

# Kvalitetssäkrade domstolsavgöranden — några tankar om effektivitet och kvalitet i våra domstolar

Av lagmannen PETRA LUNDH

*Under senare år har domstolarna fått allt större effektivitetskrav på sig. Med detta krav har vi successivt blivit bättre på att kvantitativt mäta vad vi sysslar med. Balanser, omloppstider, målens åldersstruktur, förhandlingstider, hur mycket tid vi lägger ned på olika typer av mål, vad ett mål kostar m.m. — allt har vi numera siffror på. Är detta — sett ur ett kvalitetsperspektiv — ett problem? Kan det till och med vara så som en del hävdar att — drastiskt uttryckt — kvaliteten i domstolsverksamheten och då naturligtvis främst i våra domstolsavgöranden offras på effektivitetens altare? I denna artikel ger författaren sin syn på förhållandet mellan effektivitet och kvalitet i domstolsverksamhet och hur effektivitet och kvalitet i verksamheten utvecklats under de senaste 25 åren.*

## Utgångspunkter

Mikael Mellqvist redovisar i huvudartikeln *Rättens gång — Vad är meningen?* uttalanden i den principproposition (prop. 1931:80) som låg bakom den reformerade rättegångsordning som så småningom kom till uttryck i 1948 års rättegångsbalk. Som redogörs för i artikeln fanns det tre grundkrav på en ny rättegångsordning och det var att den skulle garantera rättsskipningens säkerhet, skyndsamhet och billighet i nu nämnd ordning. Redan i början av 1930-talet framhölls alltså kraven på effektivitet i rättsskipningen. Detta krav fick dock inte, som Mikael Mellqvist framhåller, på några villkors vis gå ut över resultatet i varje enskilt mål och ärende. Resultatet skulle vara materiellt riktigt.

I huvudartikeln gör Mikael Mellqvist därefter vissa nedslag i utvecklingen efter rättegångsbalkens tillkomst. Han konstaterar att den stränga syn som rådde vid införandet av balken började förändras i och med 1977 års Rättegångsutredning. Denna gav uttryck för att man skulle försöka finna en godtagbar balans mellan å ena sidan intresset av en snabb och effektiv process och å andra sidan intresset av att avgörandena blev materiellt riktiga.

Ytterligare steg mot att lyfta fram effektiviteten i domstolsförfarandet har härefter tagits i olika lagstiftningsärenden; i propositionen 1999/2000:26 framhölls vikten av att domstolsväsendet levde upp till medborgarnas krav på rättssäkerhet och effektivitet och i propo-

nen 2004/2005:131 uttalades att medborgarna har rätt att ställa krav på ”rättssäkra avgöranden inom rimlig tid” (a. a. s. 78).

En av Mikael Mellqvists slutsatser i huvudartikeln är att styrkeförhållandet ”i konkurrensen mellan å ena sidan säkra avgöranden och effektivitet har förskjutits märkbart till det senares fördel”. Är det verkligen så? Är domstolarnas allt större effektivitetskrav något som inverkar negativt på kvaliteten i domstolsverksamheten och ytterst på kvaliteten i våra domstolsavgöranden? En del hävdar det. Vissa vill till och med gå ännu längre och det finns de som gör gällande att — drastiskt uttryckt — kvaliteten i verksamheten och i våra avgöranden offras på effektivitetens altare.

I denna artikel kommer jag som domare och domstolschef i en större domstol att redovisa mina tankar om förhållandet mellan effektivitet och kvalitet i dagens domstolsarbete. Jag kommer också att ge min bild av hur utvecklingen avseende effektivitet och kvalitet i domstolarna sett ut — inte under hela den tid som Mikael Mellqvists artikel spänner över utan under den tid som jag kan överblicka — de senaste 25 åren. Men innan jag mer specifikt går in på förhållandena i våra domstolar är det på sin plats att försöka definiera kvalitet och effektivitet.

### **Hur definieras begreppen kvalitet och effektivitet?**

Om man söker efter en definition av begreppen kvalitet och effektivitet finner man att det inte finns någon sådan klar och entydig definition.

Begreppet *kvalitet* kan i stället definieras på många olika sätt beroende på vad det gäller och på vem eller vilka som gör definitionen. Generellt kan dock sägas att kvalitetsbegreppet är ett relativt begrepp där olika intressenters förväntningar på en produkt — en vara eller en tjänst — värderas mot deras upplevelser av produkten. Kvalitetsbegreppet har utvecklats från att på 1920-talet i USA ha bestått av ett kontrolltänkande till att numera omfatta en helhetssyn som grundas på principen om ständiga förbättringar. Utvecklingen har skett såväl inom industrin som inom tjänsteproduktionen i både offentlig och privat verksamhet. Kvalitetsarbete kan med denna utgångspunkt sägas vara en organisations förmåga att vidareutveckla och leda en verksamhet så att slutprodukten tillfredsställer intressenternas behov och förväntningar (se vidare bl.a. ISO 9001 som är en svensk och internationell ledningssystem standard för kvalitet).

Även begreppet *effektivitet* kan definieras på flera olika sätt. Inom fysiken används t.ex. effektivitet ofta synonymt med begreppet verkningsgrad. Men det som nog i detta sammanhang ligger närmast till hands att studera är hur begreppet används inom ekonomi- och organisations-teori. Av litteratur som synes användas i undervisningen på de flesta universitet och högskolor inom kurser i ekonomi och organisation sägs effektivitet traditionellt definieras som graden av måluppfyllelse i för-

hållande till resursanvändningen. Effektiviteten beskrivs vara ett mått på hur väl en organisation kan omvandla resurser till produkter. För att en organisation ska kunna sägas vara effektiv måste både produktiviteten i sig och kvaliteten på produkterna, dvs. varor och tjänster, vara hög. Ett exempel som ges är att det inte är tillräckligt för verksamheten på ett sjukhus att ha de lägsta vårdkostnaderna per dygn (dvs. god produktivitet). Vården måste också leda till att patienterna blir botade i största möjliga utsträckning (hög måluppfyllelse/god kvalitet) för att verksamheten ska kunna sägas vara effektiv (Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar, 4 uppl., 2014*).

### **Kvalitet och effektivitet i domstolsarbete**

Som framgått saknas alltså en entydig definition av begreppen kvalitet och effektivitet. Båda begreppen ger utrymmen för tolkningar. Jag har därför valt att med de erfarenheter jag har ge min syn på vad god kvalitet respektive god effektivitet i domstolsarbete innebär. I termen domstolsarbete lägger jag allt arbete som bedrivs av domstolarna. Det innefattar således inte enbart domarens arbete utan de samlade arbetsinsatser som görs av samtliga medarbetare på domstolarna. Eftersom jag sedan relativt lång tid tillbaka arbetar i tingsrätt är det naturligt att min bild är färgad av arbetet här. Det finns naturligtvis både likheter och skillnader mellan arbetet i tingsrätt och i andra domstolar, både andra domstolsslag och de olika instanserna inom samma domstolsslag, men jag har valt att inte närmare gå in på dessa.

#### *Vad är god kvalitet i domstolsarbete?*

Kvalitet i domstolsarbete kan mot bakgrund av begreppets mer generella definition beskrivas som ett mått på överensstämmelsen mellan samhällsmedborgarnas berättigade krav och förväntningar på den verksamhet som bedrivs i domstolarna och på det faktiska resultatet av verksamheten. Kvaliteten kan naturligtvis vara såväl hög som låg och allt där emellan. När det gäller bedömningen av vad som är hög respektive låg kvalitet kan den baseras på objektiva och/eller subjektiva grunder. Ett beslutsfattande i en tingsrätt är objektivt sett av mycket dålig kvalitet om beslutet t.ex. innebär att en person häktas trots att det inte är lagligt möjligt. Om det däremot är fråga om att bedöma kvaliteten i ett lagligt beslut att häkta en misstänkt blir det i realiteten fråga om en till stora delar subjektiv bedömning där åsikterna om kvaliteten kan gå isär beroende på vem som gör bedömningen.

Vad är det då som kännetecknar god kvalitet i domstolsarbetet? Först och främst är det förstås att domstolarna på bästa sätt utför de uppgifter som de enligt konstitutionen har att utföra. Det innebär att domstolsavgörandena ska hålla en hög klass och så långt möjligt vara materiellt riktiga, naturligtvis med beaktande av de processuella ramarna. Till god

kvalitet hör vidare att domstolarna kan prestera ett avgörande — en dom eller ett beslut — i målen inom rimlig tid. Domstolsavgörandena måste också vara utformade så att parter och andra med någorlunda lätthet kan förstå vad domstolen har bestämt och hur den har resonerat för att komma fram till den aktuella slutsatsen. I detta ligger inte bara hur domen eller beslutet har avfattats utan också domstolarnas förmåga att utåt — både gentemot massmedia och allmänhet — kommunicera och förklara innehållet och varför resultatet blivit som det blivit. En annan viktig faktor, som under det senaste decenniet fått en allt större betydelse för kvaliteten i domstolsarbetet är bemötandet av parter, vittnen och andra som kommer i kontakt med domstolarna. Inte minst de sistnämnda faktorerna är mycket betydelsefulla för allmänhetens förtroende för domstolarna. Det finns naturligtvis fler faktorer som påverkar kvaliteten i domstolsarbetet. Jag återkommer till några när jag närmare går in på frågan om vad som gjorts i de olika avseendena för att öka kvaliteten i domstolsarbetet.

*Hur har kvaliteten i domstolarna förändrats över åren?*

Hur har då kvaliteten i domstolsarbetet förändrats under de dryga 25 år som jag varit verksam? Mitt korta svar på den frågan är utan tvekan *avsevärt* i positiv bemärkelse.

Under de senaste 15 åren har både den yttre och inre tingsrättsorganisationen förändrats. Antalet tingsrätter har halverats. Det har inneburit större och mer flexibla domstolar som därigenom blivit mindre sårbara t.ex. när det gäller att hantera omfattande mål. Det är nu på ett annat, mer positivt, sätt än tidigare möjligt att fördela arbetsuppgifter och eventuellt specialisera vissa funktioner. Tidigare fick personal oavsett utbildning utföra en hel del administrativa uppgifter vid sidan av målarbetet. I dag kan de dömande delarna ägna sig åt just den dömande verksamheten och andra personalkategorier med specialistkunskaper bistå med administrativt stöd och annan service, t.ex. i personal- och ekonomifrågor. Med större domstolar ställs också ökade krav på ledning och styrning av domstolarna. Domstolscheferna har i dag ett betydande ansvar för verksamheten och dess resultat. I uppgiften ligger att skapa bästa möjliga förutsättningar för domstolarna att tillgodose samhällsmedborgarnas berättigade anspråk på verksamheten. Att kraven på domstolscheferna ökat har enligt min mening gynnat verksamheten eftersom fokus på att leda och styra en verksamhet i sig påverkar verksamheten positivt. Som ett led i detta har Domarnämnden och regeringen i allt högre grad förordat och utnämnt domstolschefer med tidigare cheferfarenheter. Redskapen för att välja ut dem har också vässats väsentligt om man jämför med hur det var tidigare.

När jag började som tingsnotarie i slutet av 1980-talet upptog rena rutinärenden en avsevärd andel av tingsrätternas verksamhet. Dessa har

numera genom de reformer som genomförts främst avseende summarisk process, bouppteckningar och inskrivningsverksamheten i stor utsträckning utmönstrats. Denna ”renodling” har enligt min uppfattning varit av godo eftersom medarbetarna i den dömande verksamheten i högre grad kunnat koncentrera sig på brottmåls- och tvistemålshanteringen. Deras färdigheter kan på så sätt sägas ha ökat genom den uppkomna ”specialiseringen”.

Under framför allt det senaste decenniet har arbetsformerna på de flesta tingsrätterna ändrats på ett relativt omvälvande sätt. Vi har gått från ett system med rotlar, där varje domare hade sina mål, sin notarie och sin domstolshandläggare, till ett system där man arbetar i större arbetslag med flera domare, flera notarier och flera domstolshandläggare. När det gäller arbetsformerna finns det de som hävdar att det var bättre förr med det gamla rotelsystemet. Själv är jag av motsatt uppfattning. Jag har arbetat i arbetslag i mer än tio år och anser att den arbetsformen är överlägsen rotelsystemet. Med arbetslagsformen följer en naturlig flexibilitet där arbetsbördan kan jämnas ut efter hand och där inga mål tillåts bli ”gamla”. Den samlade kompetensen blir vidare en annan när alla hjälps åt och kan lära av varandra. Det är dessutom möjligt att fördela arbetet så att rätt arbetsuppgifter utförs på rätt nivå och där delegation används fullt ut. Risken för fel minimeras också när flera par ögon ser samma sak. För att arbete i ett arbetslag ska fungera optimalt krävs enhetliga rutiner för handläggning. Detta är något som i sig borgar för hög kvalitet. Därutöver är det roligt att arbeta tillsammans med andra i arbetslag. Förespråkare för rotelsystemet har ibland kritiserat arbetslagsmodellen för att denna minskar den enskilda domarens möjlighet att påverka sin vardag. En annan kritisk synpunkt som förts fram är att alla mål är allas ansvar och att det därmed i realiteten inte skulle finnas någon ansvarig domare för ett enskilt mål. Denna kritik måste naturligtvis tas på allvar. När det gäller den sistnämnda synpunkten är detta egentligen inget större problem. Arbetet kan organiseras så att de mål som kräver det ”hålls i” av en enda domare, t.ex. vissa dispositiva tvistemål och större brottmål. Den förstnämnda synpunkten att enskilda domare med denna arbetsform inte kan påverka sin vardag går också relativt enkelt att råda bot på bl.a. genom att i så stor utsträckning som möjligt ha fasta förhandlingsdagar eller, kanske ännu hellre, låta alla vara med och påverka hur man ska fördela förhandlingarna. Om man arbetar på detta sätt är det min erfarenhet att man som domare till och med har större möjlighet att påverka sin vardag än i ett rotelsystem.

En viktig faktor — förmodligen den allra viktigaste — för att domstolarna ska kunna fullgöra sin samhällsuppgift med hög kvalitet är att vi kan attrahera de mest kompetenta och engagerade medarbetarna. Det är därför en angelägen uppgift för oss domstolschefer att se till att domstolarna är moderna och väl fungerande arbetsplatser. Kompetensen är

helt avgörande när det gäller målsättningen att domstolsavgörandena ska hålla en hög klass och så långt möjligt — inom processrättens ramar — vara materiellt riktiga. På detta område har utvecklingen sett över tid gått framåt med stora kliv. Kompetensutveckling för domare ses inte längre som något konstigt, vilket det gjorde för inte så länge sedan. I stället har många domstolar numera krav på sina domare att kompetensutveckla sig i viss utsträckning. Som exempel kan nämnas att i verksamhetsplanen för den domstol som jag arbetar i anges att alla medarbetare — även domare — ska genomgå minst fem dagars kompetensutveckling per år. Domstolsakademins tillkomst 2009 har i detta sammanhang haft stor betydelse. Här ges kurser i såväl materiell som i processuell rätt på vitt skilda områden. Kurserna riktar sig i första hand till ordinarie domare men även fiskaler och notarier får delar av sin utbildning här. För domstolshandläggare och andra personalkategorier som inte är jurister har Domstolsverket ett brett spektrum av utbildningar.

När jag började min domstolsbana i slutet av 1980-talet saknades datorstöd helt i målarbetet. Detta är något som verkligen har utvecklats, även om det finns mycket kvar att göra. Med dagens system och möjligheter att söka i praxis och litteratur har redskapen för att åstadkomma en rättsskipning med hög kvalitet ökat väsentligt.

Något som är relativt nytt i domstolsverksamheten är det systematiska kvalitetsarbete som numera ska bedrivas i alla myndigheter. Detta arbete tog sin början för ca tio år sedan och 2010 beslutades det att samtliga domstolar skulle starta ett kvalitetsarbete. Arbetet skulle inriktas på att utveckla bemötandet av parter och andra personer som kommer i kontakt med domstolarna, att skriva mer lättillgängliga domar och beslut samt att förbättra kontakterna med media. I den tingsrätt jag arbetar på börjades ett sådant arbete 2009. Från att inledningsvis ha arbetat i projektform är numera kvalitetsaspekten integrerad och en naturlig del i tingsrättens alla uppkommande frågor, såväl i den dömande verksamheten som i servicen till denna. Det gäller både vardagliga frågor och mer sällankommande frågor och oavsett om det är en liten eller stor fråga. Vi har t.ex. tagit fram riktlinjer, rutiner och policydokument för domsskrivning, tolkning, studiebesök, handläggning av uppmärksammade mål, vittnesstödsverksamheten m.m. Vi har därutöver tagit fram tingsrättsgemensamma rutiner för handläggning av olika måltyper. Vi har också återkommande möten med olika intressentgrupper för att ta del av deras upplevelser av domstolen och för att vi bättre ska kunna leva upp till deras förväntningar på vår verksamhet. Vårt arbete följer vi kontinuerligt upp, vi gör justeringar och implementerar dessa i verksamheten för att sedan återigen göra uppföljningar. Som jag pekade på är det systematiska kvalitetsarbetet något relativt nytt i domstolarna. Det är självklart att detta arbete lett till att verksamheten i dag håller en högre

kvalitet än tidigare, inte bara i mer perifera frågor utan faktiskt också i den rent dömande verksamheten.

Sammantaget kan jag utifrån de erfarenheter jag har, utan minsta tvekan, konstatera att kvaliteten i domstolsarbetet har ökat betydligt under den tidsrymd jag kan överblicka.

#### *Effektivitet i domstolsverksamhet — vad är det?*

Effektivitet i domstolsverksamhet, vad innebär det? Är det snabba avgöranden till låga kostnader eller handlar det om något annat? Begreppet effektivitet används som nämnts ofta i ekonomi- och organisationsteori. För att en verksamhet ska bedömas som effektiv enligt nämnda teorier krävs att både produktiviteten i sig (dvs. den optimala resursanvändningen) och kvaliteten (dvs. den upplevda kvaliteten) är hög. Om man omsätter dessa teorier till domstolsverksamhet innebär det att för att verksamheten ska vara effektiv räcker det således inte att vi avgör våra mål och ärenden snabbt, vi måste också avgöra dem med hög kvalitet. En effektivt bedriven domstol avgör alltså mål och ärenden utan onödigt dröjsmål med hög kvalitet. Utvecklingen i tingsrätterna har som jag beskrivit tidigare medfört ökad kvalitet i verksamheten. Samtidigt har de målsättningar rörande handläggningstider som initierats av regeringen i regleringsbrevet för budgetåret 2007 och som därefter årligen slagits fast också i praktiken lett till kortare handläggningstider. Så även om det känns främmande för mig att prata om produktivitet i en domstol så har den de facto ökat påtagligt under det senaste decenniet, då den genomsnittliga handläggningstiden för brott- och tvistemål — trots en ökad måltillströmning — har minskat i de flesta tingsrätter.

På frågan om vi i dagens domstolar bedriver verksamheten effektivt är det däremot svårt att ge ett objektiva svar. Förhållandena varierar förstås mellan olika domstolar och till och med mellan olika avdelningar vid större domstolar. Jag har dock för egen del svårt att tro att det vid en given tidpunkt kan konstateras att kvaliteten inte kan bli bättre och att resurserna allt igenom används optimalt. Det finns enligt min mening alltid utrymmen av endera slaget för att förbättra all verksamhet. Det reformarbete som bedrivits genom en förändrad lagstiftning tillsammans med domstolarnas egna initiativ för att se över arbetsformer, arbetsmetoder m.m. visar att mycket är möjligt i dessa avseenden. Många domstolar hämtar också idéer från varandra när det gäller att bedriva en bättre och effektivare verksamhet. Jag tror i den delen att vi kan göra mer för att dra lärdom av varandras mer eller mindre lyckade satsningar och på det viset sprida goda exempel.

#### **Avslutande reflektioner**

Under de senaste decennierna har domstolarna genomgått stora förändringar. Storlek, mål- och ärendesammansättning, arbetsmetoder,

flexiblare process, bättre utbildad personal, ökad specialisering inom systemet, tydligare personalpolitik, ökat tekniskt stöd, ökat fokus på kvalitetsarbete m.m. utgör några av dessa förändringar. Förändringarna har enligt min bedömning alla i större eller mindre omfattning bidragit till att väsentligt höja den samlade kvaliteten i verksamheten.

Eftersom jag inte har någon statistik över hur ändringsfrekvensen i allmän domstol — i hovrätterna och Högsta domstolen — sett ut sedd över tidsperioden jag beskriver, kan kanske någon beslå min uppfattning om kvalitetshöjningen såvitt avser de materiella resultaten, dvs. den slutliga kvaliteten i våra domstolsavgöranden. Om det skulle vara så att överrätterna ändrar våra avgöranden i större utsträckning i dag än tidigare, vilket jag i och för sig inte tror, beror detta sannolikt inte på försämrad kvalitet i underrätterna utan mer troligt på att även överrätterna höjt sin kvalitet i arbetet.

En sak som jag däremot är helt säker på är att det i vår verksamhet avgörs betydligt fler mål i dag jämfört med för 25 år sedan, att antalet avgjorda mål per domare och år ökat och att målen avgörs med betydligt kortare ledtider än tidigare. Detta kan knappast vara negativt. Parter som vänder sig till eller hamnar i tingsrätt och vars primära syfte är att få ett avgörande av en tvist eller att påstådd brottslighet ska beivras anser med säkerhet att långa handläggningstider försämrar kvaliteten och omvänt att korta handläggningstider ökar kvaliteten. Självklart måste ett mål eller ärende vara väl förberett inför ett avgörande men ren väntetid är enligt min mening aldrig förknippad med hög kvalitet. Långa väntetider riskerar i stället att urholka rättssäkerheten. Förutom att bevisningen blir ”gammal” kan en mängd mänskliga aspekter anläggas på utdragna förfaranden där risken för rättsförluster är stor.

En annan sak som jag är säker på är att vi numera rent språkligt skriver långt bättre domar och beslut, mer begripliga och pedagogiska, i dag jämfört med tidigare. Jag upplever också att vi genom olika bemötandeprojekt m.m. har ökat förståelsen för vår verksamhet. Allt detta medverkar naturligtvis till hög kvalitet i domstolsarbetet.

Jag ställde inledningsvis frågan om det ökade effektivitetskravet på domstolsverksamheten är ett problem från ett kvalitetsperspektiv. Mitt enkla svar på denna fråga är *nej, det är inget problem*. Att vi idag har klara målsättningar för vår verksamhet och genom olika uppföljningar försöker mäta hur väl målsättningarna uppfylls är något som inte bara bidrar till ökad produktivitet utan också till ökad kvalitet. Vi kan genom att följa upp resultaten av olika mätningar se vad som brister och vad vi därmed behöver förbättra. Ett exempel på detta som Svea hovrätt och tingsrätterna i det hovrättsområdet arbetar med sedan ett par år tillbaka är handläggningen av de dispositiva tvistemålen, som vi anser har tagit och fortfarande tar för lång tid. Genom att mäta den genomsnittliga handläggningstiden, analysera vad som tar tid och varför, besluta rikt-



linjer innehållande förbättringsåtgärder så som optimala tidsplaner, relevanta sammanställningar m.m. som bör leda till både högre kvalitet i avgörandena och kortare handläggningstider, implementera dessa och sedan mäta på nytt är jag övertygad om att handläggningen kommer att bli både bättre och snabbare.

Avslutningsvis ska framhållas att domstolsverksamhet inte lätt låter sig jämföras med andra verksamheter. Den är speciell och den bör vara relativt stabil sett över tid. Vid en titt i backspegeln kan nog ändå konstateras att verksamheten ibland bedrivits väl konservativt. Förändringsbenägenheten när det gäller arbetsätt, utvecklingsmetoder m.m. har inte varit särskilt stor. En bidragande orsak till detta kan möjligen vara den sammanblandning som då och då skett mellan vad som kan sägas ingå i domarens självständighet avseende den dömande verksamheten och arbetsgivarens uppdrag att styra och leda verksamheten. Denna gränsdragning upplever jag i dag inte som något problem. Det är mot den beskrivna bakgrunden glädjande att kunna konstatera att ett förändrat synsätt gjort sig gällande under framför allt de senaste tio åren. Vi måste sträva efter att vara moderna domstolar som följer med i samhällsutvecklingen. I denna strävan ingår att vi också måste leva upp till samhällsmedborgarnas berättigade krav på att verksamheten ska bedrivas effektivt. För att verksamheten ska kunna sägas vara effektiv krävs som tidigare framhållits inte bara hög produktivitet utan också hög kvalitet. En verksamhet som inte håller hög kvalitet är inte heller effektiv. För mig är det således självklart att effektivitet och kvalitet är intimt förknippade med varandra och jag delar inte alls de farhågor som förts fram om att kvaliteten offras på effektivitetens altare. Det är tvärtom så att kvaliteten har blivit bättre med ökade krav på effektivitet!