfattning, hur tycker du denna del av klientprocessen fungerar idag?

1 Mycket ineffektivt 2 3 4 5 6 7 Mycket effektivt Vet ej, kan ej bedömma

Välj efter skalan

b) Om Du anser att denna del av processen (från verkställighet till förflyttning) är ineffektiv, vilka problem / utmaningar / ineffektiviteter är det som ligger till grund för Ditt ställningstagande? Varför tar det lång tid?

c) Om Du fick använda Din kreativitet helt fritt, hur skulle ovanstående process kunna

genomföras på ett sätt så att tiden mellan verkställighet och förflyttning förkortades? Har Du några förbättringsförslag?

8. Hur länge en klient sitter häktad påverkas mycket av andra instanser och myndigheter. Vi är därför intresserade av vad du tror hämmar klientflödet för dessa, d.v.s. vad som gör att deras arbete tar tid.

Vad är ditt samlade intryck kring hur väl polismyndigheten lyckas genomföra sitt uppdrag?

1 Mycket ineffektivt 2 3 4 5 6 7 Mycket effektivt Vet ej, kan ej bedömma

Välj efter skalan

Varför tror Du det kan vara svårt för polismyndigheten att utföra sitt arbete? Vad kan tänkas hindra dem ifrån att vara effektiva?

Vad är ditt samlade intryck kring hur väl åklagarmyndigheten lyckas genomföra sitt uppdrag?

1 Mycket ineffektivt 2 3 4 5 6 7 Mycket effektivt Vet ej, kan ej bedömma

Välj efter skalan

Varför tror Du det kan vara svårt för åklagarmyndigheten att utföra sitt arbete? Vad kan tänkas hindra dem ifrån att vara effektiva?

Vad är ditt samlade intryck kring hur väl domstolarna lyckas genomföra sitt uppdrag?

1 Mycket ineffektivt 2 3 4 5 6 7 Mycket effektivt Vet ej, kan ej bedömma

Välj efter skalan

Varför tror Du det kan vara svårt för domstolarna att utföra sitt arbete? Vad kan tänkas hindra dem ifrån att vara effektiva?

9. Hur Du tror klienten påverkas genom processen? Från det att klienten grips fram till förflyttning, vilka delar av denna process tror Du är tuffast / jobbigast för klienten?

10. Tills sist vill vi ge utrymme för eventuella kommentarer Du har som inte passar in i de ovanstående frågorna. Finns det någonting Du skulle vilja tillägga?

Slut

Tack så mycket för din medverkan! Vänligen kontakta Carl Durlow (20305@student.hhs.se) alternativt Adrian Torstensson (20114@student.hhs.se) vid funderingar eller frågor.