



de Rechtspraak

# Rapport Visitatie Gerechten 2010





Rapport  
Visitatie Gerechten 2010

## Colofon

Dit rapport is het eindresultaat van de visitatie van de gerechten die heeft plaatsgevonden in het voorjaar van 2010. Het rapport is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van de landelijke Visitatiecommissie Gerechten (hierna: de visitatiecommissie). Het voorzitterschap werd bekleed door prof. dr. F. Leijnse en het vice-voorzitterschap door prof. mr. C.J.J.M. Stolker. De visitatiecommissie is begeleid en ondersteund door het secretariaat, dat tevens de conceptrapportage heeft verzorgd. Vragen over het rapport of over de wijze van totstandkoming kunnen gesteld worden aan het Cluster kwaliteit van de Raad voor de rechtspraak.

1 juli 2010

### Contactgegevens:

Raad voor de rechtspraak  
Cluster kwaliteit  
Dhr. E.J. van Duuren  
Postbus 90613  
2509 LP Den Haag  
tel. nr. 070-3619747  
e-mail [e.van.duuren@rechtspraak.nl](mailto:e.van.duuren@rechtspraak.nl)

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Werkwijze</b>	<b>6</b>
2.1 Plaats visitatie binnen RechtspraakQ, visitatieprotocol en opdracht	6
2.2 Het visitatieproces	7
2.3 Verantwoording van de visitatiecommissie	9
2.4 Verantwoorden of verbeteren	9
<b>Algemene bevindingen</b>	<b>10</b>
3.1 Algemeen	10
3.2 Besturing en sturing op kwaliteit	11
<b>Bevindingen op de vijf aspecten</b>	<b>14</b>
4.1 Deskundigheidsbevorderende processen in relatie tot inhoudelijke kwaliteit	14
4.2 Ontwikkeling medewerkers en kwaliteit	24
4.3 Doorlooptijden en tijdigheid	26
4.4 Feedbackcultuur	31
4.5 Ontwikkeling van het kwaliteitssysteem	35
<b>De gerechten</b>	<b>42</b>
<b>Slotconclusies en aanbevelingen</b>	<b>54</b>
<b>Samenstelling van de visitatiecommissie</b>	<b>56</b>
<b>Overzicht van in de tekst genoemde good practices</b>	<b>58</b>



## Voorwoord

Van 1 juli 2009 tot 1 juli 2010 is voor de tweede maal de stand van zaken met betrekking tot de kwaliteitszorg binnen de 26 gerechten (alle rechtbanken, de vijf hoven, de Centrale Raad van Beroep (hierna ook: CRvB) en het College van beroep voor het bedrijfsleven (hierna ook: CBb), maar niet de Hoge Raad en de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State) in Nederland onderzocht. Aan de hand van een in opdracht van de Raad voor de rechtspraak opgesteld visitatieprotocol heeft een visitatiecommissie bestaande uit 15 personen (waarvan negen leden van buiten en zes van binnen de rechtspraak) en ondersteund door een secretariaat van vijf personen, de gerechten onderzocht.

In dit rapport zijn beschreven de werkwijze van de visitatiecommissie, de onderzochte onderwerpen, de reikwijdte van het onderzoek en de bevindingen en conclusies van de visitatiecommissie. Een ranglijst van gerechten zal de lezer in dit rapport niet aantreffen, een oordeel over de kwaliteit van de rechterlijke uitspraken evenmin. Wellicht zou verwacht mogen worden dat aan de kwaliteit van de rechtspraak aandacht zou worden besteed door de analyse van geruchtmakende beslissingen (denk aan de Schiedammer parkzaak en de Puttense moordzaak) en de wijze van totstandkoming daarvan. Dit is echter niet het onderwerp van de visitatie. Binnen de rechtspraak is ervoor gekozen een onderzoek naar de kwaliteit van de rechterlijke uitspraken los te koppelen van deze visitatie. Bij een drietal gerechten vindt daartoe momenteel een zelfstandig onderzoek plaats naar de kwaliteit van civiele vonnissen. Een rapportage van dat onderzoek, dat wordt uitgevoerd door een commissie onder leiding van mr. P. Neleman (oud-vicepresident Hoge Raad), wordt dit najaar verwacht.

Het voorliggende rapport ziet met name op de invulling van de procesmatige en organisatorische randvoorwaarden voor kwalitatief goede rechtspraak en bevat dan ook een beschrijving van de wijze waarop binnen de gerechten gestalte wordt gegeven aan kwaliteitsbevorderende processen. Daarbij zijn door de visitatiecommissie aandachts- en verbeterpunten ten behoeve van de kwaliteitszorg van de rechterlijke organisatie aangegeven.

Op termijn zullen de 19 bestaande rechtbanken teruggebracht worden tot tien rechtbanken en de vijf gerechtshoven tot vier hoven in het kader van de zogenaamde herziening van de Gerechtelijke Kaart. De voorbereiding hiervan is nog maar recent gestart, zodat genoemde herziening en de gevolgen bij de huidige visitatie buiten beschouwing is gebleven.

## Werkwijze

### 2.1 Plaats visitatie binnen RechtspraakQ, visitatieprotocol en opdracht

#### 2.1.1 RechtspraakQ

De visitatie is een onderdeel van het door de Raad voor de rechtspraak in samenwerking met de gerechten ontwikkelde kwaliteitssysteem RechtspraakQ. Dit kwaliteitssysteem bestaat uit een normatief kader en een aantal meetinstrumenten, waarmee de gerechten het resultaat van kwaliteitsinspanningen in beeld kunnen brengen.

Als normatief kader kent het kwaliteitssysteem het gerechtstatuut, de sectorstatuten en het meetsysteem rechterlijk functioneren (hierna ook: MRF). De statuten beogen een leidraad te vormen voor de ontwikkeling van de gerechten. Zij betreffen zowel de ontwikkeling van de organisatie als die van de professionaliteit van de medewerkers. Bij de statuten hoort een set van prestatie-indicatoren, die zijn neergelegd in het MRF.

Naast het normatieve kader kent RechtspraakQ een aantal meetinstrumenten, waarmee de stand van zaken ten aanzien van de kwaliteit(szorg) binnen de gerechten in beeld kan worden gebracht. Die instrumenten zijn het klantwaarderingsonderzoek (hierna ook: KWO), het medewerkerswaarderingsonderzoek (hierna ook: MWO), de audit en de visitatie. Meer over dit kwaliteitssysteem en de ontwikkeling ervan binnen de rechtspraak leest u in hoofdstuk 4.5.

#### 2.1.2 Kwaliteitsnormen

Een nieuw element dat na de vorige visitatie 2006 aan het kwaliteitssysteem is toegevoegd zijn de kwaliteitsnormen. Deze normen hebben betrekking op permanente educatie (PE), meelesen enkelvoudige kamer-vonnissen (EK-vonnissen), meer meervoudige kamers (MK), betere bewijsmotivering, instructie en feitenonderzoek en doorlooptijden. Deze kwaliteitsnormen zijn binnen de rechtspraak zelf ontwikkeld met als voornaamste doel om ruimte in tijd en geld te kunnen vrijmaken in het primaire proces voor noodzakelijke kwaliteitsinspanningen. In het hoofdstuk met betrekking tot de ontwikkeling van het kwaliteitssysteem wordt nader op de totstandkoming en ontwikkeling van deze kwaliteitsnormen ingegaan.

#### 2.1.3 Opdracht aan de visitatiecommissie en het visitatieprotocol

Opdrachtgever voor de visitatie van de gerechten is de Raad voor de rechtspraak. Het doel van deze visitatie is tweeledig. Enerzijds is het doel extern: het vergroten van de transparantie ten behoeve van de samenleving, waardoor verantwoording kan worden afgelegd. Anderzijds is het doel intern: het bijdragen aan verbetering van de kwaliteitszorg binnen de gerechten. Voorafgaand aan de visitatie is in opdracht van de Raad voor de rechtspraak door een projectgroep onder voorzitterschap van mr. H.A.E. Uniken Venema, president van de rechtbank Utrecht, een visitatieprotocol opgesteld.

Op 12 juni 2009 heeft de Raad voor de rechtspraak dit visitatieprotocol vastgesteld. Het is in de presidentenvergadering van 29 juni 2009 aanvaard en op [www.rechtspraak.nl](http://www.rechtspraak.nl) gepubliceerd. In het visitatieprotocol is aangegeven op welke wijze de visitatiecommissie de kwaliteitszorg binnen de gerechten dient te beoordelen (*hoofdstuk 3.3 visitatieprotocol*).

Centraal staat daarin de vraag in hoeverre de gerechten actief en gestructureerd verbeteringen doorvoeren en daarbij de verbetercyclus *plan, do, check, act* (PDCA) hanteren. Voorts is onderwerp van de visitatie de vraag in hoeverre beleid is ontwikkeld, in hoeverre dat beleid is vertaald in activiteiten, in hoeverre die activiteiten bijdragen aan verbetering en in hoeverre de effectiviteit van de activiteiten wordt geëvalueerd.



Het visitatieprotocol vraagt tevens om een onderzoek naar de vraag in hoeverre er voldoende bestuurlijke en feitelijke aandacht is voor de hierna genoemde onderwerpen, in hoeverre deze onderwerpen gerechtsbreed en sectoraal worden aangestuurd, in hoeverre er voldoende draagvlak voor verbetering en vernieuwing is en in hoeverre sprake is van diepgang en spreiding. Kort gezegd: ontwikkelen de gerechten zich als lerende organisaties?

#### **2.1.4 De onderwerpen**

In het visitatieprotocol zijn de onderwerpen benoemd die in de visitatie betrokken moeten worden. Deze onderwerpen zijn:

1. Inhoudelijke kwaliteit en deskundigheid, onderverdeeld in
  - 1a. Deskundigheid en kwaliteit
  - 1b. Zicht op inhoudelijke kwaliteit
  - 1c. Doorlooptijden en tijdigheid
2. Feedbackcultuur
3. Ontwikkeling van het kwaliteitssysteem.

## **2.2 Het visitatieproces**

### **2.2.1 Zelfreflectie en overige schriftelijke informatie**

In juli 2009 is aan alle gerechten een format gezonden voor een door het gerecht uit te voeren zelfreflectie. De gerechten werd gevraagd deze zelfreflectie voor 1 november 2009 bij het secretariaat in te leveren. Hiermee werd beoogd een beschrijving van het eigen beeld van het gerecht te verkrijgen op het gebied van de zorg voor de kwaliteit van het gerecht, voor zover betrekking hebbend op de te visiteren onderwerpen. Per onderwerp is het gerecht gevraagd aan te geven wat de ambitie van het gerecht is, hoe uitvoering aan die ambitie wordt gegeven en in hoeverre men reflecteert op de effectiviteit van die acties, alles gezien in relatie tot de ambitie. De gedachte daarachter is dat deze systematiek de gerechten zou kunnen helpen bij het beantwoorden van de vragen: Wat willen we ten aanzien van de te visiteren onderwerpen eigenlijk binnen ons gerecht bereiken; hebben we een concrete doelstelling? Welke activiteiten ondernemen we, of welke initiatieven worden er in ons gerecht ontplooid om die doelstellingen te realiseren? Hoe effectief zijn onze inspanningen; werken ze kwaliteitsverhogend of kosten ze alleen maar veel tijd? Zijn we tevreden over ons kwaliteitsniveau? Wat vinden onze klanten en medewerkers daar eigenlijk van en betrekken we hun waardering bij onze beoordeling van kwaliteit?

De ingevulde en geretourneerde zelfreflectiedocumenten beschouwend, is opgevallen dat er grote verschillen zijn in de wijze waarop deze zijn opgesteld. Veelal liep operationele informatie door alle onderdelen heen en leek er nauwelijks onderscheid gemaakt te worden tussen ambitie en actie. De vraag rijst dan in hoeverre er binnen het gerecht duidelijkheid bestaat over de eigen ambities en of men voldoende in staat is ambities van acties te onderscheiden om het effect van die acties objectief te kunnen vaststellen. Het ontbreken van die duidelijkheid beschouwt de visitatiecommissie in het algemeen als een indicatie dat de gerechten niet altijd voldoende onderscheid en samenhang weten aan te brengen tussen het strategische (bestuurlijke), het tactische (sectorale) en het operationele niveau (werkprocessen) van de kwaliteitszorg. Deze vraag heeft de visitatiecommissie niet alleen zichzelf gesteld, maar is ook tijdens de bezoeken aan de orde geweest. In hoofdstuk 4.5 “Ontwikkeling van het kwaliteitssysteem” wordt nader ingegaan op het belang van een expliciete ambitie en worden voorbeelden genoemd van scherp geformuleerde ambities van gerechten, die in de praktijk aanjager bleken te zijn voor kwaliteitsontwikkeling.

De informatie in de zelfreflecties en andere documenten, zoals het meest recente jaarverslag en het jaarplan 2010, is door het secretariaat geanalyseerd en heeft gediend als leidraad voor de bezoeken van de visitatiecommissie. Bij de analyse heeft het secretariaat gekeken naar de consistentie tussen ambities, acties en het plaatsvinden van reflectie, populair gezegd: het volgen van de PDCA-cyclus, in het format aangeduid als: ambitie, actie en reflectie.

Verder is door Prisma, het organisatieadviesbureau van de rechtspraak, onder alle bij de gerechten werkzame juridisch professionals een onderzoek gehouden naar hun beleving ten aanzien van (de ontwikkeling) van de feedbackcultuur en de kwaliteitsnormen. De resultaten van dat onderzoek zijn gebruikt bij het voorbereiden van de bezoeken aan de gerechten.

Tenslotte heeft de visitatiecommissie de resultaten van alle onderzochte gerechten met betrekking tot de kwaliteitsnormen over 2008 en 2009 ontvangen van de Raad voor de rechtspraak. Ook deze informatie is benut bij de voorbereiding van de bezoeken.

### **2.2.2 Bezoeken**

Van 28 januari 2010 tot en met 29 april 2010 zijn vervolgens alle 26 gerechten gedurende een dag bezocht door een ‘kleine’ commissie. Daarbij is gesproken met het bestuur en met medewerkers van diverse geledingen, te weten rechters of raadsheren, juridisch medewerkers (stafjuristen, gerechtssecretarissen), medewerkers van de administratie, leden van de ondernemingsraad of het medezeggenschapsorgaan (CBB), opleidingscoördinatoren en kwaliteitsfunctionarissen. In de gesprekken is steeds gezocht naar de realiteit achter het in de stukken geschetste kwaliteitsbeleid. Daarbij speelden vragen een rol als: “Hoe wordt op de “werkvloer” inhoud gegeven aan de monitoring en bevordering van de kwaliteit? Hoe verhouden de professionals zich binnen het gerecht op dat punt tot elkaar en in hoeverre is er visie, overzicht en sturing vanuit het gerechtbestuur?”. Voorts is antwoord gezocht op de vragen: “Wat zijn sterke en wat zijn zwakke punten van het gerecht en in welke fase van ontwikkeling bevindt het gerecht zich?” Tevens is bij elk bezoek aan het gerecht gevraagd een *best practice* te presenteren. Dit om het gerecht de kans te geven een werkwijze waar men trots op is aan de visitatiecommissie kenbaar te maken en te demonstreren. De presentatie van een *best practice* gaf tevens de gelegenheid om te onderzoeken hoe goede ideeën bij het gerecht ontstaan, welke rol professionals en gerechtbestuur of sectorleiding daarbij spelen en of - en zo ja hoe - goed ontwikkelde werkwijzen binnen het gerecht breder worden benut dan alleen binnen een specifiek team of een specifieke sector.

### **2.2.3 Bevindingen en aanbevelingen**

Naar aanleiding van het bezoek heeft de visitatiecommissie bevindingen en aanbevelingen geformuleerd en vastgelegd in een niet-openbare brief aan het gerechtbestuur, waarbij het bestuur in de gelegenheid is gesteld om feitelijke onjuistheden onder de aandacht van de visitatiecommissie te brengen. In deze brief heeft de visitatiecommissie kritische observaties beschreven en naar aanleiding daarvan aanbevelingen gedaan aan het gerechtbestuur, ter verbetering van de kwaliteitszorg binnen het gerecht.

### **2.2.4 Totstandkoming eindrapport**

De zelfreflectie, de informatie uit de hiervoor genoemde andere documenten, de bevindingen van de visitatiecommissie op de bezochtdag en de reactie van het gerecht naar aanleiding van de bevindingen en aanbevelingen hebben de basis gevormd voor dit eindrapport.

Voorts zijn de resultaten van het door Prisma gehouden onderzoek naar de feedbackcultuur in het hoofdstuk over feedback verwerkt.

De visitatiecommissie is in haar werk tal van “*good practices*” tegengekomen. Soms werden die als zodanig gepresenteerd, maar even vaak kwam de visitatiecommissie in het voorbijgaan “goede werkwijzen” op het spoor. In korte cursiefjes wordt een groot aantal gepresenteerd. Maar ook daaruit mag geen onderlinge rangorde worden afgeleid.

## **2.3 Verantwoording van de visitatiecommissie**

In de loop van het visitatieproces bleek het niet haalbaar om bij alle bezoeken alle onderwerpen uit het visitatieprotocol even gestructureerd en systematisch te bevragen. Daarvoor was de voor de gesprekken beschikbare tijd te kort. Voorts is het voor een zinvol visitatiebezoek ook relevant voldoende tijd en ruimte te nemen om stil te staan bij ontwikkelingen die specifiek zijn voor het bezochte gerecht. Te strak vasthouden aan een geprotocolleerde vragenlijst zou daaraan afbreuk kunnen doen. Gekozen is hiermee flexibel om te gaan. De consequentie daarvan is wel dat in dit rapport niet even gedetailleerd en uitvoerig op alle onderwerpen kan worden ingegaan. Onderwerpen waar de visitatiecommissie door alle bezoeken heen zicht op heeft gekregen zijn:

- de kwaliteit van het vakinhoudelijk overleg,
- de gehanteerde systemen van meelesen en de ervaren meerwaarde daarvan,
- het hanteren van de norm voor permanente educatie,
- de ervaringen met opleidings-, loopbaan- en personeelsbeleid,
- de wijze waarop wordt geleerd van uitspraken in hoger beroep en/of cassatie,
- de wijze van (aan)sturing binnen het gerecht,
- de (ontwikkeling van de) feedbackcultuur,
- doorlooptijden,
- de effectiviteit van het werken met de kwaliteitsnormen en andere kwaliteitsinstrumenten
- en het lerend vermogen (tussen de sectoren) van het gerecht.

Deze onderwerpen komen in dit rapport dan ook expliciet aan de orde.

## **2.4 Verantwoorden of verbeteren**

Bij het aanvaarden van de opdracht van de Raad voor de rechtspraak heeft de visitatiecommissie als haar opvatting uitgesproken dat - uit het oogpunt van effectiviteit van de visitatie - de nadruk in het proces niet zou moeten liggen op het beoordelen en afleggen van publieke verantwoording, maar op het stimuleren van verbetering. Die keuze heeft consequenties voor de wijze waarop aan het visitatieproces invulling is gegeven. Zo heeft in de gevoerde gesprekken de nadruk niet gelegen op het verkrijgen van vergelijkingsmateriaal om de gerechten vervolgens tegen een door de visitatiecommissie ontworpen en geëxpliciteerde meetlat te kunnen leggen. In de gesprekken is vooral ingegaan op de vraag hoe men binnen het gerecht zelf de kwaliteitszorg waardeert, waar verbeteringen gewenst zijn en waar een ambitie tot verbetering aanwezig is of juist ontbreekt. De door de visitatiecommissie geconstateerde aandachts- of verbeterpunten beogen dan ook in de eerste plaats ondersteuning te geven aan de binnen het gerecht in gang gezette of gangbare processen.

## Algemene bevindingen

### 3.1 Algemeen

De visitatiecommissie heeft een overwegend positieve indruk gekregen van (de ontwikkeling van) de kwaliteitszorg binnen de gerechten. Hoewel gradaties zeker aanwezig zijn, kan men over de gehele lijn spreken van een sterk ontwikkeld kwaliteitsbewustzijn. De landelijk ontwikkelde kwaliteitsnormen worden door alle gerechtelijke organisaties als referentiekader gehanteerd bij de monitoring van de eigen prestaties. Overal wordt de kwaliteit periodiek en systematisch onderzocht en trachten de gerechtsbesturen op grond van de uitkomsten tot een gestructureerd kwaliteitsbeleid te komen. Binnen de organisaties is het kwaliteitsbewustzijn tot op het operationele niveau sterk ontwikkeld en wordt kwaliteit in toenemende mate als een gezamenlijke prestatie beleefd. De oriëntatie op kwaliteit en de kwaliteitscultuur lijken de laatste jaren snel te zijn geëvolueerd van een traditionele individueel-professionele invulling naar een meer gezamenlijk gedragen en op maatschappelijke erkenning gerichte invulling.

De visitatiecommissie heeft daarbij doorgaans bij verreweg de meeste gerechten een uitstekende werksfeer aangetroffen. Er wordt op alle niveaus hard gewerkt en er bestaat een breed gedragen gevoel van verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de rechtspraak. In de gesprekken werd daarbij herhaaldelijk verwezen naar de eisen die de samenleving met recht aan de rechtspraak stelt en de noodzaak om aan die eisen te voldoen. Kwaliteit werd als regel direct in verband gebracht met maatschappelijke verantwoording en de cruciale betekenis van goede rechtspraak voor het behoud van de rechtsstaat. Dit breed aanwezige besef is een vruchtbare bodem voor verbetering van de externe oriëntatie van de rechtspraak in al zijn geledingen. Slechts zelden trof de visitatiecommissie nog resten aan van de traditionele opvatting waarin de kwaliteit van de rechtspraak vrijwel uitsluitend door individueel-professionele kwalificaties wordt bepaald en waarmee de samenleving dan maar genoeg moet nemen; dit alles met verwijzing naar de onafhankelijkheid van de rechtspraak. Deze opvatting, die lang dominant is geweest, lijkt nu snel te verdwijnen. De notie dat kwaliteitszorg een wezenlijk onderdeel is van adequate maatschappelijke verantwoording is daarvoor in de plaats gekomen.

Wel wil de visitatiecommissie wijzen op een zekere ‘onrijpheid’ in de ontwikkeling van het kwaliteitsdenken binnen de gerechten. Weliswaar is ook ten opzichte van andere professionele sectoren met name door de externe leden van de visitatiecommissie geconstateerd dat sprake is van een zeer acceptabel niveau van kwaliteitsbewustzijn, maar dat neemt niet weg dat de visitatiecommissie voor de toekomst meer aandacht wil bepleiten voor borging en inbedding van de kwaliteitszorg in de ‘dagelijkse’ werkrouines van de gerechten. Het lijkt er soms op dat er enerzijds het dagelijks werk is, dat naar ingeslepen maatstaven zo goed mogelijk wordt verricht, en anderzijds het kwaliteitsstreven en de zo volledig mogelijke realisatie daarvan. De gerechten nemen op het punt van de kwaliteit vele en gevarieerde initiatieven en proberen de effecten daarvan ook systematisch te meten. De visitatiecommissie heeft echter te weinig kunnen waarnemen dat vervolgens ook wijzigingen worden aangebracht en geïntegreerd in de dagelijkse werkwijze om zo het positieve effect op de kwaliteit te borgen. Als voorbeeld moge hier de toepassing van intervisie dienen. Vrijwel algemeen leeft het besef dat een vorm van intervisie buitengewoon nuttig kan zijn voor de terugkoppeling (feedback) op het gedrag van medewerkers (in het bijzonder rechters) en daarmee voor een gestage verbetering van de individuele kwaliteit. Gerechten proberen daarom allerlei vormen van intervisie uit, zoals het gebruik van coaches, collegiale intervisie, externe deskundigen bij zittingen en ‘eigenwijsheidskamers’. In het algemeen worden deze vormen positief gewaardeerd en zien ook de betrokkenen vooral positieve opbrengsten. Intervisie wordt dan ook doorgaans als een effectief instrument beschouwd om gerichte feedback te verkrijgen en daarmee de kwaliteit van het eigen werk te verhogen.

Bij deze vaststelling blijft het echter doorgaans. De visitatiecommissie heeft niet duidelijk kunnen waarnemen dat gerechten vervolgens een of meerdere vormen van intervisie een structurele plaats geven in het dagelijks werk. Er ligt hier duidelijk een taak voor de gerechten om de mechanismen van systematische interne kwaliteitszorg (normeren, toetsen, maar vooral het instrumenteren van verbeteringen) verder te ontwikkelen, niet naast maar in directe verbinding met het dagelijkse werk.

### **3.2 Besturing en sturing op kwaliteit**

Tijdens de bezoeken is regelmatig de vraag gerezen of en hoe op kwaliteit gestuurd kan worden. De visitatiecommissie heeft in dit opzicht een grote variëteit aan werkwijzen aangetroffen in overeenstemming met de uiteenlopende schaal, de werkpakketten en de maatschappelijke omgeving van de gerechten. De visitatiecommissie is van oordeel dat deze verschillen in aanpak legitiem zijn en in overeenstemming met het gedecentraliseerde karakter van de organisatie van de rechtspraak. De rechtbanken en hoven zijn immers geen geüniformeerde ‘filialen’ van de Raad voor de rechtspraak, maar zelfstandige organen die primair georiënteerd (moeten) zijn op hun maatschappelijke omgeving. Dat neemt uiteraard niet weg dat uit een oogpunt van doelmatigheid, rechtseenheid en maatschappelijke verantwoording een zekere standaardisering van organisatie en werkwijze noodzakelijk is. Dit betreft in een aantal opzichten ook de besturing van de gerechten en de sturing op kwaliteit daarbinnen.

Besturing (*governance*) van professionele organisaties als de gerechten vindt niet uitsluitend plaats via regels, procedures en de uitoefening van bevoegdheden. Weliswaar zijn een transparante verantwoordelijkheidsverdeling en effectieve regulering onontbeerlijk voor *good governance*, maar daar kan het niet bij blijven. In de aansturing van professionals op kwaliteit is de heersende cultuur zeker zo belangrijk. De organisatiecultuur kan sterk naar binnen of juist extern gericht zijn, gebaseerd op behoud en defensie of op vernieuwing en verbetering; de cultuur kan het debat over kwaliteit centraal stellen of naar de marge van de aandacht drukken. De visitatiecommissie is ervan overtuigd dat bij het vormen en overdragen van de organisatiecultuur het gerechtsbestuur een vitale rol speelt. Zij is tevens van oordeel dat niet alle besturen van de onderzochte gerechten zich hier ten volle van bewust zijn. Cultureel leiderschap wordt nog te weinig gezien als een centrale ambitie van het bestuur.

Het verdient derhalve aanbeveling te bevorderen het thema van de organisatiecultuur binnen de rechtspraak breder te agenderen, ook in de landelijke overleggen.

Voorbeelden van sterk ontwikkeld (cultureel) leiderschap, zoals de visitatiecommissie ondermeer aantrof bij de rechtbanken te Arnhem, Haarlem en Utrecht, laten zien dat het optreden van de president een sterk stimulerende werking heeft op de kwaliteitszorg.

Het is de visitatiecommissie voorts opgevallen dat veel gerechtsbesturen sterke nadruk leggen op de verschillen tussen en de zelfstandigheid in het opereren van de sectoren. Zo bestaat er een zekere terughoudendheid om gerechtsbrede ambities en prestatienormen af te spreken, afgeleid uit de missie van het gerecht. Ook waar die ambities er wel zijn, wordt aan de sectoren vaak een grote vrijheid gelaten ten aanzien van de invulling en prioritering. Bij een enkel gerecht trof de visitatiecommissie zelfs een situatie aan waarbij enkele sectoren weigerden over bepaalde prestaties afspraken te maken met het gerechtsbestuur: men wilde ten principale slechts ‘kennismemen van de verwachtingen van het gerechtsbestuur’ en meende zich omwille van de rechterlijke onafhankelijkheid niet te kunnen binden aan enigerlei ‘afpraak’. De visitatiecommissie acht dit een onjuiste invulling van de rechterlijke onafhankelijkheid, maar benadrukt dat deze gelukkig ook slechts op een enkele plaats is aangetroffen. De visitatiecommissie trof wel regelmatig een grote handelingsvrijheid van de sectoren en een tamelijk losse omgang met de door het gerechtsbestuur gestelde ambities aan en een sterke neiging de eigenheid van de sectoren te accentueren.

De opstelling van de gerechtsbesturen in dezen is naar het oordeel van de visitatiecommissie soms te aarzelend en expliciete sturing lijkt afwezig. In een aantal gevallen heeft de visitatiecommissie het gerechtsbestuur dan ook uitdrukkelijk geadviseerd steviger ambities te formuleren op een beperkt aantal kwaliteitsthema's en scherper te sturen op het totstandkomen en naleven van afspraken met de sectoren. In een enkel geval heeft de visitatiecommissie vastgesteld dat het gerechtsbestuur mede aarzelend optrad, omdat men moeite had zichzelf als een 'sturend bestuur' te zien. Oude opvattingen over de onafhankelijkheid van de individuele rechter en moderne denkbeelden over de 'princiële onbestuurbaarheid van professionals' kwamen daar samen in de gedachte dat het bestuur vooral een soort coördinerend orgaan tussen zelfstandige sectoren moest zijn. De wil om te besturen ontbreekt dan en dat is voor een effectief kwaliteitsbeleid, ook in professionele organisaties, fnuikend en niet meer van deze tijd.

De visitatiecommissie meent dan ook dat het aanbeveling verdient op landelijk niveau verder na te denken over de invulling en werking van het bestuursmodel van de gerechten. Van belang is daarbij dat het bestuur niet alleen naast de president en de directeur bedrijfsvoering de sectorvoorzitters omvat, maar dat deze laatsten binnen het bestuur ook een dubbelrol vervullen: enerzijds integraal (mede)bestuurder en anderzijds vertegenwoordiger van de eigen sector. In de visie van de visitatiecommissie dient ieder lid van een gerechtsbestuur ook en vooral bestuurder te zijn en in die kwaliteit medeverantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling en realisatie van het gerechtsbrede beleid. Dit beleid dient in collegialiteit ontwikkeld te worden en niet slechts een optelsom te zijn van afzonderlijke sectorbelangen, zoals ook blijkt uit de referentiefunctie Bestuurder Gerecht van 28 december 2007. De effectiviteit van het gerechtsbrede beleid is gebaat bij een duidelijke missie en een integrale visie op de prestaties die het gerecht wil leveren (kwaliteit en kwantiteit). Het is in eerste instantie aan de sectoren om de prestaties te realiseren en de strategieën daartoe te bepalen. Over de wijze waarop dit gebeurt en de resultaten die dit oplevert, dient echter in het bestuur verantwoording afgelegd te worden, waarbij bestuursleden elkaar in de collegialiteit zullen bevragen op de bijdrage die eenieder levert aan het totaalresultaat. Op deze wijze krijgt de integrale verantwoordelijkheid van het bestuur voor de prestaties van het gerecht als geheel beter vorm en kan op de aanpak van afzonderlijke sectoren worden (bij)gestuurd.

Waar het de sturing op kwaliteit betreft, geldt het voorgaande *a fortiori*. Juist hier acht de visitatiecommissie het van cruciaal belang dat normen en maatstaven op bestuursniveau worden geformuleerd en doorgevoerd, vooral vanwege het belang van maatschappelijke verantwoording dat hier voluit aan de orde is. In feite is de rechtspraak deze weg reeds opgegaan door de ontwikkeling van landelijke kwaliteitsnormen, maar ook op het niveau van de gerechten is de hantering van door het bestuur vastgestelde kwaliteitskaders essentieel. De visitatiecommissie benadrukt nogmaals dat dergelijke kaders een essentieel instrument van maatschappelijke verantwoording vormen en daarmee niet aan de individuele professionals mogen worden overgelaten. Zij merkt op dat de op zichzelf juiste vaststelling dat in professionele organisaties de kwaliteit van het eindproduct in hoge mate bepaald wordt door de kwaliteit van het werk van de individuele professional, soms leidt tot de evident onjuiste gevolgtrekking dat professionals dus gelegitimeerd zouden zijn naar eigen (individueel) inzicht de normen voor kwaliteit vast te stellen. Gerechtsbesturen zouden in dit (wijdverbreide) misverstand niet moeten meegaan, maar zichzelf de uitdrukkelijke opdracht moeten stellen scherpe kwaliteitsnormen te formuleren, te implementeren en de naleving daarvan te evalueren.

De visitatiecommissie acht het noodzakelijk dat deze integrale bestuursverantwoordelijkheid binnen de gerechtsbesturen een duidelijke plaats krijgt, in de vorm van een bestuursportefeuille Kwaliteit. Tegelijkertijd acht de visitatiecommissie het van belang dat het kwaliteitsbeleid niet een geïsoleerde plaats krijgt naast andere beleidsterreinen, zoals de bepaling van het productievolume, het sturen op productiviteit, het personeelsbeleid en andere onderdelen van de bedrijfsvoering. Kwaliteitsbeleid is immers vooral effectief als het een integraal onderdeel kan zijn van het beleid en de sturing op de dagelijkse werkwijzen en acti-

viteiten. Vanuit dit gezichtspunt adviseert de visitatiecommissie de portefeuille Kwaliteit onder te brengen bij een lid van het gerechtsbestuur, bij wie bovenbedoelde integrale benadering van kwaliteitszorg gewaarborgd is. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat bij gerechten waar de president de portefeuille Kwaliteit onder zich heeft aan die voorwaarde is voldaan. Hiermee wordt geaccentueerd dat kwaliteit een integrale eindverantwoordelijkheid is van het gehele gerechtsbestuur.

Met dit advies ten aanzien van de bestuurlijke positionering en behandeling van het kwaliteitsbeleid is naar het oordeel van de visitatiecommissie nog niet alles gezegd. De vraag blijft hoe vanuit dit beleid te sturen op de dagelijkse activiteiten van de sectoren en professionals. Hier zijn naar het inzicht van de visitatiecommissie een paar zaken van belang. Allereerst heeft de visitatiecommissie een aantal malen geconstateerd dat de sturing op kwaliteit niet ver voorbij het strategische niveau kwam: op het niveau van het gerechtsbestuur werden weliswaar een helder kwaliteitsbeleid en precieze normen geformuleerd, maar de vertaling naar tactisch (sectorbeleid) en operationeel niveau (het functioneren van teams en kamers) werd niet of minder systematisch ter hand genomen. In de verantwoordelijkheden en taakuitoefening van sectorvoorzitters en teamleiders kunnen kwaliteitsdoelen daarmee gemakkelijk op het tweede plan geraken, zonder dat het gerechtsbestuur dit voldoende waarneemt. De aansturing vanuit het bestuur van individuele sectorvoorzitters en via deze van teamleiders, in het bijzonder gericht op de afspraken die met hen gemaakt worden, vraagt dan ook bijzondere aandacht. Ook wijst de visitatiecommissie erop dat bij de selectie van deze functionarissen gelet moet worden op de bereidheid en het vermogen integraal management te voeren, dan wel hierin leerbaar te zijn en dus daadwerkelijk te sturen op het bereiken van bepaalde prestaties. Waar het hier in het algemeen juridische professionals betreft, dreigt het gevaar dat men zijn taak vooral opvat als de coördinatie van het werk van de autonome professionals (collega's) en de sturing graag aan het bestuur overlaat. Daarmee is het tactische en operationele management soms ineffectief en bereikt het kwaliteitsstreven de werkvloer niet.

Een bijkomend voordeel van een dergelijke integrale benadering is dat daarmee het gerechtsbestuur het belangrijkste platform wordt waarbinnen zicht is op kwaliteitsontwikkelingen binnen de sectoren en steeds direct de vraag kan worden gesteld en beantwoord in hoeverre sectorale ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit bredere toepassing binnen het gerecht verdienen. Hiermee zouden de schotten tussen de sectoren, die op veel plaatsen door de visitatiecommissie zijn aangetroffen, kunnen verdwijnen of in elk geval worden verlaagd en zou het lerend karakter van de organisaties kunnen worden versterkt.

## Bevindingen op de vijf aspecten

### 4.1 Deskundigheidsbevorderende processen in relatie tot inhoudelijke kwaliteit

#### 4.1.1 Algemeen

Het op peil houden van de deskundigheid heeft een centrale plaats in de visitatie gekregen. Scholing, het bijhouden van (juridische en andere voor het uitoefenen van het vak relevante) literatuur en jurisprudentie, vakinhoudelijk overleg en het bespreken van vernietigingen in hoger beroep en cassatie vormen belangrijke onderdelen van het rechterlijk werk. Daarnaast is het van belang dat de benodigde kennis om alle voorkomende zaken op voldoende niveau te behandelen in de organisatie beschikbaar is. Daarvoor is een vorm van kennismanagement onontbeerlijk.

In het nu volgende hoofdstuk wordt een aantal methoden besproken die de visitatiecommissie in de praktijk is tegengekomen. Uiteindelijk is ook bij de instrumenten die worden besproken steeds de cruciale vraag in hoeverre het hanteren daarvan bijdraagt aan de verbetering van de kwaliteit van het rechterlijk werk. Met andere woorden: in hoeverre bevorderen zij dat de organisatie en de daarin werkzame professionals evalueren, leren en verbeteren?

De landelijk ingevoerde kwaliteitsnormen hebben bijna allen betrekking op deskundigheidsbevordering en inhoudelijke kwaliteit. Het gaat dan om de normen PE 30, meelesen, meer MK, instructie en feitenonderzoek en Promis. Tijdens de bezoeken is aan de onderwerpen PE 30, meelesen en Promis meer aandacht besteed dan aan de normen voor meer MK en instructie en feitenonderzoek. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat met name naar aanleiding van de uitvoering van de normen voor PE, meelesen en Promis binnen de gerechten tal van initiatieven en activiteiten zijn ontplooid en dat dit minder het geval is geweest voor de normen voor meer MK en instructie en feitenonderzoek. Mede hierdoor is de visitatiecommissie op beide laatstgenoemde onderwerpen minder intensief ingegaan. Ten aanzien van deze normen kan de visitatiecommissie derhalve onvoldoende onderbouwde aanbevelingen doen en daarom blijven die onderdelen van de kwaliteitsnormen verder onbesproken.

#### 4.1.2 Vakinhoudelijk overleg

##### *Inleiding*

Voor het op peil houden van kennis binnen een team of een sector is het gezamenlijk bespreken van ontwikkelingen in een vakinhoudelijk overleg een essentiële activiteit. Daarvoor is noodzakelijk dat het overleg als nuttig wordt ervaren en niet wordt gezien als een hinderlijke onderbreking van de dagelijkse werkzaamheden. Voor vakinhoudelijk overleg is - nog - geen kwaliteitsnorm ontwikkeld. Wel is het als onderdeel genoemd in het rapport “Kwaliteit kost tijd”. De conclusie uit dat rapport is dat structureel tijd voor vakinhoudelijk overleg zou moeten worden ingeruimd en dat daarmee in de financiering rekening moet worden gehouden.

##### *Vorbereiding en inhoud*

Naar aanleiding van de gesprekken met rechters en juridisch medewerkers heeft de visitatiecommissie kunnen vaststellen dat een belangrijke voorwaarde voor effectiviteit van het vakinhoudelijk overleg wordt gevormd door de mate van actualiteit van de onderwerpen die besproken worden en de toepasbaarheid ervan in de dagelijkse praktijk. Voorts draagt een goede voorbereiding bij aan een effectieve juridisch-inhoudelijke uitwisseling van opvattingen en overtuigingen. Hierdoor kunnen kennis en vaardigheden zich verdiepen en kan het wegen van tegengestelde opinies leiden tot een scherper juridisch inzicht. Steeds meer is waargenomen dat die voorbereiding in handen is gegeven van stafjuristen en/of VPI's (“vice-presi-



dent inhoudelijk”). Het voordeel van een vaste medewerker of een vast koppel is dat de verantwoordelijkheid voor de voorbereiding helder is belegd. Een andere effectieve werkwijze die de visitatiecommissie is tegengekomen, is de bijdrage vanuit kennisgroepen, -clubs of -clusters aan het vakinhoudelijk overleg. Dit zijn steeds groepen professionals - rechters en juridisch medewerkers - die een bepaald gedeelte van het vakgebied bijhouden en vanuit hun kennis van de actualiteit het vakinhoudelijk overleg voeden.

*Bij in elk geval de rechtbanken Arnhem, Amsterdam (sector bestuur), Breda, Roermond (sectoren straf en civiel rechtbank 's-Hertogenbosch (afdeling Familie- en Jeugdrecht) en het hof te 's-Gravenhage (sector civiel) werkt men met dergelijke kennisclusters.*

#### *Periodiciteit*

Naast een goede inhoud is een vaste frequentie van het overleg van belang. Bij diverse sectoren binnen gerechten zijn wekelijkse of tweewekelijkse jurisprudentieoverleggen. De verwachting dat deze hoge frequentie afbreuk zou doen aan de mate van deelname is in de gesprekken meerdere malen weersproken. Het succes lijkt vooral te zijn gelegen in de actualiteit van de jurisprudentie die wordt besproken en het feit dat dergelijke frequente overleggen korter duren en bijvoorbeeld in de vorm van een lunchoverleg kunnen worden gehouden. Kennelijk leidt de actualiteit tot het inzicht dat het overleg meerwaarde heeft voor de uitvoering van de dagelijks werkzaamheden.

#### *Deelnemers*

Voorts is het van belang dat alle juridisch professionals, dus zowel rechters als juridisch medewerkers, betrokken zijn bij dit overleg. Dit geldt zeker voor sectoren waarin juridisch medewerkers een belangrijk deel van de uitspraken concipiëren. De meerwaarde van de gezamenlijkheid is dat de juridisch professionals met elkaar kunnen spreken over de “kwaliteitsnorm” waaraan hun werk moet voldoen. Door met elkaar het debat te voeren over de vraag over wat goede uitspraken of zittingen zijn, draagt het overleg bij aan het ontstaan van een gemeenschappelijke norm.

In de praktijk is de visitatiecommissie bij een aantal gerechten echter nog gestuit op gescheiden vakinhoudelijke overleggen, ook in sectoren waar juridisch medewerkers het merendeel van het concipieerwerk voor hun rekening nemen. Dit wekt enige verbazing, zeker in die gevallen waarin het aantal deelnemers nog goed overzichtelijk is. Het risico van gescheiden overleg is dat de betekenis van bepaalde regelgeving of jurisprudentie binnen het team of de sector niet op eenduidige wijze wordt uitgelegd. Maar het kan ook een bevestiging zijn van een cultuur, waarin de bijdrage van juridisch medewerkers onvoldoende op waarde wordt geschat en benut. Dit kan weer gevolgen hebben voor de mate waarin deze medewerkers het streven naar betere kwaliteit mede als hun verantwoordelijkheid zullen ervaren en hun bijdrage daaraan gewaardeerd weten. In een enkel geval stelde de visitatiecommissie vast dat rechters deze bijdrage ook van minder belang achtten: de kwaliteit van rechterlijke uitspraken zou uitsluitend worden bepaald door de individuele kwaliteit van (het werk van) de rechter. Geven gerechten in hun cultuur ruimte aan deze opvatting, dan zal een belangrijk deel van het kwaliteitsstreven op voorhand ineffectief blijven, omdat het niet door de kern van de organisatie kan worden gedragen.

*Binnen de sector civiel van het hof Arnhem worden court-sessions gehouden. Dit zijn laagdrempelige maandelijkse bijeenkomsten waarin algemene rechtsvragen, belangrijke jurisprudentie, ontwikkelingen in het appelprocesrecht en in het Europees recht en de Arnhemse cassaties sectorbreed door raadsheren, staffjuristen en secretarissen worden besproken.*

Voor zover de omvang van de groep een reden is tot de vorengenoemde splitsing, kan gezocht worden naar een verdeling naar aandachtsgebied of organisatorische eenheid. In veel sectoren wordt een verdeling naar

juridisch-inhoudelijke aandachtsgebieden gehanteerd. Om versnippering te voorkomen is het verstandig om tot afstemming te komen tussen de verschillende groepen. In de praktijk heeft de visitatiecommissie voorbeelden aangetroffen, waarbij stafjuristen verantwoordelijk waren voor de voorbereiding van de verschillende overleggen. Zij namen daarbij niet alleen de afstemming van de agenda voor hun rekening, maar woonden ook alle overleggen bij.

*Voormelde werkwijze is de visitatiecommissie onder meer tegengekomen bij de sectoren handel en kanton van de rechtbank 's-Hertogenbosch.*

## **Conclusie**

Het vakinhoudelijk overleg is binnen de meeste gerechten in nagenoeg alle sectoren structureel geregeld en heeft voor de rechters en juridisch medewerkers toegevoegde waarde. Dat geeft een duidelijk positiever beeld dan bij de visitatie van 2006, toen het vakinhoudelijk overleg nog niet overal van de grond was gekomen of weer in het slop was geraakt en meer werd gezien als een extra belasting bovenop het 'gewone' werk, in plaats van een essentieel onderdeel van de rechterlijke professie. De gerechten die gescheiden overleggen voor de geledingen hanteren, doen er goed aan dit te heroverwegen. Zij kunnen te rade gaan bij de overgrote meerderheid van de gerechten waar men oplossingen heeft gevonden voor eventuele problemen met de schaalgrootte. Waar nog gescheiden overleggen plaatsvinden vanwege de cultuur en of traditie is aan te bevelen dat krachtig wordt ingezet op de ontwikkeling van een betere samenwerkingsrelatie tussen rechters en juridisch medewerkers. De visitatiecommissie acht het wel een punt van zorg dat hoge zittingsdruk en het gelijktijdig met het overleg plannen van zittingen de medewerkers ervan kan weerhouden aan het vakinhoudelijk overleg deel te nemen.

### **4.1.3 Meelezen**

#### *Inleiding*

Het doel van het hanteren van een meelessysteem is het verminderen van de kwetsbaarheid van enkelvoudige rechtspraak. Het voordeel van enkelvoudige rechtspraak is gelegen in de mate van efficiency en de lagere kosten, maar er wordt ingeboet op kwaliteit in de zin van collegiale oordeelsvorming en toetsing. Om dat nadeel structureel te compenseren zonder teveel afbreuk te doen aan de efficiency van enkelvoudige rechtspraak, is ervoor gekozen een landelijke norm voor meelezen te introduceren. Meelezen kan rechters scherp houden en kan een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een cultuur waarin het gewoon is onderling over kwaliteit te spreken. Door middel van reflectie tussen de meelezer en de concipiënt wordt beoogd verdieping in de juridische kennis van beiden te brengen. Die verdieping vereist een niet te oppervlakkige manier van meelezen. Weet men echter het meelezen zo in te richten dat stelselmatig verdieping plaatsheeft, dan gaat van dit instrument een zeer directe invloed uit op de kwaliteit van de rechterlijke uitspraken.

#### *Norm*

De landelijk ontwikkelde norm gaat ervan uit dat iedere rechter maandelijks een vonnis laat meelezen. Meelezen van het dossier is volgens de norm geen eis. Voorwaarde is wel dat de meelezer fris naar de zaak kan kijken en dus niet betrokken is bij het concipiëren van de uitspraak. Voor de sector straf is de norm recent in die zin aangepast dat iedere rechter bij 12 zaken op jaarbasis een collega-rechter laat 'meelezen'.

*In de sector straf van de rechtbank Arnhem wordt meegelezen op de manier die door het Landelijk Overleg Voorzitters Strafssectoren (LOVS) is voorgesteld. Een seniorrechter gaat met de politierechter mee en heeft ook het dossier gelezen. Na afloop van de zitting en de uitspraak wordt feedback gegeven op bejegeningaspecten en inhoud. Deze vorm van meelezen werkt goed, zeker in combinatie met bijvoorbeeld het politierechterklasje. Dit is een speciaal klasje ter bevordering van de bejegeningvaardigheden, waaraan niet alleen nieuwe rechters, maar tevens ervaren rechters deelnemen.*

*Ook bij de rechtbanken Zwolle-Lelystad en Zutphen heeft de visitatiecommissie het meegelezen bij de sector straf in de vorm van intervisie+ aangetroffen. Positief in Zutphen is dat het meegelezen wordt ingeroosterd.*

### *Bevindingen*

De visitatiecommissie is verschillende sectoren tegengekomen waarin werd gezegd dat alle uitspraken worden meegelezen. Vaak wordt echter door gerechten al van meegelezen gesproken als het concept door een koppel van een juridisch medewerker en een rechter wordt geconcipieerd. Dit is echter geen ‘meelezen’ overeenkomstig de landelijke norm. Daarnaast zijn er gerechten waar - ruimer dan de norm - alle concepten worden meegelezen door een andere rechter of ervaren juridisch medewerker.

*Alle concepten van de rechters civiel van de rechtbank Leeuwarden worden door een collega rechter meegelezen, in steeds wisselende combinaties, waarbij het dossier (op hoofdlijnen) wordt bekeken. De bevindingen van de meezeer worden onderling besproken en men staat open voor de over en weer gegeven feedback. De rechters zijn zeer enthousiast: “misschien wel het beste kwaliteitsverhogende middel”. Er wordt goed geregistreerd en de griffie maakt rechters erop attent wanneer de meegelezen-paraaf op het dossier ontbreekt.*

*In de sector bestuursrecht van de rechtbank Arnhem worden alle uitspraken, voordat deze worden uitgesproken, nog door een stafjurist gecontroleerd op consistentie met de Algemene Wet Bestuursrecht en taaltechnische elementen.*

Een vorm van meegelezen waarop de visitatiecommissie veel is gestuit, is het meegelezen van alleen de uitspraak en het bij het meegelezen aanleggen van de zogenaamde ‘krommetenentoets’. De meezeer leest dan in beginsel slechts de (concept)uitspraak en geeft alleen terug waar hij of zij verbaasd over is. Weliswaar is deze vorm van meegelezen in overeenstemming met de landelijk ontwikkelde norm, maar de visitatiecommissie vraagt zich af of dit niet een te oppervlakkige methode is. Een daadwerkelijke reflectie op de analyse van de zaak, de selectie van de feiten uit het dossier en de koppeling daarvan aan het juridische oordeel komen bij een ‘krommetenentoets’ maar marginaal aan de orde. Meegelezen wint aan toegevoegde waarde wanneer het dossier - in ieder geval op hoofdlijnen - wordt meegelezen. Overigens heeft de visitatiecommissie ook voorbeelden aangetroffen van de meer uitgebreide vorm van meegelezen. Er zijn zelfs gerechten waarbij de meezeer de positie krijgt van een soort tegenspreker. In die systemen wordt gestreefd naar consensus tussen de meezeer en de concipiënt en wanneer die consensus niet wordt bereikt, wordt er een derde rechter bij betrokken. In feite wordt de zaak die enkelvoudig begon dan meervoudig afgedaan. Deze werkwijze zou in meer complexe zaken nuttig kunnen zijn.

*Bovenstaande werkwijze heeft de visitatiecommissie onder meer aangetroffen bij de rechtbanken Zutphen en Middelburg.*

Tenslotte is nog opgevallen dat heel verschillend wordt omgegaan met de selectie van zaken die (moeten) worden meegelezen. Dit varieert van een strikt geprotocolleerde praktijk, waarbij de rolrechter of een andere functionaris de mee te lezen zaken aanwijst, tot geheel vrijblijvende praktijken, waarbij het aan de concipiënt wordt overgelaten om te beoordelen welke zaak wordt meegelezen en door wie. Het antwoord op de vraag welke werkwijze het meest effectief is, is afhankelijk van de mate waarin het meegelezen als kwaliteitsbevorderend instrument is ingebed en als zodanig wordt ervaren. Het risico van een te vrijblijvende benadering is dat meegelezen niet leidt tot effectieve feedback.

### *Zicht op inhoudelijke kwaliteit*

Naast deze vormen van meegelezen waarin de concipiënt en de meezeer in een soort van één-op-één verhouding tot elkaar staan, is de visitatiecommissie nog andere vormen van meegelezen tegengekomen, waarbij door een specifiek daartoe aangewezen medewerker of groep van medewerkers alle uitspraken - in het

algemeen achteraf, maar soms ook vóór de uitspraak - worden meegelezen met als doel feedback te geven op opvallende leerpunten. Soms worden bevindingen rechtstreeks aan de concipiënt teruggekoppeld, maar in elk geval worden de resultaten gebundeld en gedeeld in een werkoverleg of vakinhoudelijk overleg. De kracht van deze werkwijze zit in het lerend effect voor een grotere groep medewerkers. De feedback blijft niet hangen tussen meeleezer en concipiënt, maar wordt getrokken en maakt een breder debat mogelijk tussen juridisch professionals over wat kwaliteit van een uitspraak of vonnis is. Een dergelijke aanpak stimuleert het bewustzijn dat het normaal en misschien zelfs ieders verantwoordelijkheid is om met elkaar over de kwaliteit van het werk te spreken.

*Een goed voorbeeld van diepgang bij meeleezen heeft de visitatiecommissie aangetroffen in de sector straf van de rechtbank 's-Hertogenbosch. Een vast kwaliteitsteam leest alle vonnissen mee en koppelt de bevindingen terug aan de wijzende rechter, waarna bespreking plaatsvindt binnen het vakinhoudelijk overleg.*

*Alle eigen uitspraken van het CBb worden door een gerechtsauditeur en een raadsheer geanalyseerd. Een selectie uit de eigen uitspraken wordt op kritische wijze gezamenlijk besproken. Daarbij geeft men open en eerlijk feedback over de kwaliteit van de uitspraken. Dit leidt tot een sterke mate van juridische verdieping.*

*Een medewerker van de sector belasting van het hof Arnhem bekijkt alle uitspraken. Met commentaar van deze worden deze uitspraken rondgezonden en besproken in het vaktechnisch overleg.*

## **Conclusie**

Meelezen is een zelfstandig controleerbaar instrument ter bevordering van de kwaliteit. Dat instrument is geen vervanging voor, maar een aanvulling op traditioneel belangrijke, ook de kwaliteit versterkende, werkwijzen als informeel overleg. De kwaliteitsnorm voor meeleezen heeft dit instrument op de gerechtelijke kaart gezet. Toch lijkt op dit moment bij de meeste gerechten het enkel halen van de norm nog een voornaam motief voor het hanteren van een meeleeessysteem. Bij sommige gerechten is de norm al verder ontwikkeld. Daar draagt het meeleezen bij aan een breder zicht op de kwaliteit die de sectoren leveren en genereert het professionele verdieping. Daarmee wordt het gesprek gestimuleerd over de vraag wat eigenlijk de gewenste kwaliteit is en welke normen men daarbij voor zichzelf en uiteindelijk voor de hele beroepsgroep aanlegt. Dit is een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van een lerende organisatie met lerende professionals. Aan die voorwaarde is gelet op de hiervoor beschreven conclusie ten aanzien van meeleezen, momenteel nog niet overal voldaan.

Er is nog onvoldoende intrinsieke (kwaliteits)motivatie in het meeleezen, hetgeen onder andere tot uiting komt in het hanteren van een losse definitie, waarbij te veel informeel collegiaal werkoverleg onder 'meelezen' wordt gevangen, en in het geïsoleerd toepassen van het instrument, dus zonder dat dit resulteert in effectieve feedback. Vanuit de Raad voor de rechtspraak en de landelijke overleggen van sectorvoorzitters zal nog een verdere stimulans nodig zijn om tot een nadere verscherping en een adequate inbedding van deze kwaliteitsnorm door de gerechten te komen.

### **4.1.4 Permanente Educatie**

#### *Inleiding*

Een belangrijk uitgangspunt binnen een kennisintensieve organisatie is dat de medewerkers steeds over actuele kennis beschikken. Het lijkt voor de hand te liggen dat structureel wordt geïnvesteerd in het op peil houden van een hoog kennisniveau bij de juridische professionals. Toch was het deelnemen aan cursussen en trainingen niet altijd vanzelfsprekend.

*Norm*

De norm voor PE 30 beoogt aan de tot voor kort bestaande vrijblijvendheid van opleiding en training een eind te maken. Door een landelijke projectgroep vanuit de gerechten is de norm van 30 uur educatie op jaarbasis in het leven geroepen. Deze norm is in de landelijke kwaliteitsnormen opgenomen.

*Bevindingen*

In nagenoeg alle gerechten bestaat het besef dat permanente educatie bij de beoefening van een vak als rechtspraak een noodzakelijke investering is. Veel gerechten bleken positief te staan tegenover het hantieren van een kwantitatieve norm, zij het dat op veel plaatsen een flexibeler toepassing daarvan werd bepleit. De registratie kent namelijk geen nuanceringen in het geval de norm door de betreffende medewerker niet volledig is gehaald (bijvoorbeeld 29 in plaats van 30 uren).

Vaak wordt bewust gestreefd naar een efficiënte organisatie van cursussen, zodat een zo hoog mogelijk rendement wordt behaald. Steeds vaker grijpen gerechten daarbij naar samenwerkingsverbanden onderling en met universiteiten en hogescholen, om op die manier *incompany* cursussen te organiseren. Het voordeel van een *incompany* cursus is, dat er gestuurd kan worden op de thema's waarin wordt gedoceerd. Daarmee haalt het gerecht een methode voor borging van essentiële kennis binnen. Een nadeel is dat er minder kans is op uitwisseling met medewerkers van andere gerechten, die men op de landelijk georganiseerde SSR-cursussen wel treft. Een kritisch geluid dat met betrekking tot de SSR-cursussen nog steeds en veelvuldig wordt gehoord, is dat het aanbod voor meer ervaren rechters en juridisch medewerkers beperkt is. Dit ondanks de grote investering die vanuit de SSR wordt gedaan om juist ten behoeve van permanente educatie verdiepingscursussen te ontwikkelen en aan te bieden.

*De rechtbank Amsterdam kent het programma Opleidingsloket. In dit programma is het totale aanbod van SSR- en interne opleidingen opgenomen. Medewerkers kunnen, met inachtneming van de voor hen relevante PE-standaard en met toestemming van de leidinggevende, digitaal hun eigen cursuspakket samenstellen en extern gevolgde cursussen in dit loket invoeren. Bovendien kan met dit instrument de realisatie van de PE-norm van 30 uur worden gevolgd.*

*In BONG-verband (Bureau Opleidingen Noordelijke Gerechten) worden cursussen georganiseerd voor de medewerkers van de noordelijke gerechten (de rechtbanken Assen, Groningen en Leeuwarden en het hof Leeuwarden). Het voordeel van dit samenwerkingsverband is dat het gemakkelijker wordt om op maat gesneden cursussen op locatie aan te bieden voor een grotere groep medewerkers.*

*Het hof 's-Hertogenbosch organiseert jaarlijks voor alle medewerkers een PE-week. Het voordeel is dat een thema, dat vanuit het oogpunt van het op peil brengen en houden van kennis voor de sectoren nuttig is, intensief kan worden behandeld met de nodige diepgang. Een vergelijkbare good practice heeft de visitatiecommissie aangetroffen bij de sector straf van de rechtbank Alkmaar. Deze sector heeft dit jaar een zogenaamde opleidingsweek georganiseerd. Deze (korte) week, waarbij rechters en secretarissen vier dagen "op de hei" zitten, bestaat uit twee dagen inhoudelijke cursus, een dag "actualiteiten in het strafrecht" en een excursiedag, gerelateerd aan het strafrechtelijk werkterrein.*

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat permanente educatie binnen de gerechten nog overwegend wordt ingevuld door de individuele wensen van de medewerkers. Veel 'opleidingsplannen' zijn niet meer dan een jaarlijkse inventarisatie van hetgeen medewerkers als hun scholingsbehoefte naar voren brengen, bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken of bij een jaarlijkse 'intekening'. Veel 'opleidingscoördinatoren' doen niet veel meer dan het catalogiseren van deze wensen en het verzorgen van de inschrijving en de bijbehorende logistiek. Hierbij ontbreekt veelal een uitgekristalliseerde behoefte-inventarisatie door

de organisatie. Weinig gerechten specificeren met enige precisie wat zij de komende jaren aan nieuwe en geactualiseerde competenties nodig denken te hebben en hoe daarin voorzien zou kunnen worden door scholing, meer in het bijzonder door scholingsinspanningen van bepaalde medewerkers. Wel heeft de visitatiecommissie met waardering geconstateerd dat op sommige plekken sectoren een eerste aanzet hebben gegeven voor een vorm van kennismanagement. Zo wordt hier en daar met enige regelmaat een zogeheten 'kenniskaart' gemaakt om te zien welke competenties beschikbaar zijn en welke nog ontbreken. Zou men een dergelijk instrument aanvullen met een verkenning van de toekomstige behoeften, dan wordt de basis gelegd voor een op de toekomst gericht kennisbeleid dat als uitgangspunt kan dienen voor het sturen van de permanente educatie in de voor de gerechtelijke organisatie gewenste richting. De visitatiecommissie beveelt de gerechten aan in samenwerking met de Raad voor de rechtspraak te werken aan de ontwikkeling van dergelijk op de toekomst gericht kennismanagement.

*In de sector civiel (handel) van de rechtbank Almelo worden kennisoverzichten gehanteerd. Aan de hand van een formulier wordt elke twee jaar geïnventariseerd welke kennis voorhanden is en welke kennis de medewerkers zouden willen opdoen. Daarnaast hebben de teamleiders een overzicht van waar welke kennis nodig is of in de toekomst nodig zal zijn. Deze werkwijze helpt de sectorleiding bij de concrete invulling van opleidingsplannen, ook vanuit organisatieperspectief.*

*De kenniscommissie van het hof Leeuwarden start binnenkort met een inventarisatie van de binnen het hof aanwezige kennis. Hiermee wordt inzicht verkregen in de binnen het hof nog ontbrekende kennis. Mede op basis van deze inventarisatie zal de VPI-civiel opleidingsplannen opstellen voor starters en een algemeen opleidingsplan voor raadsheren en secretarissen. Hiermee wordt een begin gemaakt met sturing op het volgen van cursussen en opleidingen die vanuit het organisatiebelang en het belang van borgen van kennis zouden moeten worden gevolgd.*

## **Conclusie**

In het algemeen ervaren de meeste medewerkers geen moeilijkheden om de PE-norm te halen, ook al omdat bij veel gerechten cursussen tegenwoordig incompany worden georganiseerd. Het is aan te bevelen dat de rechtspraak zich bezint op het verder ontwikkelen van de norm, niet alleen in kwantitatieve zin, maar tevens in kwalitatieve zin. Daarbij moet meer recht worden gedaan aan de ontwikkeling van de individuele professional en de borging van het kennisniveau in het team, de sector of het gerecht.

### **4.1.5 Leren van vernietigingen en bevestigingen in hoger beroep of cassatie**

#### *Inleiding*

Sprekend over het lerend vermogen van de rechterlijke organisatie ligt het voor de hand in eerste instantie te denken aan het systeem van leren van uitspraken in hoger beroep en cassatie. De verwachting dat de rechterlijke organisatie dit systeem ten volle benut om te verbeteren is gerechtvaardigd. De visitatiecommissie is er echter niet van overtuigd dat de uitspraken in hoger beroep en cassatie voldoende worden benut om te leren en te verbeteren. Dit is opmerkelijk, nu in het vorige visitatierapport (2006) over dit onderwerp wordt geschreven: "De uitspraak van een hogere instantie vormt naar het oordeel van de visitatiecommissie de meest directe vorm van feedback op de kwaliteit van de rechterlijke uitspraak en de mate van deskundigheid van het wijzende gerecht".

#### *Norm*

Opvallend is dat in de kwaliteitsnormen geen norm is vastgelegd die betrekking heeft op het leren van uitspraken in hoger beroep of cassaties. Het MRF kende een indicator op het percentage onverschoonbare vernietigingen. Bij de voorbereiding van de herziening van het meetsysteem eind 2008 is door een voorbereidingsgroep bepleit deze indicator te schrappen. De reden daarvoor is dat binnen de rechtspraak de dis-

cussie over de norm voor onverschoonbaarheid tot een te diffuse invulling heeft geleid. Bij het schrappen van de indicator is een nieuwe indicator voorgesteld die ziet op de vraag in hoeverre gerechten het systeem van hoger beroep en cassatie gebruiken om te reflecteren op de kwaliteit van de eigen uitspraken. Deze indicator meet dus veeleer de kwaliteit van de discussie die plaatsvindt naar aanleiding van vernietigingen in hoger beroep en cassatie en richt zich niet zozeer op het aantal zaken dat kennelijk een onverschoonbaar element bevat. Dit wijzigingsvoorstel ligt echter al geruime tijd bij de Raad voor de rechtspraak in afwachting van verdere behandeling, waarmee een sterke landelijke impuls om dit punt binnen de gerechten op te pakken en meer aandacht te geven, verloren is gegaan.

### *Bevindingen*

Op heel diverse wijze wordt omgegaan met feedback vanuit hoger beroep of cassatie. Bij veel gerechten ontvangen de concipiënten de uitspraken en beoordelen zij zelf wat er verder met die uitspraak moet gebeuren. Die werkwijze is naar het oordeel van de visitatiecommissie te vrijblijvend. Dit geldt ook voor het louter laten circuleren van alle uitspraken uit hoger beroep of cassatie in een rondzendmap langs de medewerkers. Bij een dergelijke handelwijze ontbreekt het gezamenlijke verdiepende leereffect. Toch is ook deze werkwijze nog op een aantal plaatsen aangetroffen.

Bij meerdere gerechten heeft de visitatiecommissie gezien dat beslissingen in hoger beroep of cassatie door een of meer medewerkers, vaak een VPI of een stafjurist, worden geanalyseerd en dat vervolgens leerpunten worden ingebracht in het vakinhoudelijk overleg. Dit is, naar het oordeel van de visitatiecommissie, een effectieve methode om met jurisprudentie in eigen zaken om te gaan.

Op een aantal plaatsen is ook een interactieve digitale rondzending van uitspraken in hoger beroep of cassatie gezien. Hierbij geeft de concipiënt commentaar en wordt de uitspraak met dat commentaar via de mail of Intro verspreid met de mogelijkheid daar weer op te reageren. Ook dit kan een effectieve werkwijze zijn, maar gewaarborgd moet worden dat belangrijke leerpunten gemeenschappelijk worden gemaakt.

*Een goed voorbeeld van een effectieve werkwijze trof de visitatiecommissie aan bij de sector straf van het hof 's-Hertogenbosch. Daar worden alle uitspraken in cassatie periodiek door twee hoogleraren geanalyseerd en worden lijnen die uit die jurisprudentie zijn te destilleren in een gezamenlijk overleg binnen de sector besproken. Op deze wijze leert de hele sector van de “feedback” van de Hoge Raad op de arresten van het hof. Ook bij de sector straf van het hof Leeuwarden worden onder leiding van een hoogleraar van de Rijksuniversiteit Groningen de arresten van de Hoge Raad geanalyseerd en wordt gereflecteerd op uitspraken (in cassatie) in eigen zaken. Door de medewerkers wordt dit jurisprudentieoverleg als zeer positief ervaren in verband met de inhoudelijke diepgang en de relatief beperkte tijd die het kost.*

*In de sector bestuursrecht van de rechtbank Zwolle-Lelystad worden uitspraken in hoger beroep direct binnen de sector met commentaar van een juridisch stafmedewerker rondgemaild en in het vakinhoudelijk overleg besproken. De toegevoegde waarde ligt in de snelle ontsluiting, de tijdige beschikbaarheid, de gebruiksvriendelijkheid en (daardoor) de bevordering van de reflectie op eigen zaken.*

*In de belastingkamer van het hof Leeuwarden wordt ter toelichting een formulier met een typering van de vernietigingen in hoger beroep met het arrest aan de rechtbank Leeuwarden meegezonden, zodat de rechtbank er van kan leren.*

### *Zicht op inhoudelijke kwaliteit*

De visitatiecommissie pleit ervoor om de feedback die in het systeem van hoger beroep en cassatie verweven zit, systematischer dan thans in overwegende mate het geval is, te benutten. Daarbij zou gedacht kun-

nen worden aan een categorisering van vernietigingen. Die categorisering kan worden gebruikt om beter te beoordelen waarin de vernietiging van een uitspraak zit. Bij een dergelijke categorisering kan gedacht worden aan de volgende constatering: er zijn nieuwe feiten, er is gekomen tot een andere waardering van bewijsmiddelen of er is een ander juridisch standpunt ingenomen. Een dergelijke categorisering zou de beoordeling van de vraag of in de eerdere instantie een fout is gemaakt meer objectiveren. Tegelijkertijd kunnen daardoor op termijn patronen zichtbaar worden die iets zouden kunnen zeggen over mogelijke manco's in de ondersteunende processen of in de mate van deskundigheid van de rechter. Het maakt een objectiever oordeel over de kwaliteit van de rechtspraak mogelijk. Het is aan te bevelen dat de rechtspraak landelijk reflecteert op de haalbaarheid van een dergelijke werkwijze.

### **Conclusie**

De visitatiecommissie heeft de indruk gekregen dat op het punt van leren van uitspraken in hoger beroep en cassatie in 'eigen' zaken door de gerechten zeker voortgang is geboekt. Er zijn goede voorbeelden van effectieve werkwijzen en een daadwerkelijke benutting van de mogelijkheden om te leren van vernietigingen in hoger beroep of cassatie. Rechtspraakbreed valt echter op dit punt, door een meer systematische aanpak, nog veel winst te behalen. De visitatiecommissie beveelt aan dat de Raad voor de rechtspraak - met de nodige voortvarendheid - de nieuw voorgestelde indicator in het MRF binnen de rechtspraak implementeert en daarnaast komt tot de ontwikkeling van een systeem voor categorisering van hoger beroepen en cassaties zoals hiervoor omschreven.

#### **4.1.6 Promis**

##### *Inleiding*

Het doel van Promis (Project Motivering in Strafvonnissen) is te komen tot een betere motivering van de bewijs- en strafmaatbeslissing in het strafvonnis en -arrest. Door een betere motivering geeft de rechter meer inzicht in de afweging die hij heeft gemaakt ten aanzien van de bewezenverklaring en de strafmaat. Op die manier krijgen het openbaar ministerie, de verdachte, de raadsman, de slachtoffers en de maatschappij een beter inzicht in de gedachtegang en het proces van oordeelsvorming door de rechter. Daarnaast draagt deze motiveringswijze bij aan de controleerbaarheid van de uitspraak en de mogelijkheid voor reflectie en collegiale feedback.

##### *Norm*

In de kwaliteitsnormen is voor de rechtbanken de norm opgenomen om 40% van de meervoudige strafvonnissen op de Promis-wijze af te doen. Voor de hoven geldt een percentage van 15% met daarbij de impliciete norm dat vonnissen die door de rechtbank op de Promis-wijze zijn uitgewerkt ook zullen resulteren in een Promis-arrest.

##### *Bevindingen*

Er zijn gerechten die inmiddels alle MK-zaken volgens de Promis-wijze uitwerken. Andere gerechten hebben aangegeven dat het werken met Promis nog veel tijd kost en vooral voor het secretariaat een omslag in de wijze van werken tot gevolg heeft. Door een gedegen voorbereiding met een goed voorbereidingsformulier wordt de tijd gemoeid met de uitwerking van het vonnis korter. In bijna alle rechtbanken heeft de visitatiecommissie gehoord dat de Promis-methode de kwaliteit van de voorbereiding, het raadkameroverleg en het vonnis verbetert.

Er zijn rechtbanken waar zeer bewust wordt afgewogen of een vonnis Promis-waardig is of niet, waarbij de verwachting of een zaak zal leiden tot het instellen van appel wordt betrokken. Dit systeem van slim "Promissen" kan helpen om de capaciteit zo optimaal mogelijk in te zetten.



Bij de hoven is minder enthousiasme voor Promis te vinden. Deze terughoudendheid heeft de volgende achtergrond. De verhalende stijl van de bewijsmotivering, die vooral de bewijsconstructie en de overtuiging helder voor het voetlicht brengt zonder de traditionele opsomming van bewijsmiddelen, maakt de technische bewijscontrole voor het hof bewerklijker. Uit een niet Promis-vonnissen konden bewijsmiddelen die door de rechtbank op een systematische wijze waren geselecteerd door het hof bij het maken van een arrest worden benut, maar bij een Promis-vonnissen is die controle voor het hof arbeidsintensiever. Toch geldt voor de kwaliteit van een arrest hetzelfde als voor de kwaliteit van een vonnis. Naar het oordeel van de visitatiecommissie dient het hof juist ook vanwege de positie als hogerberoepsinstantie en hoogste feitelijke instantie de gedachtegang bij het arrest inzichtelijk te maken door een duidelijke en heldere motivering. De visitatiecommissie heeft echter moeten constateren, dat in hoger beroep nog lang niet in alle gevallen Promis-arresten worden gewezen. Voorzover daardoor de motivering zeer summier blijft, is het voor de rechter in eerste aanleg onduidelijk waarom het hof tot een ander oordeel is gekomen. Van een “leereffect” kan dan geen sprake meer zijn. Voor een goede implementatie van de Promis-werkwijze bij de hoven lijkt behoefte te bestaan aan een variant van Promis, waarin zowel de begrijpelijkheid als ook de bewijstechnische soliditeit op een praktisch hanteerbare wijze wordt gewaarborgd.

*De rechtbank Breda hanteert een werkwijze waarbij - door klapschermen - aan de hand van keuzemogelijkheden specifieke tekstblokken worden gebruikt. De juridisch medewerker kan zich derhalve richten op drie of vier specifieke overwegingen. Deze aanpak en de vervolgacties als de Promisklasjes en de intervisie (bespreken van Promisvonnissen) maken dat het project goed is ingebed in de organisatie.*

*In de strafsector in Dordrecht zijn de voorbereidingsformulieren zo gemaakt dat ze bruikbaar zijn voor het concipiëren van het vonnis. Ook bij de rechtbank Roermond heeft het voorbereidingsformulier bijgedragen aan het verkorten van de tijd voor de nabewerking Voorts kunnen de werkzaamheden tussen de rechters en secretarissen beter worden verdeeld.*

## **Conclusie**

Geconcludeerd kan worden dat de Promis-werkwijze bij de rechtbanken kwaliteitsverhogend werkt op het proces in raadkamer, het proces van oordeelsvorming en de begrijpelijkheid van de uitspraak. Wel brengt de verhalende stijl waarin de bewijsmotivering wordt geredigeerd juridische risico's met zich. Desondanks is de conclusie gerechtvaardigd dat bij de rechtbanken de invoering van Promis in overwegende mate op een effectieve wijze heeft plaatsgevonden. Wel zijn er grote verschillen in het percentage van de zaken waarin de gerechten vonnissen op de Promiswijze uitwerken. Naar het oordeel van de visitatiecommissie zou daarin meer uniformiteit moeten bestaan.

### **4.1.7 Andere systemen voor het delen van kennis**

Hoewel geen direct onderwerp van de visitatie is tijdens de bezoeken duidelijk geworden dat de rechtspraak op een creatieve en innovatieve wijze investeert in het ontsluiten en verbreden van informatie en kennissystemen. Binnen de rechtspraak wordt steeds meer en uitgebreider gebruik gemaakt van digitale netwerken om kennis te borgen en te delen. Die digitale netwerken worden door de gerechten niet alleen intern benut, maar ook is steeds meer sprake van ontsluiting van die netwerken voor andere gerechten. Deze ontwikkeling is toe te juichen en verdient landelijke navolging en stimulans. Een verdieping hiervan ziet de visitatiecommissie in de totstandkoming van centrale gethematiseerde kenniscentra bij de vijf hoven.

*Een voorbeeld van de ontsluiting van netwerken heeft de visitatiecommissie gezien bij het ter beschikking stellen van het handboek Awb (Algemene wet bestuursrecht) door de Centrale Raad van Beroep aan de rechtbanken. Ook het openstellen door het hof Leeuwarden van het E-archief (een database waarin eigen uitspraken/von-*

*nissen digitaal worden opgeslagen) in Mulderzaken voor de rechtbanken Groningen, Leeuwarden en Assen en - naar is toegezegd - binnenkort voor alle rechtbanken, waardeert de visitatiecommissie positief.*

*De rechtbank Arnhem gebruikt Sharepoint (een digitaal net) als instrument voor kennismanagement (kennis-kaarten), als ontsluiting van informatie vanuit de kennisclubs en voor de reviewmogelijkheid bij hogerberoepsuitspraken.*

*Vergevorderd is de ontwikkeling van het Kenniscentrum Milieu en Gezondheid bij het hof 's-Hertogenbosch. Rechters uit het hele land kunnen juridische kwesties voorleggen aan dit kenniscentrum, dat vervolgens op korte termijn (zo nodig binnen een dag) een door twee raadsheren bekeken analyse met (mogelijke) conclusies levert. Via Intro is de inmiddels opgebouwde kennis benaderbaar voor rechterlijk Nederland.*

## **4.2 Ontwikkeling medewerkers en kwaliteit**

### *Inleiding*

Binnen een kennisintensieve organisatie als een gerecht, zijn goed opgeleide, deskundige en gemotiveerde medewerkers een voorwaarde voor het realiseren van kwalitatief goede rechtspraak. Vandaar dat tijdens de visitatiebezoeken, buiten de strikte onderwerpen van het visitatieprotocol om, veel aandacht is besteed aan de praktijk van wervings-, selectie- en loopbaanbeleid van medewerkers. Goed personeelsbeleid is immers een krachtig instrument om de heersende kwaliteitscultuur van een professionele organisatie te ondersteunen. Heldere kwaliteitsambities kunnen richting geven aan de selectie van goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers, en zijn vervolgens een onmisbaar instrument bij de socialisatie en inpassing van deze nieuwelingen in de organisatie. Een sterke en aansprekende kwaliteitscultuur zal daarbij de aantrekkelijkheid van de gerechten als werkplek voor jonge professionals (die in de toekomstige arbeidsmarkt geen gebrek aan opties hebben) bevorderen.

### *Bevindingen*

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat binnen de gerechten nog weinig wordt nagedacht over een actief wervings-, selectie- en loopbaanbeleid. Op vragen van de visitatiecommissie bleken de meeste gerechten nogal luchtig te denken over hun toekomstige wervingspotentieel. Weliswaar zouden de komende jaren relatief veel rechters en juridisch medewerkers vertrekken, maar tot nu toe had men altijd voldoende gekwalificeerde vervangers kunnen werven. De visitatiecommissie is van oordeel dat de gerechten hiermee onvoldoende anticiperen op de te verwachten structurele tekorten aan hoger opgeleiden, die met aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid, ook aan de rechtspraak niet voorbij zullen gaan. Het verdient aanbeveling landelijk arbeidsmarktonderzoek te laten verrichten naar de toekomstige behoefte aan professionals voor de gerechten en de mate waarin regionale arbeidsmarkten daarin zullen kunnen voorzien. Verdergaande samenwerking met de Nederlandse juridische faculteiten van universiteiten en hogescholen lijkt in dit verband nuttig.

*Bij de werving van personeel kijkt de rechtbank Arnhem proactief naar de personeelsontwikkeling en de personeelsbehoefte voor de komende jaren. Zo wordt bij de selectieprocedure expliciet gekeken naar de inzetbaarheid op specifieke rechtsgebieden en managementvaardigheden.*

*Positief vindt de visitatiecommissie het initiatief van een aantal gerechtsauditeurs van het CBb om de arbeidsmarktcommunicatie te verbeteren. Zo is de vacaturetekst aangepast, zijn op de site verhalen van medewerkers opgenomen en wordt deelgenomen aan banenmarkten op universiteiten.*

Wat betreft het loopbaanbeleid is het de visitatiecommissie opgevallen dat veel gerechten nog sterk vasthouden aan een traditionele functiestructuur met drie gescheiden lagen (rechterlijke macht, juridisch medewerkers, administratie), waarbinnen een beperkt loopbaan- en ontwikkelingsperspectief bestaat. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat in de uitvoering en verdeling van het werk steeds meer amendementen worden gemaakt op deze strikte functionele scheiding. Zo vindt op steeds grotere schaal delegatie van rechterlijk werk plaats aan juridisch medewerkers, zoals het concipiëren van vonnissen, instructie, het bijhouden van literatuur en jurisprudentie, en het annoteren van arresten in 'eigen' appelzaken. De visitatiecommissie ziet hier een tendens die zich bijvoorbeeld ook in de geneeskundige en verpleegkundige professies (het zogeheten 'medisch opleidingscontinuüm') aftekent, waarbij 'eenvoudiger' taken uit de functie van de hoogst opgeleide professionals worden gelicht en toebedeeld aan iets minder hoog gekwalificeerde (en veelal dus minder hoog betaalde) professionals. De efficiencywinst die hierdoor optreedt, blijkt een probaat middel te zijn om dreigende tekorten aan de hoogst opgeleiden te mitigeren door hun productie te vergroten, zonder verlies aan kwaliteit. Zo hebben artsen in de afgelopen jaren veel voor hen wat meer 'routinematige' taken overgedragen aan gekwalificeerde verpleegkundigen, waardoor zij meer ruimte kregen om meer gecompliceerde ziektebeelden te behandelen. Deze ontwikkeling is vooral tot stand gekomen in het licht van dreigende zeer omvangrijke tekorten aan artsen en een diepgaande analyse van de moeilijkheidsgraad van verschillende onderdelen van de artsenfunctie. Vooral dit laatste heeft aangetoond dat zeer hooggekwalificeerde professionals traditioneel een belangrijk deel van hun tijd besteden aan minder hooggekwalificeerd werk.

De visitatiecommissie denkt dat dit mogelijk ook voor de rechterlijke macht kan gelden en beveelt daarom aan nader te bezien welke taken van rechters zich, meer nog dan thans reeds het geval is, lenen voor delegatie. Daarbij zou in het bijzonder gekeken moeten worden naar de moeilijkheidsgraad en de kwalificatievereisten van verschillende onderdelen van hun werkpakket. Gerechten kunnen daarvoor ook bij elkaar te rade gaan en meer dan nu leren van goed ontwikkelde werkwijzen bij gerechten die al verder zijn in de ontwikkeling en implementatie van delegatiepatronen. De visitatiecommissie veronderstelt daarbij dat deze analyse aanleiding zou kunnen geven tot een verdere delegatie van rechterlijke taken aan juridisch medewerkers, waardoor efficiency- en kwaliteitswinst kan worden bereikt. Door het delegeren van meer routinematige werkzaamheden krijgt de rechter meer tijd om te besteden aan meer complexe zaken. De visitatiecommissie wijst er daarbij wel op dat meestal voor verdergaande delegatie ook verdergaande kwalificatie van de juridisch medewerkers gewenst zal zijn. In het medisch/verpleegkundige domein is bijvoorbeeld om de boven geschetste delegatie van artsentaken mogelijk te maken een tweetal geavanceerde verpleegkundige opleidingen (masterniveau) ontstaan. Dit heeft bovendien geleid tot de instelling van nieuwe, hoger ingeschaalde verpleegkundige functies ('nurse practitioners'). De visitatiecommissie stelt voor dat de gerechten deze weg verder verkennen en overwegen tot verdergaande delegatie te komen tussen rechters en juridisch medewerkers. Zij geeft daarbij ook in overweging de mogelijkheid van meer geavanceerde kwalificatietrajecten voor de juridisch medewerkers te onderzoeken en een navenante uitbreiding van de functieopbouw naar boven.

Voor de verhouding van de administratieve en de juridische ondersteuning geldt naar het oordeel van de visitatiecommissie mutatis mutandis hetzelfde: ook hier lijkt meer delegatie mogelijk, ondersteund door hoger kwalificerende opleidingen voor de administratie en een uitgebreide functieladder.

De visitatiecommissie meent dat als uitgangspunt het 'dichten' van de kloven in de functieopbouw van de gerechten tussen de geledingen (met name tussen de rechters en de juridisch medewerkers en tussen de juridisch medewerkers en de administratief medewerkers) nodig is om meer loopbaanperspectief te creëren en daarmee - bij groeiende tekorten 'aan de top' - de interne arbeidsvoorziening beter te laten functioneren. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat in de afgelopen jaren de scheiding tussen

rechtersfuncties en juridische ondersteuning enerzijds en die tussen juridische ondersteuningsfuncties en administraties anderzijds, hardnekkig is blijven bestaan en dat gerechten er niet in zijn geslaagd die scheiding te slechten. Dit valt op in vergelijking met andere professionele organisaties. Op veel plaatsen binnen de rechtspraak bestaat nog steeds de neiging in drie gescheiden lagen met onderscheiden taken en culturen te denken. Opleidingen die de brug vormden tussen deze lagen (zoals de S-opleiding) zijn verdwenen en de alternatieven liggen buiten bereik van de meeste betrokkenen. De visitatiecommissie waarschuwt tegen deze tendens en wijst nogmaals op de ervaringen in andere domeinen, die laten zien dat een adequate opvang van verwachte wervingstekorten en een duurzaam efficiëntere en meer productieve werkwijze niet kunnen worden bereikt als de functieopbouw van de gerechten niet als één geheel wordt gezien.

*Door het hof Arnhem worden stafjuristen aangetrokken met de intentie dat zij doorgroeien naar een rechtersfunctie bij een rechtbank. Deze stafjuristen krijgen voordat zij worden aangenomen een assessment dat gelijk staat aan dat voor de RIO-opleiding. Voorts doen zij onder begeleiding van een raadsheer ruime rechtsprekende ervaring op. Hierdoor lijken de stafjuristen op een goede manier te worden klaargestoomd om als RIO aan de slag te gaan.*

## **Conclusie**

De toekomst zal gekenmerkt worden door toenemende productie- en efficiencydruk enerzijds en toenemende tekorten aan adequaat opgeleid personeel anderzijds. Om deze ontwikkeling het hoofd te bieden, pleit de visitatiecommissie ervoor zowel in te zetten op een actiever wervings- en selectiebeleid als het creëren van betere doorgroeimogelijkheden en loopbaanperspectieven voor wie van voldoende talent en ambitie blijkt geeft. De beweging naar een doorlopende functieladder zou naar het oordeel van de visitatiecommissie begeleid moeten worden met de ontwikkeling van nieuwe opleidingen, die toegang geven tot de verschillende functies. Het creëren van een dergelijk perspectief zal, naar de overtuiging van de visitatiecommissie, het vermogen van de gerechten om op alle niveaus talentvolle, ambitieuze en goed gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden, bevorderen.

## **4.3 Doorlooptijden en tijdigheid**

### *Inleiding*

De visitatiecommissie stelt voorop dat tijdigheid een wezenlijke dimensie is van kwaliteit. Gelet op de eisen die de maatschappij stelt aan de rechtspraak kan en mag inhoudelijke kwaliteit van de rechterlijke uitspraken niet los worden gezien van de tijd die met de behandeling van de zaken is gemoeid. Deze opvatting wordt - zo heeft de visitatiecommissie geconstateerd - inmiddels breed gedragen in de rechtspraak. Wel heeft de visitatiecommissie geconstateerd dat in sommige gerechten en sectoren, met name bij civiel (handel), bij bestuur (bodem), bij de hoven en bij de bijzondere colleges, de normbeleving en -naleving ten aanzien van doorlooptijden voor verbetering vatbaar zijn. Wat zich hier naar het oordeel van de visitatiecommissie wreekt, is dat binnen gerechten over snelheid nog te vaak wordt gedacht als een van buiten opgelegde maatstaf die op gespannen voet staat met het eigen, interne, kwaliteitsstreven. Met andere woorden: snelheid is misschien maatschappelijk wel belangrijk, maar is daarmee nog niet overal onderdeel van de (rechterlijke) kwaliteitsdefinitie.

### *Norm*

Landelijk zijn binnen de rechtspraak ook voor doorlooptijden kwaliteitsnormen ontwikkeld. De in het kader van die kwaliteitsnormen vastgestelde doorlooptijden zien op de totale lengte van een procedure. Daarnaast bevatten de procesreglementen specifieke normen voor onderdelen van een procedure, zoals de termijnen voor het nemen van conclusies, het bepalen van zittingen en het doen van de uitspraken.

Tenslotte zijn er op sommige terreinen ketenbrede normen, die ook betrekking hebben op de rechtspraak (onder andere de “Kalsbeeknorm” in het jeugdstrafrecht). De geldende normen bepalen dat een bepaald percentage - het overgrote deel - van de zaken (onderverdeeld in zaakscategorieën) binnen een bepaalde termijn moet zijn afgedaan. Omdat de lengte van procedures verschilt naar type zaak, zijn voor de onderscheiden proceduretypes afzonderlijke normen geformuleerd. Bij het stellen van de normen is rekening gehouden met wettelijke termijnen en rolreglementen.

## *Bevindingen*

### **4.3.1 Cijfers en nuancering**

De visitatiecommissie heeft geen aanwijzingen dat de registratie van doorlooptijden een probleem zou opleveren bij de gerechten. De definities en normen zijn op zichzelf duidelijk en worden landelijk, uniform, toegepast. Daardoor lenen zij zich voor vergelijking en kunnen zij als indicatoren dienen voor gerechten om te bezien “waar men staat”, ook ten opzichte van de andere gerechten. De cijfers geven echter geen absoluut beeld van de effectiviteit van de binnen het gerecht - ter verkorting van de doorlooptijd - toegepaste werkwijzen. Het afhandelen van al lang lopende zaken houdt bijvoorbeeld in dat minder zaken aan de norm zullen voldoen. Sterker nog: door “oude voorraden” (versneld) weg te werken, lopen de doorlooptijden op. Lage scores op de normen voor doorlooptijden geven in dat geval een vertekend beeld dat geen recht doet aan de actuele situatie met betrekking tot de doorlooptijden en afdoening van (meer) recente zaken. De visitatiecommissie heeft diverse malen geconstateerd dat het niet voldoen aan de normen met betrekking tot de doorlooptijden het gevolg is van projecten of inhaalslagen om oude voorraden en achterstanden weg te werken. Die nuancering is in de cijfers niet terug te vinden; achter de cijfers kan een geschiedenis schuilgaan die actuele lage scores kan verklaren. Hoewel dat niet wegneemt dat ook oude zaken zullen moeten uitstromen, dan wel reeds lang hadden moeten zijn uitgestroomd, meent de visitatiecommissie dat het aanbeveling zou verdienen het onderscheid tussen de snelheid van behandeling van de actuele zaakstroom enerzijds en de vorderingen bij het wegwerken van voorraden ‘oude zaken’ anderzijds in de cijfers tot uitdrukking te laten komen.

In het verlengde daarvan pleit de visitatiecommissie voor de ontwikkeling van normen die houvast kunnen bieden bij beantwoording van de vraag welke werkvoorraad (nog) acceptabel en beheersbaar is.

### **4.3.2 Doorlooptijden in beeld**

In vergelijking met de vorige visitatie (in 2006) - worden doorlooptijden systematischer in beeld worden gebracht en zijn ook vrijwel overal onderwerp van bespreking, niet alleen in (de teams binnen) de sectoren, maar ook op bestuursniveau, al dan niet aan de hand van maandelijkse of vier-, acht- en twaalfmaandsrapportages. Ook spreken de meeste gerechten de ambitie uit in ieder geval te voldoen aan de normen voor doorlooptijden, zoals vastgesteld in het kader van de kwaliteitsnormen. Enkele gerechten gaan daarin verder en beschouwen de normen voor doorlooptijden expliciet als minimumnormen. Geconcludeerd mag worden dat het implementeren van de normen voor doorlooptijden als kwaliteitsnormen in ieder geval ertoe heeft geleid dat de doorlooptijden structurele en systematische aandacht hebben gekregen. Het is overigens opvallend dat de doorlooptijden, afgezet tegen de kwaliteitsnormen, laten zien dat vooral in de sectoren bestuursrecht van een aantal rechtbanken zich structurele problemen voordoen.

### **4.3.3 Termijnbewaking**

Het hebben van een duidelijk inzicht in de doorlooptijden lijkt tot gevolg te hebben dat de in de diverse procesreglementen vervatte termijnen (waaronder de termijnen die de proceshandelingen van partijen zelf betreffen) strakker worden gehanteerd. Verder wordt in de meeste gerechten gericht gestuurd op (het halen van) uitspraaktermijnen en, in strafzaken, het tijdig uitwerken en inzenden van appellaten en cassaties. Bij veel gerechten wordt aan de hand van (wekelijkse) lijsten door direct-leidinggevenden of de sectorleiding bijgehouden wat de stand van zaken is per zaak en vaak ook per medewerker. Steeds vaker worden bij

overschrijding van uitspraaktermijnen justitiabelen en belanghebbenden geïnformeerd onder mededeling van een nieuwe, reële, uitspraakdatum. De tijden dat de uitspraken in zaken keer op keer, zonder nadere toelichting, werden aangehouden, zijn vrijwel voorbij. Waar dat nog wel gebeurt, zou alles in het werk moeten worden gesteld om daaraan een einde te maken, zeker wanneer bedacht wordt dat de gerechten klantgerichtheid (terecht) hoog in het vaandel hebben staan.

Verder meent de visitatiecommissie dat de gerechten – nog meer dan thans het geval is - uitgangspunten voor productiviteit zouden moeten formuleren en bewerkstelligen dat bij de medewerkers bekend is wat er van hen in dat opzicht wordt verwacht, niet alleen qua productiviteit maar ook qua voortgang (doorloop-snelheid) van de zaken, en dat zij daarop - zo nodig - worden aangesproken.

*De rolrechter binnen de sector handel van de rechtbank Zutphen speelt een zeer belangrijke rol in de bewaking van de doorlooptijden. Hij zorgt voor de inroostering, signaleert problemen en herverdeelt zaken. Hij spreekt mensen aan als ze bepaalde doorlooptijden niet halen. Door deze duidelijke sturing op het operationele niveau worden doorlooptijden makkelijker gehaald.*

*In het team handel van de rechtbank Haarlem worden wekelijks voorraadlijstjes besproken. Bij dreigende oplopende voorraad wordt het werk herverdeeld. Dit houdt de uitspraaktermijn kort, waardoor een vonnis bijna altijd binnen 12 weken wordt uitgesproken.*

*In de sector familie bij het hof Leeuwarden wordt gewerkt met de “Toos-lijst”. Dit is een geleideformulier waarop de concipieer- en meeleestermijnen zijn aangegeven. Deze lijst maakt de afspraken inzichtelijk en wordt binnen de sector als leidraad gehanteerd. Bij overschrijding van de termijn van 6 (sociale zaken) of 12 weken (alimentatiezaken) wordt door de kamervoorzitter gerappelleerd. Door de duidelijkheid over de termijnen en het daadwerkelijk sturen op deze termijnen wordt het makkelijker de doorlooptijden te behalen.*

#### **4.3.4 Sturing op werkprocessen**

Overall in den lande zijn en worden acties ondernomen om de doorlooptijden te verkorten, werkvoorraden te verkleinen en achterstanden weg te werken. Bij de rechtbanken wordt actief gewerkt aan het bundelen van zaken in zaakstromen. De visitatiecommissie heeft op diverse plaatsen initiatieven waargenomen, waarbij de rechter zich (reeds) in (de aanvang van) de procedure minder lijdelijk en meer proactief opstelt. Met deze initiatieven wordt beoogd onderzoek te doen naar de mogelijkheden om justitiabelen, partijen en/of belanghebbenden vroegtijdig, kort na het aanbrenge van een zaak, bijeen te brengen teneinde de mogelijkheden van een schikking te beproeven dan wel (het vervolg van) de procedure te stroomlijnen en te bespoedigen. Een voorbeeld hiervan is de “poortrechter”, die de instroom van zaken beziet en deze vervolgens verschillende kanalen instuurt. Verder wordt aanzienlijk meer met comparities (na antwoord of na aanbrenge) gewerkt, hetgeen in veel gevallen leidt tot een schikking of toespitsing van het geschil en daarmee aanzienlijke bekorting van de verdere procedure met zich brengt. Ook het middel van de regiezing direct na aanbrenge van een zaak wordt steeds vaker door de gerechten toegepast. Deze initiatieven hebben positieve effecten op de duur van de procedures. Dat lijkt niet alleen te gelden in het civiele recht, maar ook in het bestuursrecht en in het strafrecht.

Andere initiatieven hebben als doel meer structureel gebruik te maken van de mogelijkheid om één of meerdere zaken, waarin hetzelfde geschil aan de orde is, met voorrang te behandelen om - bij wijze van proefproces - richtinggevend te zijn voor een groot aantal lopende, dan wel nog te verwachten procedures, zoals ook is gebeurd met de geschillen rondom de “woekerpolissen”. Er kan binnen de rechtspraak in den brede echter nog veel gewonnen worden als dergelijke initiatieven landelijk worden uitgewisseld en besproken, zodat bewezen goede praktijken ook elders toepassing kunnen vinden.

Naast dit soort initiatieven zou het naar het oordeel van de visitatiecommissie mogelijk moeten zijn de efficiency te verbeteren en doorlooptijden te verkorten door (verdere) ontwikkeling van delegatiepatronen. Hoewel dit bij de meeste gerechten inmiddels vanzelfsprekend wordt gevonden, zouden werkzaamheden, zoals het schrijven van nota's/instructies, het voorbereiden van zittingen en het concipiëren van uitspraken (ook in complexe zaken), meer kunnen worden gedelegeerd aan juridisch medewerkers (secretarissen en stafjuristen). Hiervoor is vereist dat een selectie van geschikte zaken plaatsvindt en dat juridisch medewerkers goed worden opgeleid en begeleid. Het toegeven aan de overtuiging dat deze medewerkers de ervaring en capaciteiten missen voor het schrijven van uitspraken in meer complexe zaken - welke overtuiging de visitatiecommissie (toch nog) op diverse plaatsen binnen de gerechten heeft aangetroffen - vormt een belemmering voor de ontwikkeling van kwaliteit en de verbetering van efficiency.

In het oog springen verder de initiatieven die de laatste jaren bij de appelcolleges (de gerechtshoven, de Centrale Raad van Beroep en het College van Beroep voor het bedrijfsleven) zijn genomen. Een en ander valt niet los te zien van het in september 2008 uitgebrachte rapport van de commissie Kernwaarden Appelrechtspraak (ook wel: commissie Hammerstein II). Volgens de commissie Hammerstein II behoren de appelcolleges te onderkennen dat zij hun rol als bewaker van de rechtseenheid slechts goed kunnen vervullen als zij hun organisatie daarop hebben ingericht en wat betreft de effectiviteit en efficiency van de rechtspleging een voorbeeld zijn voor de lagere rechter. Twee van de (vijf) thema's, die deze commissie - in heldere bewoordingen - heeft benoemd en waaraan prioriteit zou moeten worden gegeven, zijn tijdigheid alsmede zaaksdifferentiatie en voorbereiding waarbij concrete en praktische aanbevelingen zijn gedaan. De appelcolleges zijn onmiskenbaar in beweging gekomen en hebben de handschoenen opgepakt. De bezinning op de kernwaarden van de appelrechtspraak heeft daarmee een sterke impuls gegeven aan de kwaliteitsdiscussie binnen de appelcolleges.

De hoven trekken gezamenlijk op en in een plan van aanpak naar aanleiding van het rapport Kernwaarden Appelrechtspraak wordt aangegeven wat in dit opzicht zou moeten gebeuren. Ook bij de beide bijzondere appelcolleges, de CRvB en het CBb zijn op deze terreinen ontwikkelingen gaande, maar de problematiek waarmee de hoven te kampen hebben doet zich bij de bijzondere appelcolleges niet in die omvang of in een andere vorm voor. In de kern komt het erop neer dat zaaksbehandeling meer plaatsvindt op een aan de aard en soort van de zaken aangepaste wijze:

- kansloze dan wel eenvoudige zaken worden “bij de poort” of tijdens een regiezitting geselecteerd voor een snelle en aangepaste afdoening.
- veel voorkomende zaken worden geclusterd behandeld en afgedaan.
- bewerkelijke zaken gaan het ‘klassieke’ traject in.

Een goed voorbeeld is in dit verband de “comparitie na aanbrenge” (die inmiddels bij alle hoven ingang heeft gevonden), waarbij na het aanbrenge van de zaak - en nog voor het nemen van de memorie van grieven - een comparitie wordt gelast.

*Een effectief instrument om de capaciteit zo efficiënt mogelijk in te zetten en te benutten is het overzichtsformulier dat door gerechtsauditeurs bij het CBb wordt bijgehouden. Dit overzichtsformulier geeft een korte aanduiding waar de zaak over gaat. Het document helpt om op snelle en eenvoudige wijze inzicht te verkrijgen in het aantal en de aard van de lopende zaken op het betreffende rechtsgebied.*

*Binnen de sector straf van het hof Arnhem wordt momenteel gewerkt met een “experimenteerkamer”. In het Arnhemse experiment “Organiseren en motiveren door de strafrechter” wordt de eindverantwoordelijkheid voor de te behandelen zaken bij de zittingsrechter teruggelagd. Hoewel het experiment nog in volle gang is, lijkt het een positief effect te hebben op de doorlooptijden door grotere betrokkenheid van de individuele raadsheer en hierdoor een sterk verminderd aantal aanhoudingen.*

*De comparitie na aanbrengen heeft een belangrijke plaats ingenomen binnen de handelssector van het hof 's-Gravenhage. Opmerkelijk is dat 20% van de zaken in aanmerking komt voor een comparitie na aanbrengen. Ongeveer 50 % van deze zaken wordt geschikt. Deze ingreep aan de voorzijde van het proces heeft een groot effect op de verkorting van de doorlooptijden. Het hof wil bezien of in de toekomst nog meer zaken voor comparitie na aanbrengen in aanmerking komen door een geleidelijke verbreding van de criteria.*

*In het team handel van de rechtbank 's-Gravenhage wordt de methode van meervoudig compareren na antwoord in complexe (letselschade)zaken gehanteerd. Er zijn opvallend goede resultaten geboekt, blijkens een hoog schikkingspercentage (van ongeveer 70%) en aanzienlijk minder hoger beroepen.*

#### **4.3.5 Sturing in de keten**

Bij steeds meer gerechten betreft men ook grote repeat-players en ketenpartners bij het efficiënt inrichten van de werkprocessen om zo doorstroming in de keten te bevorderen. In diverse strafsectoren wordt door middel van samenwerking tussen medewerkers van het parket en de strafsector gewerkt aan het vullen van zittingen met zaken die zittingsrijp zijn. Tijdig wordt gesignaleerd of en wanneer zaken moeten worden aangehouden, zodat de vrijkomende zittingsruimte kan worden gevuld met andere zaken. De werkwijze wordt bij diverse gerechten de “Verkeerstoren” genoemd en is een effectief sturingsmiddel op beheersing van de doorlooptijd in de strafrechtketen.

*Het CBb gaat gesprekken aan met grote procespartijen om verwachtingen over doorlooptijden te inventariseren om zo zelf een optimale balans te kunnen vinden tussen kwaliteit en doorlooptijd.*

*De bestuurssector van de rechtbank Dordrecht maakt afspraken met grote partijen die regelmatig verdaging van de behandeling vragen.*

*Bij de geïntegreerde aanpak van jeugdzaken, wordt door de rechtbank Almelo nauw samengewerkt met de Raad voor de Kinderbescherming, Jeugdreclassering, Jeugdzorg, de balie, scholen en (andere) maatschappelijke instellingen. Civielrechtelijke en strafrechtelijke instrumenten worden gehanteerd en gecombineerd om snel en effectief te handelen wanneer een kind in de knel zit of dreigt te komen.*

#### **4.3.6 Projectmatige aanpak**

Bij diverse gerechten heeft de visitatiecommissie een projectmatige aanpak waargenomen gericht op het wegwerken van achterstanden. Door bijvoorbeeld de inzet van ‘vliegende brigades’, bijstandteams of gelijksoortige teams wordt in korte tijd een groot aantal zaken weggewerkt. Dit kan tijdelijk een goede oplossing zijn, maar bedacht moet worden dat, wanneer de oorzaak van het ontstaan van achterstanden niet tevens wordt aangepakt, een dergelijke interventie slechts voor een beperkte periode effect sorteert.

*Bij het project geschillenbeslechting op maat van de rechtbank Amsterdam worden bijstandszaken direct op zitting gepland. Waar mogelijk worden zaken direct op zitting afgedaan en de overige zaken worden nader geïnstrueerd. De doorlooptijd is door dit project afgenomen. De rechtbank heeft dan ook besloten deze werkwijze breder binnen de sector uit te rollen.*

### **Conclusie**

Er is veel aandacht voor beheersing en verkorting van de doorlooptijden. Er zijn talrijke goede werkwijzen en initiatieven ontwikkeld. Ook hier blijken de landelijk geformuleerde kwaliteitsnormen een belangrijke invloed te hebben. Er zijn echter geen landelijke normen die gericht zijn op de beheersing van werkvoorraden en/of achterstanden. Het is te bepleiten dergelijke landelijke normen te ontwikkelen. Daarnaast zijn talrijke initiatieven ontplooid die hebben geleid tot aanpassing van werkprocessen. Evenwel is de visitatie-



commissie van oordeel dat er te weinig sprake is van onderlinge uitwisseling van deze werkwijzen. Van wezenlijk belang is het systematisch volgen van zaken en termijnbewaking: het houden (en waar nodig: vergroten) van zicht op de voortgang in alle lopende zaken en interveniëren wanneer termijnen (dreigen te) worden overschreden. Ook hier geldt dat deze processen onderdeel moeten (gaan) uitmaken van de dagelijkse routine. Daardoor wordt sturen op tijdigheid een structureel proces en blijft het niet bij incidentele oplossingen. Structureel kan nog verbetering plaatsvinden in de formulering van uitgangspunten voor productiviteit en de aansturing daarop alsmede in de verdere ontwikkeling van delegatiepatronen.

## 4.4 Feedbackcultuur

### *Inleiding*

In deze visitatie is de feedbackcultuur als onderwerp van onderzoek opgenomen. Die verstandige keuze is ingegeven door de aanname dat goede openhartige feedback een essentiële randvoorwaarde is om als professionals te leren en te verbeteren. Bij de vorige visitatie kwam als conclusie van de visitatiecommissie naar voren dat een cultuur, waarin feedback geven en ontvangen als vanzelfsprekend werd ervaren, binnen de rechtspraak nog niet breed was ontwikkeld. Tot eenzelfde conclusie kwam de commissie Deetman, die gelijktijdig met de vorige visitatie een onderzoek deed naar de effectiviteit van het nieuwe bestuursmodel binnen de rechtspraak. Reden genoeg om vier jaar later te bezien hoe het nu staat met de feedback.

Bij feedback zijn twee invalshoeken van belang. De eerste betreft de cultuur, waarbij de vraag aan de orde is of en in hoeverre voldoende veiligheid aanwezig is in de werkverhoudingen om eerlijk feedback te kunnen geven en of voldoende openheid wordt ervaren om feedback te kunnen ontvangen. De andere invalshoek is een instrumentele, waarbij de vraag is in hoeverre geven en ontvangen van feedback via geïnstitutionaliseerde structuren is gesystematiseerd. Op beide aspecten wordt hierna ingegaan.

### *Bevindingen*

#### **4.4.1 Cultuur**

##### *4.4.1.1 Prismaonderzoek en waarnemingen*

Bij het opstellen van het visitatieprotocol is de keuze gemaakt om Prisma een onderzoek te laten doen onder alle in Nederland bij de gerechten werkzame juridisch professionals, naar hun beleving van de feedbackcultuur binnen het eigen gerecht of de sector. De resultaten zijn niet echt verrassend. De belangrijkste landelijke resultaten zijn dat rechters over het algemeen gemakkelijker feedback geven aan juridisch medewerkers dan omgekeerd. Een grote meerderheid van alle juridische professionals vindt de ontvangen feedback (zeer) nuttig. Een relatief groot percentage geeft aan toch af en toe schroom te ervaren bij het geven van feedback en ziet een risico voor de onderlinge verstandhouding als gevolg van het geven van feedback. Een voorbeeld is een rechter die ten aanzien van meelesen aangaf dat zijn vonnis gespaard werd door een collega in de verwachting dat het omgekeerde dan ook zou gebeuren. Uitgaande van het merendeel van de door de visitatiecommissie gevoerde gesprekken lijkt het beeld dat uit het Prisma-onderzoek naar voren is gekomen, in grote lijnen te worden bevestigd.

Een nuancering die in het Prisma-onderzoek niet is aangebracht, maar in de gesprekken wel veelvuldig naar voren is gekomen, is het verschil tussen feedback op inhoud en feedback op gedrag. Over het algemeen is tijdens de bezoeken naar voren gekomen dat het geven en ontvangen van feedback op juridische inhoud gemakkelijker is dan op gedrag (“de volgende dag moet je weer met elkaar samenwerken”). Dat is overigens alleszins begrijpelijk, maar juist die vaststelling vergt extra aandacht van de gerechten. Dit geldt temeer, nu de visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de feedbackpraktijk toch wat minder rooskleurig was dan uit de zelfreflecties bleek.

#### *4.4.1.2 Voorbeeldgedrag leidinggevenden*

Regelmatig heeft de visitatiecommissie in de door de gerechten aangeleverde stukken aangetroffen dat sectorvoorzitters, teamleiders en VPI's worden geacht voorbeeldgedrag te tonen. Dit voorbeeldgedrag zou vooral bestaan uit het helder en duidelijk aanspreken van medewerkers, maar ook zelf aanspreekbaar zijn en gemaakte fouten toegeven zonder defensieve reacties. In de gesprekken met de medewerkers is op dit punt onvoldoende ingegaan om harde conclusies te kunnen trekken over de vraag of dit voorbeeldgedrag ook in de praktijk plaatsvindt en hoe effectief het is voor de ontwikkeling van de feedbackcultuur tussen de professionals. Wel lijkt er een verband te bestaan tussen het uitdragen van het belang van voorbeeldgedrag door leidinggevenden in sommige sectoren en de waarneembare openheid in de aangetroffen cultuur ('Ze doen niet wat je zegt, maar ze doen wat je doet.').

#### *4.4.1.3 Training*

Bij nagenoeg alle gerechten zijn trainingen in het geven en ontvangen van feedback gegeven. Op een enkele uitzondering na klinkt overwegend het geluid dat een dergelijke training als nuttig is ervaren en een belangrijk instrument is om bewustwording te stimuleren. Er mag echter niet van worden verwacht dat in de dagelijkse praktijk direct veranderingen optreden: daarvoor is meer nodig. Van belang is dat een training wordt ingebed in een samenhangend geheel van feedbackbevorderende maatregelen en aansluit bij de inzet van feedbackbevorderende instrumenten. Die inbedding in samenhangend beleid ontbreekt in het merendeel van de gerechten. Hierdoor gaat het effect ten aanzien van de bewustwording verloren of - in elk geval - deels verloren. Vanzelfsprekend is het ook van belang om nieuwe medewerkers te scholen in het geven en ontvangen van feedback. Er zijn nogal wat gerechten waar dat niet gebeurt.

*In de rechtbank Middelburg is in de diverse sectoren na de feedbackcursus een vervolgtraject gestart dat "samen verder" wordt genoemd. Onder begeleiding van een externe deskundige wordt, afgestemd op de behoefte in sectoren, nader aandacht besteed aan het geven en ontvangen van feedback. Een vergelijkbare werkwijze is toegepast bij de rechtbank Groningen waar alle medewerkers de cursus feedback hebben gevolgd en het gerecht hieraan vervolg heeft gegeven door het aanbieden van de cursus "Samenwerken", waarin ook feedback aan de orde is gekomen.*

*Onder de administratief en juridisch medewerkers van de rechtbank Roermond is als pilot een assertiviteits-training gehouden. De medewerkers werd in deze cursus een gedragsrepertoire aangeboden - om onder meer feedback te geven - dat als nuttig werd ervaren. Deze pilot zal binnen de rechtbank een vervolg krijgen.*

### **4.4.2 Instrumenten**

#### *4.4.2.1 Meelezen*

Een van de kwaliteitsbevorderende instrumenten waarin het geven en ontvangen van feedback verweven zit, is meelezen. Het kwaliteitseffect van meelezen wordt vanzelfsprekend vooral bepaald door de mate waarin de meelezer zich vrij voelt feedback te geven op het concept en de mate waarin de concipiërende rechter openstaat voor de feedback die wordt gegeven. Daarbij is nog het onderscheid van belang tussen meelezen van geschreven vonnissen en uitspraken -zoals in de sectoren bestuur, handel, familie en kanton- en meelezen in de strafsector, waar enkelvoudige uitspraken in de regel mondeling worden gedaan. Wanneer de uitkomsten van het Prisma-onderzoek voor ogen worden gehouden, lijken rechters gemakkelijker feedback te geven aan juridisch medewerkers dan omgekeerd. In een meeleessysteem waarin door (ervaren) juridisch medewerkers wordt meegelezen is het van belang om daar oog voor te hebben. Bij de selectie van meelezers zal aan de durf om feedback te geven nadrukkelijk aandacht moeten worden besteed.

Uit de bevindingen naar aanleiding van de visitatiebezoeken volgt dat feedback geven op inhoud over het algemeen geen probleem lijkt te zijn. Bij het meelezen van vonnissen en uitspraken is de feedback ook

louter op de inhoud gericht. Een belangrijk hulpmiddel kan het hanteren van een feedbackformulier zijn. Door middel van een formulier kan feedback geven worden gesystematiseerd en gericht op de zaken die naar het oordeel van het gerecht de kwaliteit bepalen. Het gebruik van een dergelijk formulier wordt echter al weer snel gezien als een bureaucratische last als de relatie met essentiële kwaliteitskenmerken niet voor iedereen duidelijk is. Uit een oogpunt van ontwikkeling van de feedbackcultuur kan de visitatiecommissie, los van zeer incidentele gevallen, constateren dat die cultuur voldoende ontwikkeld is om in het kader van meeleessystemen effectief te zijn.

Dit kan anders zijn bij het meeleessysteem dat reeds in een aantal strafsectoren wordt gehanteerd. Hierbij zit de meelezer in de zaal bij de mondelinge behandeling van een of meer strafzaken: de meelezer beschikt daarbij over dossierkennis. Na afloop van de zitting en dus ook nadat de uitspraak is gedaan, geeft de meelezer feedback op inhoud en gedrag. Uitgaande van de juistheid van de bevinding dat feedback op gedragsaspecten regelmatig lastiger wordt gevonden dan feedback op inhoud, rijst de vraag of de feedbackcultuur al wel voldoende ontwikkeld is om rechtstreeks commentaar op gedragsaspecten door collega's mogelijk te maken. Voor zover het gaat om de inhoud, geldt, naar mag worden aangenomen, in beginsel hetzelfde als hiervoor geschreven met betrekking tot de feedback op geschreven concepten.

Bij meelezen in enkelvoudige strafzaken is op het moment van het geven van feedback de uitspraak reeds ter zitting gedaan: een discussie over de juridische merites van de uitspraak kan niet meer leiden tot een aanpassing ervan. De feedback leidt dus niet tot een 'correctie'. Niet is onderzocht in hoeverre dit gegeven een belemmering dan wel juist een stimulans zou kunnen betekenen voor het geven van eerlijke feedback. Het is wel een aspect dat meegewogen moet worden bij het implementeren van een meeleessysteem in de strafsector.

#### *4.4.2.2 Intervisie enkelvoudige kamer/zittingscoaching*

Bij de vorige visitatie is veel aandacht besteed aan de bejegening van justitiabelen en procesvertegenwoordigers door de rechter ter zitting. Een instrument daarvoor is intervisie. Destijds is reeds geconcludeerd, dat herhaald inzetten van eenzelfde intervisiemethode niet effectief is. Het middel raakt dan slechts en genereert op den duur steeds minder diepgang. Om reflectie op bejegening levend te houden is daarom variatie nodig.

Nu, vier jaar later, is te zien dat in veel gerechten deelname aan intervisie vanzelfsprekend is geworden. Er is een veelheid van intervisievormen beproefd, veelal op experimentele basis. Voorts valt op dat steeds meer gerechten externen inzetten om feedback aan de rechter te geven in plaats van uitsluitend internen. Op meerdere plaatsen is de visitatiecommissie als verklaring gegeven dat intervisie tussen collega's te oppervlakkig blijft, vooral waar het gaat om gedrag. Geluiden als "we zijn nog te lief voor elkaar" waren regelmatig te horen. Dit soort geluiden geeft een signaal over de heersende cultuur. In een cultuur waarin men 'lief' is voor elkaar past geen feedback of overheerst de zorg of zelfs angst dat eerlijke feedback die verhoudingen kan verstoren (vergelijk de uitkomsten van het Prismaonderzoek). Het voordeel bij het inzetten van een externe intervisor (dan dus eigenlijk een extravisor) is dat die belemmering, ingegeven door de heersende cultuur geen rol speelt. Maar er zijn meer voordelen. De effectiviteit van gegeven feedback wordt voor een belangrijk deel, zo niet in overwegende mate bepaald door de manier waarop feedback wordt gegeven. Externen die worden ingezet zijn over het algemeen goed getraind in feedbackvaardigheden en daarmee beter toegerust om effectief feedback te geven. De visitatiecommissie is verschillende vormen van externe begeleiding tegengekomen. Soms zijn het psychologen, maar ook ervaren rechters of raadsheren uit andere gerechten worden ingezet.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat nog te weinig structurele inbedding van intervisiemechanismen in het dagelijkse werk heeft plaatsgevonden. Dit is naar het oordeel van de visitatiecommissie wel

nodig. Variatie in de vorm is noodzakelijk, maar tevens is inbedding en systematisering onontbeerlijk. Gezien het grote belang van systematische en regelmatige intervisie voor het genereren van kritische feedback op de kwaliteit, kan het bij de toepassing van dit instrument, niet bij experimenten blijven.

*Door de rechtbank Assen is veel geïnvesteerd in intervisie. De methode is geëvolueerd van intercollegiale intervisie, die niet zoveel diepgang kreeg, naar intervisie onder begeleiding van een psychologe en vervolgens een “externe deskundige”, een ervaren rechter/raadsheer van een ander gerecht. Deze vorm van intervisie is zeer goed ontvangen en heeft bij velen tot het inzicht geleid dat een gesprek over de kwaliteit van de zitting en het raadkamerproces nuttig is.*

#### *4.4.2.3 Intervisie meervoudige kamer/ teamcoaching*

Op steeds meer plaatsen vindt een uitbreiding van intervisie naar meervoudige kamerzittingen plaats. Bij dergelijke vormen van intervisie wordt niet alleen het gedrag en de bejegening ter zitting bekeken, maar ook de samenwerking tussen de rechters en de wijze waarop geraadkamd wordt. Voor de strafsectoren is in opdracht van het LOVS een specifiek instrument ontwikkeld om deze vorm van intervisie te verdiepen. Dit betreft de zogenaamde eigenwijsheidskamer (EWK). Bij de eigenwijsheidskamer lopen twee rechters uit een andere rechtbank mee met de zitting en in de raadkamer. Die rechters hebben een training tot EWK-coach gevolgd. Na het raadkameren bespreken de coaches met de hele meervoudige kamer, dus ook met de griffier, de gehele gang van zaken ter zitting en tijdens het raadkameren. Er wordt op diverse aspecten ingegaan, zoals de bejegening ter zitting, de rolverdeling, het raadkamerproces en de gehanteerde gesprekstechniek (debat of dialoog). Het gaat er bij de EWK ook om zaken boven tafel te krijgen die normaal gesproken het raadkamerproces kunnen beïnvloeden, maar die doorgaans onbesproken worden gelaten. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan ter zitting door een collega gepleegde interventies of gestelde vragen, die als storend zijn ervaren. Nog niet veel gerechten hebben al daadwerkelijk een EWK georganiseerd, zodat het nog te vroeg is om iets te zeggen over de effectiviteit van dit instrument. Wel kan opgemerkt worden dat de toepassing van de EWK met steeds andere bijzittende coaches maakt dat dit instrument niet snel als routinematig zal worden ervaren en daarmee effectief blijft.

*Binnen de rechtbank Almelo is al ervaring op gedaan met de eigenwijsheidskamer en zijn de eerste reacties van de betrokkenen positief. Vooral de koppeling met de concreet behandelde strafzaak en feedback daarop, maakt het instrument sterk.*

Ook intern kan overigens op een effectieve manier worden gereflecteerd op de wijze waarop een meervoudige kamerzitting is verlopen. Het blijkt wel tijd en discipline te vergen om dit daadwerkelijk te doen. Nogal eens werd gezegd dat weliswaar de afspraak was gemaakt om na een meervoudige kamerzitting de gang van zaken te evalueren, maar dat het er in de praktijk vaak niet van komt. Er waren echter ook kamers die deze evaluatie consequent deden. Veelal speelt de voorzitter hierin een cruciale rol. Hij of zij is de bewaker van dit soort processen. Wanneer de borging van deze processen door de voorzitter moet gebeuren, is het van belang dat daarmee bij de werving en selectie van kamervoorzitters rekening wordt gehouden. Tevens is hierbij de aansturing van de kamervoorzitters door sectorvoorzitters wezenlijk.

Een ander borgingsmechanisme dat in de praktijk wordt gehanteerd betreft het gebruik van zittingsevaluatieformulieren. Voorwaarde voor een goede werking is wel dat het formulier consequent wordt toegepast. De kracht van formulieren zit in de vaste onderwerpen die zijn opgenomen met betrekking tot de wezenlijke elementen van de zitting. Met het gebruik van dit formulier wordt het geven van effectieve feedback gestimuleerd.

*In het familieteam van het hof Arnhem wordt een dergelijk formulier gebruikt in raadkamer bij het evalueren van de zitting.*

#### 4.4.2.4 Informanten ten behoeve van functioneringsgesprekken

Een meer indirecte vorm van feedback over de kwaliteit van het functioneren vindt plaats bij de voorbereiding van functioneringsgesprekken. Bij steeds meer gerechten is een ontwikkeling zichtbaar waarbij bewuster wordt omgegaan met het inwinnen van informatie ten behoeve van functioneringsgesprekken. De werkwijze waarbij de informant zelf de door hem of haar verstrekte informatie voorafgaand aan het functioneringsgesprek met de betrokkene bespreekt, wint waarneembaar terrein. De visitatiecommissie acht dit een goede ontwikkeling.

Bij de bezoeken zijn hierover echter verschillende geluiden gehoord. Soms wordt een dergelijke werkwijze toegejuicht omdat het getuigt van open en eerlijke feedback, en soms wordt er gewaarschuwd dat men nog niet toe is aan een dergelijke directe vorm van het geven en ontvangen van feedback, zodat het risico op weinigzeggende of te omzichtige informatie bestaat.

*Binnen verschillende gerechten, waaronder de rechtbanken Alkmaar, Arnhem en Breda wordt de 360o-feedbackmethode gebruikt bij functioneringsgesprekken. Deze methode is behulpzaam bij het verkrijgen van input vanuit verschillende geledingen met betrekking tot positieve en verbeterpunten van een medewerker.*

*In de rechtbank Zutphen wordt als input voor de functionerings- en evaluatiegesprekken gebruik gemaakt van informant formulieren. Deze worden vooraf ingevuld en besproken door de informant met de betrokkene. Om medewerkers in het gezamenlijk bespreken te trainen is de cursus "It takes you, it takes two" aangeboden.*

#### 4.4.2.5 Overlegstructuren

Een goede manier om te oefenen met het geven en ontvangen van feedback zijn gezamenlijke overleggen. Zoals ten aanzien van het vakinhoudelijk overleg al is geconstateerd, zijn er nog steeds gerechten waar juridisch medewerkers en rechters of raadsheren afzonderlijk vergaderen. Dit kan een handicap zijn bij het verstevigen en verankeren van feedbackmechanismen in de organisatie. Juist op basis van inhoud met elkaar spreken over de kwaliteit van het eigen werk kan de feedbackcultuur een krachtige impuls geven.

### Conclusie

Wanneer gekeken wordt naar de ontwikkeling in de feedbackcultuur kan worden geconcludeerd dat bevordering van een open werkcultuur, waarin medewerkers zich vrij voelen elkaar aan te spreken op inhoud en gedrag, bij alle gerechten op de agenda staat. Er zijn gerechten waar de ontwikkeling al sneller is gegaan en er zijn gerechten die nog wat achterlopen. Wat bij de meeste gerechten ontbreekt, is een meer integrale benadering van de ontwikkeling van de feedbackcultuur, waarbij het gerecht de inzet en de structurele toepassing van de verschillende feedbackbevorderende instrumenten in onderling verband en samenhang borgt. Dit vraagt een benadering waarbij de inzet van feedbackbevorderende instrumenten leidt tot een integratie van feedbackmechanismen in het dagelijkse werk. Het verdient aanbeveling om te blijven investeren in die ontwikkeling.

## 4.5 Ontwikkeling van het kwaliteitssysteem

### Inleiding

In dit hoofdstuk wordt kwaliteit niet vanuit een materieel oogpunt benaderd, maar vanuit een meer instrumentele invalshoek. De vragen die centraal staan, zijn: Hoe sturen gerechten op kwaliteit? Hoe weet een gerecht hoe het is gesteld met de kwaliteit? Wat wil het gerecht op het gebied van kwaliteit bereiken, verbeteren of vernieuwen en waarom? Hoe brengt het gerecht resultaten in beeld op het gebied van kwaliteit? Welke belangen worden meegewogen bij de keuzes die worden gemaakt en de prioriteiten die worden gesteld? In hoeverre is er sprake van een lerende organisatie? Ten aanzien van de ontwikkeling van de kwaliteitszorg heeft het

onderzoek van de visitatiecommissie zich hier gericht op de vraag in hoeverre de gerechten hun kwaliteitssysteem zo hebben ingericht, dat op deze vragen een bevredigend antwoord kan worden geformuleerd.

Allereerst zal aandacht worden besteed aan het kwaliteitssysteem van de rechtspraak, RechtspraakQ en de ontwikkeling van dit systeem. Vervolgens zal worden ingegaan op hetgeen bij de gerechten is aangetroffen en de ontwikkeling die zich heeft voorgedaan ten opzichte van de visitatie van vier jaar geleden. Hierbij zal ook aandacht zijn voor werkwijzen die in de praktijk hun waarde lijken te bewijzen. Afsluitend wordt ingegaan op de mogelijke ontwikkelrichting die de visitatiecommissie voor het systeem ziet.

#### **4.5.1 RechtspraakQ**

In 2002, bij de oprichting van de Raad voor de rechtspraak, is in het kader van zijn wettelijke taak (de bevordering van de (juridische) kwaliteit en de uniforme rechtstoepassing) begonnen met het ontwikkelen van het kwaliteitssysteem RechtspraakQ. Aangesloten is bij de verschillende kwaliteitsinitiatieven die reeds binnen de rechtspraak ondernomen waren, waarvan het MRF, intervisie en klantwaarderingsonderzoeken voorbeelden zijn. RechtspraakQ heeft deze activiteiten gebundeld en biedt zo de mogelijkheid kwaliteit centraal te bewaken en de samenhang te bevorderen. Het doel van het systeem is dat gerechten op een planmatige manier aan verbetering van kwaliteit werken. Als kader is het INK-managementmodel (Instituut Nederlandse Kwaliteit, verder: INK) gehanteerd. De belangrijkste reden voor de keuze voor dit model is erin gelegen dat het alle elementen van een organisatie in zich verenigt en dat de systematische verbetercyclus van plan, do, check, act een belangrijke plaats inneemt.

#### **4.5.2 Statuten en het meetsysteem rechterlijk functioneren**

De kwaliteitsstatuten en het daarin opgenomen MRF vormen de kern van RechtspraakQ. In de statuten staat per INK-deelgebied beschreven welke onderwerpen van belang zijn voor het goed functioneren van de rechtspraak. Het gaat om onderwerpen die zowel de kwaliteit van het rechterlijk functioneren als de organisatie raken. De statuten geven daarbij aan op welke aspecten van de organisatie of van kwaliteit door het gerecht beleid zou moeten worden ontwikkeld. De vraag hoe dat beleid eruit moet zien, wordt in de statuten niet beantwoord. Het gaat dus vooral om de vraag wát er geregeld moet zijn en niet hóe het geregeld moet zijn. De invulling van het 'hóe' is aan de gerechten gelaten. Het MRF, dat als onderdeel is opgenomen in de statuten, bevat een set met prestatie-indicatoren gerelateerd aan de vijf kerngebieden van kwaliteit van rechtspraak, te weten onpartijdigheid en integriteit, deskundigheid, bejegening, rechtseenheid (uniforme rechtstoepassing) en snelheid en tijdigheid. De prestatie-indicatoren in het MRF bestrijken drie niveau's. Er zijn indicatoren die meten in hoeverre sprake is van beleid op kwaliteitsaspecten, alsmede de mate waarin ten aanzien van dat beleid de PDCA-cyclus wordt doorlopen, er zijn indicatoren die directe meetbare resultaten in beeld brengen, zoals het aantal gehonoreerde wrakingen, onverschoonbare vernietigingen (zie hoofdstuk 4.1.5) of doorlooptijden en tenslotte zijn er indicatoren die de mate van klanttevredenheid als norm hebben.

#### **4.5.3 Meetinstrumenten**

Om resultaten op het gebied van kwaliteit in beeld te brengen zijn binnen RechtspraakQ verschillende meetinstrumenten omschreven (ook wel diagnose-instrumenten genoemd), zoals het klant- en medewerkerwaarderingsonderzoek, de INK-positiebepaling, de audit en ook de visitatie.<sup>1</sup>

#### **4.5.4 Kwaliteitsnormen**

Eén van de conclusies van de vorige visitatiecommissie en de commissie Deetman was dat door de nadruk op productie en het wegwerken van achterstanden de inhoudelijke kwaliteit onder druk was komen te

<sup>1</sup> *Kwaliteit van de Rechtspraak, Raad voor de rechtspraak maart 2008*

staan. Als gevolg van deze constatering is ingezet op het leggen van een zwaarder accent op het gebied van kwaliteit naast de aandacht voor kwantiteit. Hiertoe zijn in 2006, in samenwerking met de gerechten in het project ‘Kwaliteit kost tijd’, kwaliteitsnormen ontwikkeld. Doel van deze normen is kwaliteit meer systematisch inhoud te geven en meetbaar en bespreekbaar te maken.

In de presidentenvergadering van 27 november 2006 hebben de presidenten besloten om de normen uit het rapport “Kwaliteit kost tijd” over te nemen en gefaseerd in te voeren. De presidenten en de Raad voor de rechtspraak hebben afgesproken prioriteit te leggen bij de eerder genoemde zes normen. In het rapport “Kwaliteitsnormen” zijn de definities en registratiemethoden van de zes genoemde normen (PE 30, meeleezen, meer MK, doorlooptijden, Promis en instructie en feitenonderzoek) nader uitgewerkt. De landelijke invoering van de andere normen uit ‘Kwaliteit kost tijd’, zoals zittingstijd en tijd voor jurisprudentieoverleg, is vooruit geschoven.

### *Bevindingen*

#### **4.5.5 Ambitie**

Een randvoorwaarde voor verbeteren en vernieuwen is het formuleren van een duidelijke ontwikkelrichting voor de organisatie. Zonder duidelijke ambitie kan er moeilijk vooruitgang zijn. Deze stelling lijkt tamelijk ongenueanceerd, maar de realiteit van de ontwikkeling van kwaliteitszorg binnen de gerechten beschouwend, valt op dat gerechten met een uitdagend geformuleerde ambitie in hun ontwikkeling verder lijken te zijn dan gerechten met een meer algemeen geformuleerde ambitie.

Bij het merendeel van de gerechten is de ambitie geformuleerd om op het gebied van kwaliteit aan de landelijke kwaliteitsnormen te voldoen. Daarnaast is door de hoven nadrukkelijk aansluiting gezocht bij de Kernwaarden Appellrechtpraak. Deze duidelijke doelstellingen lijken als aanjager voor de ontwikkeling van systematische kwaliteitsbevorderende activiteiten goed te werken. Dit heeft volgens de visitatiecommissie voor een groot deel te maken met de ‘SMART’ (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) geformuleerde normen. Tevens lijkt het samen te hangen met het doel dat met de normen beoogd wordt te bereiken. Dit doel raakt voor een groot deel de kwaliteit van het primaire proces: dit geldt in elk geval voor meeleezen, instructie en feitenonderzoek, doorlooptijden en Promis. Hiermee lijkt invulling te zijn gegeven aan de conclusie van de vorige visitatie, waar bleek dat de kwaliteitszorg als een onderwerp van de gerechtsbesturen werd gezien en niet als een onderdeel van het primaire proces. Uit de door de visitatiecommissie gevoerde gesprekken en de resultaten van het door Prisma gehouden onderzoek komt naar voren dat de kwaliteitsnormen door de professionals in overwegende mate als eigen professionele normen worden ervaren. De kwaliteitsinspanning wordt echter nog niet altijd als een normaal onderdeel van het dagelijks werk gezien.

Gewaakt dient te worden dat het voldoen aan de kwaliteitsnormen niet als doel op zichzelf wordt beschouwd, maar wordt gezien als middel ter bevordering van kwaliteit. Ook is door een aantal gerechten het risico aangegeven dat louter sturen op het halen van de kwantitatief geformuleerde kwaliteitsnorm niet tot duurzame verbetering van kwaliteit leidt. Van belang is te streven naar ontwikkeling van het doel dat achter de norm schuil gaat. Toch is het binnen de gerechten veelal bij deze vaststelling gebleven en heeft het niet geleid tot inkaderen van de kwaliteitsnormen in een breder meeromvattend kwaliteitsbeleid.

Een en ander illustreert naar het oordeel van de visitatiecommissie dat het formuleren van een heldere, richtinggevende ambitie op bestuurlijk niveau een wezenlijk onderdeel is van het adequaat hanteren van een kwaliteitssysteem. Een heldere ambitie helpt eveneens bij het beantwoorden van de vraag welke resultaten in beeld moeten worden gebracht en welke resultaten in concreto moeten worden behaald. De visitatiecommissie stelt vast dat de ambitie nog niet altijd is ingebed in een gerechtsbreed strategisch kader. Aan deze samenhang valt in veel gerechten nog het een en ander te verbeteren.

*De rechtbank Utrecht heeft zijn ambitie afgestemd op het versterken van de externe oriëntatie. De visie en ambitie zijn neergelegd in een programma met als titel “Met recht in dialoog”. De visie en ambitie worden in de hele organisatie doorleefd en zijn ook in de werkprocessen doorgevoerd. De rechtbank haalt niet alleen informatie van buiten naar binnen, maar tracht te voldoen aan de verwachtingen die de maatschappij mag hebben van een rechterlijke organisatie. Dit komt ondermeer tot uitdrukking in de wijze waarop rechtbankbreed uitspraken worden gemotiveerd.*

*De missie van de rechtbank Haarlem “Open, betrokken en actief” wordt tot in alle lagen van de organisatie oprecht doorleefd. De visitatiecommissie heeft een rechtbankbreed gedragen gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het te verrichten werk aangetroffen. Bij problemen wordt gezamenlijk naar een oplossing gezocht. Er bestaat bereidheid werk van elkaar over te nemen. Daarbij is het de visitatiecommissie in het bijzonder opgevallen dat het gerechtsbestuur niet heeft gekozen voor een sterke centrale sturing maar voor een sturing op cultuur, waarbij in het voorbeeldgedrag van de bestuursleden en leidinggevendenden het uitdragen van het besef dat kwaliteit van rechtspraak een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, effectief lijkt te zijn. Het schema ‘missie, visie, kritische succesfactoren en stretchgoals’, waarin een uitwerking is gemaakt van de genoemde onderwerpen, is hierbij mogelijk een goed hulpmiddel waarop teruggevallen kan worden.*

*De rechtbank 's-Hertogenbosch heeft op gerechtsniveau de ambities scherp geformuleerd. Zo streeft de rechtbank naar meesterlijke kwaliteit door uitstekende medewerkers in een omgevingsbewuste, transparante en financieel gezonde rechtbank. Op basis van deze ambitie wordt gestreefd naar een cultuur van gezamenlijkheid. Om dit te bereiken zijn gerechtsbreed diverse instrumenten ingezet. Het gerechtsbestuur heeft portefeuilles over de bestuursleden verdeeld (kwaliteit, communicatie, personeel en organisatie en rechterlijke attitude). Gekoppeld aan die portefeuilles zijn programmeams geformeerd, zoals het programmeam kwaliteit, waarin bestuurders, medewerkers uit de sectoren en het bedrijfsbureau spreken over juridische kwaliteit.*

#### **4.5.6 Organisatie kwaliteitszorg**

De wijze waarop de kwaliteitszorg binnen de dagelijkse werkstroom is georganiseerd, is ook deze visitatie weer voorwerp van bijzondere aandacht geweest. Een goede organisatie stimuleert de kwaliteitsontwikkeling en schept de mogelijkheid om over de sectorgrenzen heen te kijken en te komen tot uitwisseling van goed ontwikkelde werkwijzen.

Zoals ook eerder in het rapport is beschreven (zie paragraaf 3.2), heeft de visitatiecommissie geconstateerd dat de verantwoordelijkheid voor de kwaliteitszorg op veel plaatsen in de sectoren is blijven liggen. Zonder een gerechtsbreed mechanisme, waarmee wordt geborgd dat de sectorale ontwikkelingen door het bestuur kunnen worden gevolgd en waarop - indien nodig - kan worden geïntervenieerd, levert een dergelijke structuur risico's op. Alleen daar waar ook op bestuursniveau een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld voor de ontwikkeling van kwaliteit van de organisatie, wordt gewaarborgd dat dit risico wordt verkleind. Deze vorm van organisatie van kwaliteitszorg heeft de visitatiecommissie bij een aantal gerechten aangetroffen. Veelal was daarbij de portefeuille kwaliteit binnen het bestuur in handen van de president van het gerecht. Hiermee wordt bevorderd dat op bestuurlijk niveau een direct zicht bestaat op de inhoudelijke kwaliteitsontwikkeling. Ook gaat hiervan richting de organisatie een krachtig signaal uit dat kwaliteitsbevorderende processen een essentieel onderdeel zijn van het dagelijkse werk.

Voorts zijn er gerechten die gerechtsbreed overleg tussen de sectorale functionarissen (VPI's, kwaliteitscoördinatoren) organiseren, waarmee het uitwisselen van goede praktijken tussen de sectoren wordt bevorderd. Dit geeft het lerend vermogen van het gerecht een krachtige impuls. Wanneer dit overleg structureel wordt bijgewoond door de portefeuillehouder kwaliteit uit het gerechtsbestuur, heeft dit tot gevolg dat de kwaliteitsontwikkeling van het gerecht ook aan de bestuurstafel bekend is. Daarmee kan het bestuur de regie blijven voeren op de kwaliteitsontwikkeling binnen het gerecht.



*De bestuursportefeuille kwaliteit binnen de rechtbank Arnhem is ondergebracht bij de president. Daarbij neemt president deel aan het gerechtbrede VPI-overleg. Dit blijkt een effectieve werkwijze voor de afstemming tussen bestuurlijke kwaliteitsambities en de vertaling daarvan in activiteiten op de werkvloer. Het gerechtshof 's-Hertogenbosch hanteert een vergelijkbare werkwijze.*

#### **4.5.7 Externe oriëntatie**

Een belangrijke bron voor het verkrijgen van informatie over de kwaliteit van het gerecht is de omgeving. Op het punt van de openheid naar de maatschappelijke omgeving constateert de visitatiecommissie vooruitgang bij alle gerechten. Dat vanuit de samenleving soms andere normen worden aangelegd aan de kwaliteit van het gerechtelijke product dan de professionals onderling hebben vastgesteld, wordt daarbij in vrijwel alle gerechten niet alleen als volkomen legitiem ervaren, maar meer nog gezien als een aanwijzing om de eigen kwaliteitsnormen aan te passen. Maatschappelijke legitimering neemt een belangrijke plaats in bij de bevordering van kwaliteit van de gerechten.

Het verkrijgen van informatie door het houden van klantwaarderingsonderzoeken is gemeengoed geworden. Ook het opstellen van verbeterplannen en het uitvoeren van verbeteracties naar aanleiding van de uit deze onderzoeken verkregen informatie lijkt in de meeste gerechten gewoon te zijn. Positief is opgevallen dat veel gerechten ook met betrekking tot de klantwaardering een verdiepingsstap zetten door het houden van klantenpanels, zogeheten ‘spiegelbijeenkomsten’, lezersjury’s van plaatselijke kranten of verdiepings-interviews met ‘vaste klanten’.

*In de sector straf bij de rechtbank Zutphen zijn enige tijd geleden diepte-interviews georganiseerd met drie officieren en drie advocaten. Aan de hand van de uitkomsten van een klantwaarderingsonderzoek zijn verdiepende vragen gesteld. De geanonimiseerde uitkomsten zijn in een reflectiedag met alle medewerkers besproken en is gezamenlijk bekeken welke verbeteracties konden worden opgepakt. Daarnaast werden in enkele gevallen ook individuele gesprekken met rechters gehouden naar aanleiding van de uitkomsten van de interviews. In een tweede sessie van diepte-interviews die onlangs is georganiseerd, toetst men of de verbeteracties ook hebben geholpen. Door de herhaling van deze actie kan worden gekeken of het niveau vastgehouden wordt en komen mogelijk nieuwe verbeterpunten naar boven.*

*In het voorjaar van 2009 heeft de rechtbank Alkmaar een zogenaamd “klein KWO” (klantwaarderingsonderzoek) gehouden onder de advocatuur. Hierin zijn tien items, waaronder bejegening ter zitting, doorlooptijden, en aanvangstijden van de zittingen, bevraagd. Uit dit onderzoek is een groot aantal praktische en actuele verbeterpunten, zoals klachten over de doorlooptijden, maar ook opmerkingen over bij naam genoemde rechters, naar voren gekomen.*

*De rechtbank Roermond start met het project Burgerpanel met als doel de burgers en de rechtspraak meer met elkaar in aanraking te brengen. Het panel zal uit zes personen bestaan en wordt voor de duur van een jaar samengesteld. Het panel krijgt inzicht in en wordt gevraagd feedback te geven op vier onderwerpen; toegankelijkheid (bewegwijzering etc.), bejegening (per telefoon, balie, in de zittingzalen etc.), begrijpelijkheid van correspondentie en privacy. Het panel bespreekt de bevindingen met een uit medewerkers van de rechtbank samengestelde feedbackgroep.*

*In de sectoren familie, bestuur en kanton van de rechtbank Rotterdam zijn “spiegelbijeenkomsten” georganiseerd. In deze bijeenkomsten zijn procespartijen, onder leiding van een onafhankelijk gespreksleider, met elkaar in gesprek gegaan over hun ervaringen met de rechtbank, terwijl betrokken rechters en medewerkers van de rechtbank toehoorden. Deze methode levert ongefilterde feedback op van justitiabelen die de rechtbank kunnen helpen verbetermogelijkheden te identificeren.*

*In 2009 is in opdracht van de rechtbank Utrecht een KWO gehouden onder rechtzoekenden (voor OTS-zaken en bulkzaken kanton). Onder meer door het houden van interviews die op film zijn vastgelegd, heeft de rechtbank een beter beeld gekregen van de beleving van de rechtzoekenden (bijvoorbeeld over de houding van de rechter, de ontvangst bij de rechtbank etc.). Als vervolg op dit onderzoek worden IN-teamsessies georganiseerd voor overleg met ketenpartners.*

*In 2009 is door het CBb via de IN-teammethode een klantenpanel gehouden. In deze bijeenkomst is digitaal gediscussieerd over een aantal kwaliteitsonderwerpen zoals bejegening, doorlooptijden en deskundigheid. Het klantenpanel is niet nieuw binnen de rechtspraak, maar het is een goed initiatief naast het klantwaarderingsonderzoek om meer diepgang in de mate van tevredenheid en verwachtingen van de klanten te verkrijgen en om een goed inzicht te krijgen in de prioriteiten in de perceptie van de klant.*

#### **4.5.8 Reflectie**

De visitatiecommissie heeft gaande de visitatiebezoeken een positief beeld verkregen van de wijze waarop de gerechten hun prestaties uitlijnen en meten, evenals van de systematische wijze waarop dit bestuurlijk wordt gerapporteerd en besproken. Voorbeelden daarvan zijn de *balanced scorecard*, een controlmatrix of soortgelijke formats aan de hand waarvan periodiek gesproken wordt over de resultaten op essentiële aspecten als de financiën, personeel, productie en kwaliteit. Door deze op een evenwichtige manier in beeld te brengen, is het bestuur in staat een integraal overzicht te houden op de ontwikkelingen binnen de organisatie. Dit maakt een goede analyse mogelijk van de door het gerecht behaalde resultaten, alsmede een beantwoording van de vraag in hoeverre het gerecht op de gewenste koers ligt.

Om als organisatie te blijven ontwikkelen en te kunnen blijven inspelen op gerechtvaardigde verwachtingen van klanten en de maatschappij is het belangrijk systematisch te werk te gaan. Het periodiek toetsen van de ambitie en het reflecteren op behaalde resultaten is daarbij van groot belang. In feite is dat het werken in een cyclus, waarbij vanuit een heldere richtinggevende ambitie tot operationalisering van de daarbij behorende doelstellingen wordt gekomen, om uiteindelijk door middel van reflectie te beoordelen of de doelstellingen zijn behaald en of de ambitie nog actueel is.

De visitatiecommissie heeft echter moeten constateren dat deze cyclus nog te zelden geheel is ingebed in het beleid en de bestuurlijke sturing. Lang niet altijd is systematisch voorzien in het opvolgen van geconstateerde gebreken in de behaalde resultaten door gerichte interventies die duurzame verbeteringen mogelijk maken.

*Binnen de rechtbank Arnhem is op een concrete manier zichtbaar geworden dat de PDCA-cyclus wordt doorlopen. Een voorbeeld hiervan is het jaarverslag waarin in de opzet specifiek wordt aangegeven wat men wilde bereiken, wat men heeft gedaan en of de acties ook het gewenste effect hebben gehad.*

*De rechtbank Alkmaar gebruikt de zogenaamde 'controlmatrix', een controle-instrument gebaseerd op het INK-model. Concrete doelen, resultaten, risico's en verantwoordelijkheden zijn vastgesteld. Viermaandelijks wordt besproken wat de stand van zaken is.*

*Binnen de rechtbank Breda wordt een balanced scorecard gehanteerd. Deze geeft een overzicht van de resultaten ten aanzien van een aantal indicatoren op het gebied van personeel, productie, financiën en kwaliteit. Vergelijkbare instrumenten worden gehanteerd bij de rechtbank Zwolle (A4'tje) en rechtbank Dordrecht (K4-formulier)*

#### **Conclusie**

Kwaliteit is een onderwerp dat binnen de gerechten hoog op de agenda staat. Om te zorgen dat de investering in kwaliteitsbevorderende activiteiten gewaarborgd blijft, is het systematisch hanteren van een

kwaliteitssysteem onontbeerlijk. De organisatie van kwaliteitszorg is binnen veel gerechten nog tamelijk versnipperd en divers. Hierin zou meer structuur moeten worden gebracht. Voorbeelden van die structuren zijn hiervoor genoemd.

Het hanteren van de kwaliteitsnormen heeft een krachtige impuls gegeven aan de investering in kwaliteitsbevorderende processen en heeft landelijk geleid tot een grotere mate van uniformiteit in doelstellingen die worden nagestreefd.

Tegelijkertijd zij erop gewezen dat het sturen op het realiseren van de kwaliteitsnormen alleen onvoldoende is. Bevordering van kwaliteit is dieper en breder dan het voldoen aan de normen.

Dat besef is overigens bij het merendeel van de gerechten aanwezig.

Met de populariteit van de kwaliteitsnormen lijken de meer klassieke instrumenten, zoals de statuten en het MRF, op de achtergrond te zijn geraakt. Ook de keuze van de Raad voor de rechtspraak het INK-model niet meer als leidend model te hanteren, past binnen deze ontwikkeling. Hoe begrijpelijk ook, hierin schuilt naar het oordeel van de visitatiecommissie een risico. In tegenstelling tot de statuten of andere INK-achtige instrumenten bestrijken de kwaliteitsnormen niet alle aspecten van de organisatie. Door instrumenten, die een integrale benadering van de organisatie kennen, helemaal los te laten, ontstaat het gevaar dat belangrijke kwaliteitsaspecten uit het zicht verdwijnen. Het verdient aanbeveling binnen de rechtspraak aandacht te besteden aan de vraag hoe dit risico kan worden ingeperkt en de positieve elementen uit voornoemde instrumenten behouden kunnen blijven, zonder de door veel gerechten ervaren bureaucratische last ervan. De visitatiecommissie beveelt aan dat de Raad voor de rechtspraak voortgaat de verdere ontwikkeling van de landelijke kwaliteitsnormen te stimuleren. Daarbij zal gekomen moeten worden tot een revisie en toespitsing van bepaalde normen. Daarnaast zal een sterker accent moeten worden gelegd op de systematische integrale monitoring en vertaling in een breder kwaliteitsbeleid. Loslaten van het landelijke kwaliteitsbeleid omdat 'de normen nu toch algemeen gehaald worden', zoals hier en daar wordt gesuggereerd, wil de visitatiecommissie ten stelligste ontraden. Hiermee zou een belangrijk deel van de forse winst die de afgelopen jaren is geboekt waarschijnlijk weer verloren gaan.

## De gerechten

### *Inleiding*

In het volgende hoofdstuk is voor alle door de visitatiecommissie bezochte gerechten een korte compilatie van een aantal opvallende werkwijzen weergegeven. Het bevat geen complete beschrijving van de binnen het gerecht aangetroffen werkwijzen op het gebied van bevordering van kwaliteitszorg. Het bevat evenmin een beoordeling van de visitatiecommissie van de individuele gerechten. De stukken zijn bedoeld om voorbeelden van bij de gerechten aangetroffen werkwijzen ruimer te ontsluiten. De genoemde voorbeelden zijn in veel gevallen opgenomen omdat het goede praktijken zijn, maar in sommige gevallen ook omdat het werkwijzen zijn die elders niet of nauwelijks zijn aangetroffen.

Gelet op het karakter van de weergaven is het niet mogelijk op basis van de tekst een rangorde tussen de gerechten te bepalen. De visitatiecommissie heeft - in overeenstemming met de opdracht in het visitatieprotocol - ook geen rangorde willen aanbrengen.

### **5.1 Centrale Raad van Beroep**

De Centrale Raad hanteert als uitgangspunt dat het feit dat de Centrale Raad eindrechter is een bijzondere verantwoordelijkheid meebrengt voor de rechtseenheid en rechtsontwikkeling van het (algemeen) bestuurs(proces)recht. De missie van de Centrale Raad luidt: hoogwaardige rechtspraak, van betekenis voor mens en maatschappij, tot stand gekomen door samenwerking van alle medewerkers.

Binnen de Centrale Raad wordt sterk ingezet op de inhoudelijke kwaliteit en rechtseenheid. Het Wetenschappelijk Bureau en de Commissie bestuursrecht en bestuursprocesrecht zijn daarbij de belangrijkste (kwaliteits)instrumenten.

De Centrale Raad heeft zich de laatste jaren sterk gemaakt om de doorlooptijden te verlagen, onder meer door aanpassingen in de werkwijze. Zowel met het oog op de juridische kwaliteit, finale geschilbeslechting en verdere terugdringing van de doorlooptijden zal in de nabije toekomst worden ingezet op zaaksdifferentiatie, selectie aan de poort en het waar nodig houden van regiezittingen (waarbij het streven binnen drie maanden een eerste rechterlijk contactmoment te hebben met partijen).

De Centrale Raad brengt door middel van een risicoanalysemodel de (kwaliteits)resultaten in beeld. Dit is een krachtig instrument om zicht te kunnen houden op de verschillende ontwikkelingen binnen de Centrale Raad en om - zo nodig - te kunnen interveniëren.

### **5.2 College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb)**

Het CBb streeft ernaar rechtsprekenden en juridisch medewerkers op alle terreinen waarop zij werkzaam zijn op een zodanig kennis- en vaardighedeniveau te houden dan wel te brengen dat zij kwalitatief hoogwaardige rechtspraak kunnen realiseren.

Het vakinhoudelijk overleg is goed vormgegeven binnen het CBb. Het overleg waaraan raadsheren en gerechtsauditeurs deelnemen, wordt uitgebreid voorbereid door een raadsheer samen met een gerechtsauditeur. In dit overleg wordt ook structureel een selectie aan eigen uitspraken - op kritische wijze - geanalyseerd en besproken. Naast dit vakinhoudelijk overleg komt eenmaal per zes weken het 'leesgezelschap' bijeen, waarin periodiek een selectie van vakliteratuur besproken wordt.

Het CBb zet ook sterk in op de verkorting van de doorlooptijden, en dan in het bijzonder de termijn tussen de zitting en het doen van de uitspraak. Hiertoe is een aantal initiatieven genomen, waaronder de inzet van 'task forces', waarbij een differentiatie in zaaksstromen heeft plaatsgevonden. Daarnaast zet het CBb in complexe zaken de juridische lijn in MK-verband uit, waarna de overige (soortgelijke)

zaken unus (kunnen) worden afgedaan. Ook de overzichtsformulieren die door gerechtsauditeurs worden gehanteerd en waardoor een strakkere planning op uitspraaktermijnen wordt gerealiseerd, zijn in dit verband noemenswaardig.

In 2009 heeft het CBb een klantenpanel georganiseerd. In het klantenpanel is via de IN-team -methode gediscussieerd over een aantal kwaliteitsonderwerpen, zoals bejegening, deskundigheid en doorlooptijden. Naar aanleiding van dit klantenpanel zullen met de grotere *repeatplayers* gesprekken worden gevoerd om hun verwachtingen ten aanzien van de doorlooptijden te inventariseren.

### 5.3 Gerechtshof Amsterdam

De ambitie van het Amsterdamse hof is in 2011 een leidende rol in het ressort te vervullen als appelrechter, waarvoor een open cultuur nodig is met wederzijds respect voor alle medewerkers in een lerende organisatie. De afgelopen jaren is daarom stevig ingezet op een cultuuromslag binnen het hof, waarbij het besef is gegroeid dat kwalitatief goede rechtspraak een gezamenlijke verantwoordelijkheid is en wordt bepaald door de kwaliteit van de samenwerking tussen alle medewerkers die bij het werkproces betrokken zijn.

De sector straf kent een 'PE-week', waarin thematisch juridische verdieping plaatsvindt. Vakinhoudelijke kennis is voor de juridisch professionals binnen de strafsector gemakkelijk toegankelijk gemaakt door de ontwikkeling van een gebruikersvriendelijke ontsluiting van informatie via intranet. Een deel van deze informatie heeft de strafsector via Porta Iuris beschikbaar gesteld voor andere gerechten.

Door het instellen van de functie van de vice-president kennisbeheer in iedere sector wordt het kennismanagement en het kwaliteitsdenken binnen de sectoren gestimuleerd. Ter bevordering van de doorlooptijden is in de sector handel begonnen met de comparitie na aanbrengen. Positief is de wijze waarop het kwaliteitssysteem is opgezet en de wijze waarop resultaten van het hof op verschillende onderdelen in beeld worden gebracht.

### 5.4 Gerechtshof Arnhem

Het hof Arnhem ambieert een 'specialistisch' hof te zijn. Raadsheren, stafjuristen en gerechtssecretarissen worden aangetrokken op basis van hun deskundigheid voor een specifieke sector en wisselen in beginsel niet van sector.

De deskundigheidsbevordering van de juridisch professionals is onder andere door het opleidingsbeleid goed geborgd. Alle sectoren beschikken over opleidingsplannen. De sector civiel beschikt daarnaast over een opleidingsmatrix, waaruit een op de persoon toegespitst opleidingsplan kan worden samengesteld. Binnen de verschillende sectoren vindt regelmatig en gestructureerd vakinhoudelijk overleg plaats, waaraan - zonder uitzondering - zowel raadsheren als juridisch medewerkers deelnemen. In deze overleggen komen, onder andere, de cassaties in eigen uitspraken aan bod. Binnen de sector civiel worden daarnaast zogenaamde '*court sessions*' gehouden, bijeenkomsten waarbij allerlei juridische onderwerpen kunnen worden ingebracht en besproken.

Op de doorlooptijden wordt binnen de verschillende sectoren gestuurd. De teamvoorzitters zijn, door het bewaken van de overzichtlijsten, belast met de termijnbewaking. Verder wordt op verschillende manieren getracht de doorlooptijden te verkorten. Zo wordt in de familiekamer gewerkt met pre-concepten, waarin de (juridische) vraagpunten ten behoeve van de mondelinge behandeling zijn weergegeven en waarop de uitspraakdatum reeds is vermeld. Of deze datum ook gehaald kan worden, wordt getoetst en vervolgens gecommuniceerd in de richting van partijen. In de sector straf wordt bezien of de experimenteerkamer leidt tot minder aanhoudingen en daarmee verkorting van de doorlooptijden.

De feedbackcultuur is in ontwikkeling. Verschillende vormen van intervisie worden toegepast; noemens-

waardig is de intervisie door middel van de incidentmethode voor secretarissen bij familie. Een goede praktijk is het gebruik van een feedbackformulier in de familiekamer, waarmee de zitting wordt geëvalueerd.

## 5.5 Gerechtshof 's-Gravenhage

Het hof 's-Gravenhage hecht sterk aan de verwezenlijking van de aanbevelingen van het rapport Kernwaarden Appelrechtspraak. Met het oog op deze kernwaarden heeft het hof ervoor gekozen doorlooptijden en tijdigheid centraal te stellen in haar ambitie. Het hof heeft de afgelopen jaren aandacht besteed aan de organisatie en de structurering van opleidingen. Hiertoe is een opleidingsbureau opgericht, waardoor het belang van permanente educatie meer aandacht heeft gekregen. Bij de beoordeling of een opleidingswens van een medewerker al dan niet wordt gehonoreerd, wordt zowel het organisatiebelang als het belang van de medewerker betrokken.

Binnen de strafsector worden cassaties structureel besproken in het vakinhoudelijk overleg aan de hand van wekelijkse, door een stafjurist vervaardigde, samenvattingen van de cassaties.

In het bijzonder binnen de handelssector is een aantal instrumenten ingezet en zijn acties ondernomen om bestaande achterstanden weg te werken en de doorlooptijden positief te beïnvloeden. Voorbeelden daarvan zijn het volop gebruik maken van de comparitie na aanbrengen (in 20% van de nieuwe zaken), het werken met bijstandsteams en verdergaande vormen van delegatie. Door hofbrede en sectorale kwaliteitscommissies worden initiatieven op het gebied van feedback, intervisie en overleg met rechtbanken gestimuleerd, waarbij de sectorale commissies van elkaar kunnen leren.

Opmerkelijk is het gebruik van een "kwaliteitsformulier" dat door de gezamenlijke administratie (straf) van het hof en het parket wordt gebruikt om administratieve fouten te signaleren en structureel te verbeteren.

## 5.6 Gerechtshof 's-Hertogenbosch

De ambities van het Bossche hof hebben een sterke impuls gekregen door het rapport Kernwaarden Appelrechtspraak. Het bevorderen van deskundigheid wordt van wezenlijk belang geacht voor het bevorderen van kwaliteit. Het hof is over het algemeen actief bezig om invulling te geven aan de permanente educatie. Zo hebben de sectoren straf en belasting een "PE-week", waarbij intensief en diepgaand op bepaalde onderwerpen kan worden ingegaan.

Binnen de sectoren handel en belasting is structureel aandacht voor reflectie op cassaties in eigen zaken. In de sector handel bespreken hoogleraren tweemaal per jaar door hen geanalyseerde cassaties in een vakinhoudelijk overleg. Bij belasting analyseert de sectorvoorzitter de cassaties. Deze worden in het vakinhoudelijk overleg besproken en daarnaast nog met de kamervoorzitters. Jaarlijks wordt hierover gerapporteerd. Ter verkorting van de doorlooptijden is - zowel binnen civiel als belasting - gekozen om via zaaksdifferentiatie en een clustermatige aanpak oude zaken weg te gaan werken. Bij handel wordt, ter bevordering van de doorstroom, ook het 'voorraadkameren' ingevoerd, waarbij de concipiënt aan de hand van de beraadslagingen in raadkamer een uitspraak gaat schrijven.

De verschillende kwaliteitsinstrumenten die door het hof worden gehanteerd, worden gebruikt om een gerechtsbrede strategie te bepalen en doelen te formuleren. Hierbij wordt informatie gebruikt die onder meer is ingewonnen bij medewerkers, klanten, ketenpartners, rechtbanken en universiteiten. In het kader van de kwaliteit wordt over de sectorgrenzen heengekeken, waardoor 'good practices' van elkaar kunnen en worden overgenomen. De snelle totstandkoming van het Kenniscentrum Milieu en Gezondheid is hiervan een goed voorbeeld. Het hof geeft hiermee op duidelijke wijze vorm aan zijn functie van kennisbolwerk. Sterk is de structuur voor de kwaliteitszorg binnen het hof. Een stimulerende werking gaat uit van de gerechtsbrede kwaliteitscommissie, waaraan de president, als portefeuillehouder kwaliteit deelneemt.

## 5.7 Gerechtshof Leeuwarden

Het hof Leeuwarden zet in op deskundig personeel, goede en begrijpelijke motivering en tijdige afdoening van zaken. De ambities van het hof zijn hoog op het gebied van borging en verbetering van (inhoudelijke) kwaliteit.

In dit verband hecht het hof veel waarde aan het op peil houden en bevorderen van kennis bij (nieuwe) medewerkers. Met de oprichting van de kenniscommissie, die gaat inventariseren welke kennis binnen het hof aanwezig is en welke nog ontbreekt, wordt hiermee een start gemaakt. Aan de hand van deze inventarisatie stellen de VPI's in elke sector opleidingsplannen op.

Een goede praktijk is de organisatie van 'professionele ontmoetingen' door de sector straf, daarnaast worden onder leiding van een hoogleraar van de RUG de arresten van de Hoge Raad geanalyseerd en wordt gereflecteerd op cassaties in eigen zaken. Bestaande achterstanden binnen de verschillende sectoren zijn de afgelopen jaren onder andere door 'veegacties' (handel) en strikte hantering van concipieer- en uitspraaktermijnen ('Tooslijst' bij familie) deels weggewerkt.

Samenwerking en afstemming binnen de verschillende geledingen en verregaande delegatie van werkzaamheden heeft erin geresulteerd dat het werkproces in Mulder-zaken (straf) efficiënter is geworden en heeft geleid tot een verbetering van kwaliteit en tijdigheid. Kwaliteitszorg is belegd bij de sectorale VPI's. De VPI's hebben, naast de ontwikkeling van opleidingsplannen, ook het vakinhoudelijk en jurisprudentie-overleg, kennismanagement en intervisie in hun pakket.

## 5.8 Rechtbank Alkmaar

De Alkmaarse rechtbank heeft de ambitie meetbare kwaliteitsverbetering te realiseren, onder meer door het voldoen aan de landelijke kwaliteitsnormen, waarin bevordering van deskundigheid besloten ligt. In de sector straf is in 2010 een opleidingsweek georganiseerd. Zowel rechters als secretarissen volgen gedurende vier dagen dat zij gezamenlijk 'op de hei' zitten twee dagen inhoudelijke cursussen, een dag een actualiteitencursus en een excursiedag gerelateerd aan het strafrechtelijke werkkterrein. Bij de sector bestuur wordt gewerkt met een gestructureerd meelessysteem.

Op het gebied van het geven en ontvangen van feedback wordt bij het houden van functioneringsgesprekken van de 360° feedback methode gebruik gemaakt. In de rechtbank wordt als vanzelfsprekend informatie van ketenpartners en derden benut voor de verbetering van kwaliteit. In het najaar van 2009 is een zogenaamd 'klein KWO' gehouden, waarin tien onderwerpen - waaronder doorlooptijden, aanvangstijden van de zittingen en bejegening ter zitting - zijn bevraagd. Uit dit klantwaarderingsonderzoek is een groot aantal praktische en actuele verbeterpunten naar voren gekomen, zoals klachten over doorlooptijden in bepaalde zaken, die door de rechtbank met succes zijn aangepakt.

De rechtbank Alkmaar gebruikt de zogenaamde '*controlmatrix*' als controle- en sturingsinstrument ten aanzien van een aantal kwaliteitsindicatoren en andere managementinformatie. Deze matrix maakt de resultaten van de sectoren en de rechtbank op essentiële gebieden inzichtelijk.

## 5.9 Rechtbank Almelo

Onderdeel van de missie van de rechtbank is dat zij, in onafhankelijkheid en tijdig, juridisch goede en onpartijdige beslissingen wil nemen. Doelstelling is om bij het werken aan kwaliteit de nadruk te leggen op materiële (inhoudelijke) kwaliteitsverbetering. Binnen de sector civiel wordt het opleidingsbeleid ook in het perspectief van kennisborging geplaatst. Elke twee jaar wordt - aan de hand van kenniskaarten - geïnventariseerd welke kennis voorhanden is en welke verdere aanvulling verdient. Aan de hand hiervan kan

gericht op deelname aan bepaalde cursussen worden gestuurd. Door een van de (kanton)rechters worden ludieke annotaties gemaakt bij uitspraken in hoger beroep, zowel voor de kanton- als de strafsector.

De rechtbank geeft op systematische wijze vorm aan het instrument intervisie, door het ene jaar een externe deskundige (psycholoog) in te zetten, het andere jaar collegiale intervisie toe te passen en het derde jaar een “eigenwijsheidskamer” (straf) in te zetten.

Noemenswaardig is de geïntegreerde aanpak van jeugdzaken. Hierbij wordt nauw samengewerkt met de Raad voor de Kinderbescherming, de Jeugdreclassering, Bureau Jeugdzorg, de advocatuur, scholen en andere (maatschappelijke) instellingen. Voor de minderjarige wordt hierdoor maatwerk geleverd. Deze werkwijze heeft daarnaast een positief effect op de doorlooptijden in jeugdzaken. Ten aanzien van de doorlooptijden wordt binnen de sector bestuursrecht geïnvesteerd in de verkorting daarvan door het steeds vaker houden van comparities.

## 5.10 Rechtbank Amsterdam

De ambitie van de rechtbank Amsterdam is te streven naar een vitale, deskundige en professionele inrichting van de organisatie. In het kader van de deskundigheidsbevordering wordt binnen de Amsterdamse rechtbank gewerkt met zogenaamde ‘PE-standaarden’, die het voor - vooral nieuwe medewerkers - eenvoudiger maken om geschikte cursussen te kiezen. Binnen de sector civiel is een wetenschappelijk bureau opgericht, zodat de verschillende civiele teams ten aanzien van gemeenschappelijke onderwerpen van elkaar kunnen leren en daartoe bijeenkomsten plannen. Dit bureau is nog in ontwikkeling.

In het vakinhoudelijk overleg in de sector bestuur wordt op kritische wijze inhoudelijk gediscussieerd, ook over eigen uitspraken.

In het kader van intervisie wordt binnen de sectoren straf en civiel gewerkt met een zittingscoach. Dit is een ervaren rechter van een andere rechtbank, die tevens over coachingsvaardigheden beschikt en deelneemt aan een meervoudige kamer ten behoeve van intervisie van een van de rechters.

Op het gebied van de doorlooptijden valt het project “geschillenbeslechting op maat” binnen de sector bestuur op. In het kader van dit project worden bijstandszaken direct op zitting gepland. De doorlooptijd in bijstandszaken is hierdoor afgenomen. Als gevolg van de positieve resultaten wordt dit project breder binnen de sector uitgerold.

Binnen de rechtbank is er destijds voor gekozen alle kwaliteitsinspanningen onder te brengen in een eigen Integraal Kwaliteitssysteem Rechtbank Amsterdam (IKRA). Op bestuurlijk niveau wordt in de planning- en-control-cyclus de voortgang bewaakt en vindt - zo nodig - bijsturing plaats.

## 5.11 Rechtbank Arnhem

De Arnhemse rechtbank wil tot de beste rechtbanken van Nederland behoren. Alle sectoren kennen zogenaamde kennisclubs. Deze kennisclubs zijn georganiseerd naar de verschillende rechtsgebieden. Onderwerpen die binnen deze kennisclubs aan bod komen en geborgd worden, zijn: jurisprudentie, ontwikkelingen binnen het rechtsgebied en (vak)literatuur. Binnen de sector bestuur wordt de informatie vanuit de kennisclubs via *Sharepoint*, een digitaal net voor onder meer de uitwisseling van informatie en kennismanagement, beschikbaar gesteld. Een bijzondere functie binnen *Sharepoint* is de ‘*review functie*’, waarin - in deze sector - de leerpunten naar aanleiding van uitspraken in hoger beroep in eigen zaken zijn beschreven en door middel van een eenvoudige zoekfunctie gemakkelijk zijn terug te vinden. Binnen de familiector zijn in *Sharepoint* de appellen in eigen zaken gekoppeld aan de eigen vonnissen, waardoor die op overzichtelijke wijze voor een ieder te raadplegen zijn. Ten aanzien van meelesen valt op dat binnen de sector bestuur alle uitspraken, voordat ze worden uitgesproken, nog door de stafjurist worden meegelezen.



Door de sector straf wordt een vorm van meelesen gehanteerd waarbij een seniorrechter, na van het dossier kennis genomen te hebben, met een politierechter mee naar zitting gaat. Na afloop van de zitting wordt door de seniorrechter feedback gegeven op bejegening en juridische inhoud. De bestuursportefeuille kwaliteit is binnen de rechtbank ondergebracht bij de president.

De “*Plan Do Check Act*”-cyclus wordt binnen de rechtbank Arnhem systematisch doorlopen. Dit is terug te zien in het jaarverslag van de rechtbank, waarin duidelijk is neergelegd wat men wilde bereiken, wat voor acties men hiertoe ondernomen heeft en of deze ook het gewenste resultaat hebben gehad. De resultaten ten aanzien van de verschillende kwaliteitsnormen worden neergelegd in maandelijkse rapporten, waarvan de ‘*balanced scorecard*’ onderdeel uitmaakt. Deze rapportages worden in de sector-MT’s besproken waarna verbeterplannen worden gemaakt en uitgevoerd.

## 5.12 Rechtbank Assen

In het zelfreflectiedocument is aangegeven dat de sectoren bestuur en straf primair als ambitie hebben alle zaken op kwalitatief hoog niveau af te handelen en dat de sectoren kanton en civiel primair de ambitie hebben om de zaken op redelijke termijn af te doen. Op het gebied van opleidingen wordt nauw samengewerkt met de andere Noordelijke gerechten in het samenwerkingsverband BONG. Mede dankzij dit samenwerkingsverband wordt er sterk in opleiding geïnvesteerd.

Het vakinhoudelijk overleg in de sectoren bestuur en straf is sterk ontwikkeld. Bij straf wordt het drieweekelijkse vakinhoudelijk overleg vorm gegeven door een jurisprudentiecommissie. Deze commissie maakt een selectie van de voor de dagelijkse praktijk relevante jurisprudentie, waardoor dit overleg goed aansluit bij de behoefte van de medewerkers. Populair is het zogenaamde “Pizzaoverleg”, een gecombineerd overleg van rechters en juridisch medewerkers buiten werktijd, waarin specifieke strafrechtelijke thema’s worden uitgediept.

De sector bestuur besteedt verder ruim aandacht aan de terugkoppeling van hogerberoepsuitspraken door die op leerpunten te analyseren en deze in het vakinhoudelijk overleg te bespreken.

Binnen de rechtbank is geïnvesteerd in de ontwikkeling van intervisie. De methode is hierbij geëvolueerd van intercollegiale intervisie naar intervisie onder begeleiding van een psychologe tot vervolgens een externe deskundige, een ervaren rechter/raadsheer van een ander gerecht. Deze vorm van intervisie heeft bij de rechters tot het inzicht geleid dat een gesprek over de kwaliteit van de zitting en het raadkamerproces nuttig is.

## 5.13 Rechtbank Breda

De rechtbank Breda streeft naar evenwicht tussen productiedoelen en het bereiken van de kwaliteitsnormen. Op het gebied van meelesen valt de werkwijze bij belasting op, waar alle uitspraken die door een rechter zijn geconcipteerd door een andere rechter worden meegelezen. Bij handel wordt in ruime mate meegelezen, waarbij ook het dossier wordt bestudeerd. Het gesprek dat plaatsvindt tussen concipiënt en meeleezer heeft toegevoegde waarde voor de kwaliteit.

In de rechtbank is veel geïnvesteerd in de implementatie van de Promis-werkwijze. De Promis-klasjes, intervisie en het gebruik van klapschermen zijn noemenswaardig.

Functionerings- en evaluatiegesprekken vinden bij de rechtbank volgens de 360o-methodiek plaats, waarbij inlichtingen worden ingewonnen bij drie collega’s. Positief punt is dat voorafgaand aan het functioneringsgesprek al terugkoppeling plaatsvindt over de verstrekte informatie tussen de informant en de medewerker, met wie het functioneringsgesprek gehouden wordt.

Intervisie is ingebed in de organisatie, waarbij verschillende methoden worden gehanteerd. Bij de sector

straf is gestart met intervisie onder leiding van een psycholoog en zal - op korte termijn - worden gestart met meelesen, waarbij een collega-rechter een politierechterzitting mede voorbereidt en bij de behandeling aanwezig is.

Krachtig voor de ontwikkeling van de feedbackcultuur is de werkwijze in de sector bestuur, waar systematisch na EK- en MK-zittingen feedback wordt gevraagd en gegeven. Binnen bestuur en handel vinden verscheidene acties plaats in het kader van het verkleinen van de achterstanden en het verbeteren van de doorlooptijden. Binnen de sector bestuur is onlangs een grote slag gemaakt in het wegwerken van oude voorraden. In de sector civiel/handel wordt door middel van een ambitieus plan van aanpak 'Samenwerken- team handelsrecht *in control*' getracht de doorlooptijden terug te brengen. Er is veel aandacht voor contact met ketenpartners en klanten, onder meer door het houden van klantenpanels.

Om het evenwicht tussen productiedoelen en het bereiken van de kwaliteitsnormen te bewaken, worden aan de hand van een "*balanced scorecard*" in het bestuur periodiek de resultaten op het gebied van personeel, productie, financiën en kwaliteit besproken.

## 5.14 Rechtbank Dordrecht

De rechtbank Dordrecht ambieert op deskundige en dienstverlenende wijze geschillenbeslechting op maat aan te bieden, waarbij ze dichtbij de maatschappij staat, innovatief is en investeert in haar medewerkers. Daarnaast profileert de Dordtse rechtbank zich als opleidingsrechtbank. In de sectoren wordt op systematische en competentiegerichte wijze invulling gegeven aan de opleiding van RIO's en RAIO's. In eerste instantie wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van basiscompetenties om - wanneer deze beheerst worden - met de ontwikkeling van meer gespecialiseerde competenties door te gaan.

Jaarlijks vindt op systematische wijze overleg met het gerechtshof plaats over de kwaliteit van de uitspraken. Binnen het team familie wordt in het kader van het stimuleren van feedback op gedrags- en bejegeningaspecten ter zitting door de behandelend rechter na afloop van de zitting om feedback gevraagd. Op doorlooptijden wordt binnen handel gestuurd door middel van achterstandslijstjes, die worden besproken. Een goed initiatief binnen de sector bestuur is dat contact is opgenomen met een van de *repeatplayers*, die verantwoordelijk waren voor veel verdagingsverzoeken - deels debet aan de lange doorlooptijden - om hierin verandering te brengen. De resultaten op de verschillende kwaliteitsonderdelen worden op overzichtelijke wijze, middels een K4-formulier, een soort *balanced scorecard*, in beeld gebracht. Dit formulier levert een bijdrage aan de beantwoording van de vraag in hoeverre de Dordtse rechtbank effectief opereert op diverse relevante aspecten van de organisatie.

## 5.15 Rechtbank 's-Gravenhage

De rechtbank 's-Gravenhage ambieert zorg te dragen voor integere en tijdige beslechting van geschillen en berechting van strafbare feiten door onafhankelijke rechters. Op het gebied van het opleidingsbeleid heeft de rechtbank de organisatie goed ingericht. Zo is er een rechtbankbreed opleidingsplan, waarin is aangegeven welke competenties nodig zijn per functiegroep. Op het gebied van het vakinhoudelijk overleg kennen alle sectoren kennisgroepen die *input* leveren voor de overleggen. Uitspraken in hoger beroep worden bij belasting gestructureerd en systematisch besproken.

Een goede ontwikkeling is waargenomen in de sector straf waar steeds meer Promis-vonnissen worden geschreven hetgeen tot verbetering van het raadkameroverleg heeft geleid.

In de handelssector is een sterke praktijk ontwikkeld door het meervoudig compareren na antwoord in complexe (letselschade-)zaken. Deze werkwijze heeft in enkele jaren duidelijk vruchten afgeworpen. Complexe zaken die zich in het algemeen jarenlang voortslepen in de traditionele procesgang worden nu ef-

ficiënt en snel afgedaan (binnen 15 maanden). Ter ontwikkeling van de feedbackcultuur is het binnen straf inmiddels gebruikelijk om na MK-zittingen de gang van zaken ter zitting te evalueren. De rechtbank heeft er bewust voor gekozen geen gerechtsbrede beleidsmedewerker kwaliteit aan te stellen. De kwaliteitszorg is ondergebracht in de sectoren.

## 5.16 Rechtbank Groningen

De rechtbank Groningen streeft naar hoogwaardige en efficiënte rechtspraak in een voor huidige en toekomstige medewerkers aantrekkelijke organisatie. Er is een rechtbankbrede ‘Werkgroep Opleiden’ opgericht, bestaande uit de personeelsadviseur, de kwaliteitsmedewerker en de rechtbankbrede en sectorale opleidingscoördinatoren. Deze werkgroep heeft een rechtbankbreed opleidingsbeleid ontwikkeld en is bezig met het opstellen van sectorale opleidingsplannen. Voor het opleidingsaanbod wordt gebruik gemaakt van de SSR en in BONG-verband aangeboden cursussen.

In de familiekamer wordt het jurisprudentieoverleg gevoed vanuit de kennisgroepen. Binnen dit overleg is systematisch en structureel aandacht voor uitspraken in hoger beroep.

In de sector kanton wordt uitgebreid meegelezen, zelfs boven de landelijke norm. Van het hanteren van dit meeleessysteem ervaren de rechters toegevoegde waarde. Op het gebied van doorlooptijden zijn er in de sector civielrecht/handel maatregelen genomen om de doorlooptijden te beperken, zoals uitbreiding van de formatie en het formeren van een schrijfteam voor oude zaken en het ruimer delegeren van het concipiëren van vonnissen door gerechtssecretarissen. Binnen kanton worden overzichtlijsten met werkvoorraden en achterstanden verspreid; de doorlooptijden vormen daar geen probleem. In het kader van het geven en ontvangen van feedback hebben alle medewerkers een vervolg op de cursus ‘feedback’ aangeboden gekregen in de vorm van de cursus ‘Samenwerken’.

## 5.17 Rechtbank Haarlem

De rechtbank heeft de ambitie open, betrokken en actief te zijn. Deze ambitie is bekend bij de medewerkers en wordt doorleefd in het hele gerecht.

Bij de invulling van het opleidingsaanbod wordt onder ander gebruik gemaakt van de samenwerking binnen AHA (Amsterdam, Haarlem, Alkmaar)-verband.

In de sector straf leest een Promis-naleesclub, bestaande uit een coördinerend vice-president en een stafjurist, alle Promis-vonnissen na ter beoordeling van de kwaliteit van de motivering. Daarbij wordt het ‘verbazingscriterium’ gehanteerd. Opvallende punten worden vervolgens besproken.

Bij de handelssector worden wekelijks voorraadlijstjes binnen de teams besproken en wordt - indien nodig - werk herverdeeld. Dit heeft tot gevolg dat de uitspraaktermijn van 12 weken binnen de handelssector bijna altijd wordt gehaald.

Intervisie vindt systematisch plaats, waarbij wordt gevarieerd in de gehanteerde methoden. De afgelopen periode is in meerdere sectoren een externe deskundige (psychologe) ingeschakeld. De tevredenheid hierover bij de rechters is groot en heeft geleid tot het formeren van nieuwe ‘intervisie koppels’.

Een goede praktijk is te vinden bij de handelsgriffie, waar een half jaar na het functioneringsgesprek een tienminutengesprek plaatsvindt om de voortgang van de in het functioneringsgesprek gemaakte afspraken te toetsen. Het gerechtsbestuur hanteert een sterk systeem om de kwaliteitsontwikkelingen en prestaties van het gerecht te monitoren en binnen het bestuur te delen. Het effect hiervan is dat een gerechtsbrede bestuursverantwoordelijkheid ontstaat, ook voor sectorprestaties.

Audits vinden plaats op basis van de methode van procesrisicomanagement met name toegespitst op het primaire proces.

## 5.18 Rechtbank 's-Hertogenbosch

De rechtbank streeft naar het bereiken van meesterlijke kwaliteit met 'uitstekende medewerkers'. In alle sectoren loopt het vakinhoudelijk overleg goed. De deelname is aanzienlijk. Binnen de sectoren handel en straf is sprake van een hoge frequentie van het overleg, namelijk wekelijks of tweewekelijks. Door een goede voorbereiding van de bespreking van de meest recente jurisprudentie sluit de inhoud van het overleg goed aan bij de dagelijkse praktijk. Aan deze overleggen wordt door rechters en secretarissen gezamenlijk deelgenomen. Waar groepen te groot dreigen te worden, worden deze gesplitst naar afdelingen en wordt de inhoud door de voorbereiders van het overleg, veelal stafjuristen, afgestemd. Hiermee wordt versnippering binnen een sector voorkomen.

In de sector kanton wordt meegelezen in vaste koppels van rechters en juridisch medewerkers. Door een vaste combinatie te hanteren ontstaat voldoende veiligheid om feedback te kunnen geven en ontvangen. Bij straf worden door het kwaliteitsteam alle MK-vonnissen en een selectie van EK-vonnissen meegelezen. Dit team leest en analyseert ook alle arresten van het hof die naar aanleiding van vonnissen zijn geweest. Van de bevindingen worden schriftelijke verslagen gemaakt, die vervolgens besproken worden in de vakinhoudelijke overleggen.

Om de doorlooptijd bij handel aan te pakken vindt er - bij nieuwe zaken - een differentiatie in zaakstromen plaats. Om het instrument intervisie te versterken maakt men in een aantal sectoren gebruik van een externe "intervisor", hetgeen als effectiever wordt ervaren dan de intervisie tussen rechters onderling.

## 5.19 Rechtbank Leeuwarden

De rechtbank heeft de ambitie aan de kwaliteitsnormen te voldoen en in het bijzonder aan de PE-30 norm, als minimumnorm voor rechters en juridisch medewerkers. Binnen de sectoren wordt ook gericht gestuurd op het behalen van deze norm. In dit verband wordt samengewerkt met de andere noordelijke gerechten in het BONG. In dit verband worden algemene en op maat gesneden cursussen aangeboden, waarbij duidelijk in een opleidingsbehoefte wordt voorzien.

Binnen de sector kanton wordt ieder kwartaal een analyse van alle arresten in eigen zaken besproken. Ook in het vakinhoudelijk/jurisprudentieoverleg binnen de strafsector wordt gereflecteerd op eigen zaken en arresten van het hof.

Binnen de sector civiel vindt een systematische vorm van meegelezen plaats, waarbij alle concepten van rechters door een andere rechter worden meegelezen in steeds wisselende combinaties. Vervolgens worden de bevindingen van de meezeer besproken met de rechter/concipiënt. Dit wordt als zeer kwaliteitsbevorderend ervaren. Bij de sector kanton wordt meegelezen geborgd door het inroosteren ervan. Binnen de sector strafrecht vindt 'intervisie' plaats door de inzet van een ervaren raadsheer van het hof Leeuwarden, die getraind is in coaching. In de strafsector wordt het geven van feedback na de zitting als vanzelfsprekend ervaren.

## 5.20 Rechtbank Maastricht

Binnen de rechtbank Maastricht is gerechtsbreed gekozen aan te sluiten bij de kwaliteitsnormen. In het spanningsveld tussen productiviteit en kwaliteit wordt de keuze gemaakt om kwaliteitsafspraken, zoals bijvoorbeeld op opleidingsgebied, voorrang te geven. In het kader van de deskundigheidsbevordering van de medewerkers is binnen de rechtbank sprake van een uitgebreid cursusaanbod. Er worden, naast het SSR-pakket, veel *incompany* cursussen aangeboden, waarbij samenwerkingsverbanden met de universiteit Maastricht en de Open Universiteit worden benut.

Het vakinhoudelijk overleg verloopt in de verschillende sectoren systematisch. Over het algemeen wor-

den deze overleggen gehouden op tijdstippen dat er geen zittingen zijn, zodat zoveel mogelijk rechters en juridisch medewerkers hieraan (kunnen) deelnemen. Naast jurisprudentie worden ook systematisch de appellen in eigen zaken besproken.

Binnen de sector handel wordt op verschillende wijzen getracht bestaande achterstanden weg te werken en de doorlooptijden terug te brengen. Zo wordt gewerkt met zaaksdifferentiatie en ruimere delegatie aan juridisch medewerkers. Ter sturing op de doorlooptijden vinden binnen de sector bestuur elk kwartaal tienminutengesprekjes plaats met de medewerkers. Voorts worden enkele dagen voor de uitspraakdatum rappelmails gestuurd. Ter bevordering van de feedbackcultuur zijn diverse initiatieven ontlooid; een voorbeeld daarvan is het voornemen om in de sector straf te starten met cyclische rondetafelgesprekken tussen medewerkers uit alle geledingen. De VPI's in de sector civiel hebben een kwaliteitsplan opgesteld met als doel de inzet van kwaliteitsinstrumenten te structureren.

## 5.21 Rechtbank Middelburg

De rechtbank beoogt op het gebied van deskundigheid in 2010 te voldoen aan de kwaliteitsnormen.

Binnen de sector bestuur worden alle uitspraken in hoger beroep door een stafjurist geanalyseerd op leerpunten. Die leerpunten worden vervolgens in een vakinhoudelijk overleg besproken.

In de handelssector worden alle zaken meegelezen. De toegevoegde waarde van dit meegelezen wordt groot gevonden, omdat het (in)zicht verschaft in 'elkaars werk' en bijdraagt aan het creëren van een gemeenschappelijke juridische lijn. Mochten meeleezer en concipiënt in een discussie terechtkomen, dan wordt er een derde rechter bij betrokken, waardoor de zaak feitelijk meervoudig wordt afgedaan. Een consequentie van dit meelessysteem is dat er minder behoefte bestaat aan meervoudige afdoening. Meelezen in de bestuurssector vindt plaats in koppels die om de drie maanden wisselen. Er worden steeds rechters uit verschillende aandachtsgebieden aan elkaar gekoppeld, zodat er een frisse blik op het concept wordt geworpen. Er is voor gekozen binnen de sector straf alle meervoudige zaken op de Promis-wijze af te doen.

Ter ontwikkeling van de feedbackcultuur is een vervolg georganiseerd op de meer algemene feedbacktraining in een project "Samen verder".

Studenten van de Roosevelt Academie hebben in de strafsector een onderzoek gedaan naar zittingsgedrag van rechters. Hierover is een rapport opgesteld dat is besproken met de rechters. In de sector straf wordt gewerkt met feedbackformulieren, waarbij rechters feedback aan de juridisch medewerker geven over de kwaliteit van de voorbereiding. De feedbackformulieren zijn input voor functioneringsgesprekken.

## 5.22 Rechtbank Roermond

De rechtbank Roermond ambieert te voldoen aan de landelijke kwaliteitsnormen. In het kader van PE30 organiseert de rechtbank in samenwerking met de rechtbank en universiteit *Maastricht incompany* cursussen. In de sectoren straf en bestuur wordt gewerkt met kennisgroepen die input leveren voor de vakinhoudelijke overleggen. Voorts wordt in alle sectoren systematisch aandacht besteed aan het analyseren op leerpunten van uitspraken in hoger beroep en het bespreken ervan. Binnen de sector strafrecht wordt 100% van de zaken op de Promis-wijze uitgewerkt.

In de sectoren bestuur en kanton wordt op structurele wijze meegelezen. Binnen alle sectoren van dit gerecht wordt - zonder uitzondering - goed gescoord op de doorlooptijden. Alleen aan de verwerking van belastingzaken wordt ten gunste van vreemdelingenzaken een lagere prioriteit gegeven. Het besef dat tijdigheid ook kwaliteit is, is goed geborgd binnen de organisatie. Ter bevordering van de feedbackcultuur hebben medewerkers de mogelijkheid deel te nemen aan een assertiviteitstraining. De rechtbank Roermond kent een rechtbankbrede commissie kwaliteit, die onder meer bestaat uit medewerkers die in de

sectorale kwaliteitswerkgroepen zitten. Zo wordt getracht over de sectorgrenzen heen zicht te houden op de ontwikkeling van kwaliteit. Op het gebied van externe oriëntatie heeft de rechtbank een start gemaakt met het project “Burgerpanel”. Het panel woont onder andere zittingen bij en geeft feedback over hun ervaringen in en rond die zittingen.

## 5.23 Rechtbank Rotterdam

De rechtbank Rotterdam positioneert zichzelf als een lerende organisatie en onderschrijft het nut en de noodzaak van permanente educatie. De rechtbank wil medewerkers langere tijd aan zich binden door te investeren in opleidings- en loopbaanmogelijkheden. Daarnaast investeert de rechtbank in deskundigheid in een aantal specifieke kennisgebieden, zoals ‘financieel en economisch recht’, ‘jeugdrecht’ en ‘haven en handel in internationaal perspectief’. Op het gebied van opleidingen is veel mogelijk binnen de rechtbank. Er worden veel *incompany* cursussen georganiseerd en er is een samenwerkingsverband met de Erasmus Universiteit en de Hogeschool INHolland. Het is opgevallen dat er goede ontwikkelmogelijkheden zijn voor de administratief en juridisch medewerkers. In het team vreemdelingen van de sector bestuur worden appellen systematisch en gestructureerd besproken. Stafjuristen analyseren de uitspraken in hoger beroep op leerpunten, die vervolgens worden besproken in het overleg.

In een van de handelsteams zijn, naast het teamoverleg, kennisclusters opgezet. Deze bieden een goed gremium om diepgaand met elkaar over de inhoud te discussiëren. Zaken die voor het hele team belangrijk zijn, worden teruggekoppeld in het teamoverleg.

Bij de civiele sector wordt op de doorlooptijden gestuurd door middel van overzichtslijsten. Tevens heeft in het kader van een pilot aanpassing van de werkprocessen plaatsgehad, waardoor een verandering in de delegatiepatronen heeft plaatsgevonden. Externe oriëntatie van de rechtbank Rotterdam is sterk ontwikkeld. In zogenaamde “Spiegelbijeenkomsten” bij de sectoren bestuur, familie en kanton wordt - onder leiding van een gespreksleider - door procespartijen gesproken over de gang van zaken bij de rechtbank en de ervaringen tijdens de zitting, dit in aanwezigheid van rechters en medewerkers (die niet deelnemen aan de discussie). Deze methode levert ongefilterde feedback op van justitiabelen die de rechtbank kan helpen verbetermogelijkheden te identificeren.

## 5.24 Rechtbank Utrecht

De rechtbank Utrecht heeft als ambitie om tot de beste rechtbanken van Nederland te horen. Het vakinhoudelijk overleg wordt binnen de verschillende sectoren systematisch voorbereid, waarbij aandacht wordt besteed aan de actuele ontwikkelingen op het betreffende vakgebied en de vernietigingen in hoger beroep van de eigen uitspraken.

Naar aanleiding van de vorige visitatie heeft de rechtbank sterk ingezet op het versterken van de externe oriëntatie door het programma ‘Met recht in dialoog’. De hierin geformuleerde ambitie is in de gehele organisatie doorgedrongen en vertaald naar concrete werkprocessen, onder meer in het project ‘Mo10Veren’.

Andere voorbeelden van uitvloeisels van deze externe gerichtheid zijn een onderzoek dat de universiteit Utrecht op dit moment uitvoert naar 1200 uitspraken van de Utrechtse rechtbank, waarbij wordt gekeken naar onder meer begrijpelijkheid, motivering en lengte van de uitspraken, en de uitvoering van het KWO 2009, waarbij interviews met rechtzoekenden op film zijn vastgelegd. De Utrechtse rechtbank heeft hierdoor een beter beeld gekregen van de ervaringen van de rechtzoekenden. Krachtig is de inzet binnen de rechtbank van vicepresidenten inhoudelijk adviseurs (VPIA's) binnen alle sectoren. Deze VPIA's structureren de kwaliteitsinspanningen in de sectoren en adviseren daarnaast de sectorleiding en het bestuur op het gebied van kwaliteitsbevordering, waaronder kennismanagement. De VPIA's hebben maandelijks een bijeenkomst met

de portefeuillehouder kwaliteit uit het bestuur. Zo wordt de mogelijkheid gecreëerd om - over de sectorgrenzen heen - van elkaar te leren. In een door de VPIA's opgestelde gerechtsbreed kwaliteitsplan zijn duidelijke kwaliteitsdoelstellingen vastgelegd met een prioritering. Ook op het gebied van opleidingen en cursussen hebben de VPIA's een actieve rol onder meer door de organisatie van *incompany* cursussen en themadagen.

## 5.25 Rechtbank Zutphen

De rechtbank streeft naar het voldoen aan de landelijke kwaliteitsnormen. Bij de sector straf (Promis) en bij sector civiel en bestuur (meelezen unus) wordt zelfs een hogere norm nagestreefd. Ten aanzien van meer MK en instructie en feitenonderzoek is aangegeven dat de norm alleen wordt nagestreefd als dit ook daadwerkelijk kwaliteitsverhogend werkt. Bij meelezen in de sector handel wordt het dossier meegelezen en vindt een gesprek plaats tussen de concipiënt en de meezezer. Dit leidt tot een verbetering van de argumentatie. Indien de concipiënt en de meezezer er niet uitkomen, wordt een derde rechter geraadpleegd. Er wordt 100% volgens de Promis-methode gewerkt. Promis heeft niet alleen bijgedragen aan een betere motivering, maar aangegeven is dat ook andere effecten zichtbaar zijn: het sneller kunnen versturen van appellen naar het hof, het beter en makkelijker kunnen voeren van een inhoudelijke discussie over de opzet en inhoud van de uitspraak, een verbetering van de samenwerking tussen rechter en secretaris en rechters onderling en een betere voorbereiding ter zitting.

Op het gebied van doorlooptijden valt de rol van de rolrechter op. Deze zorgt voor de inroostering, signaleert problemen, herverdeelt zaken en spreekt mensen aan als bepaalde termijnen niet worden gehaald. Binnen de rechtbank worden verschillende vormen van intervisie aangeboden, zoals de incidentmethode, collegiale intervisie of intervisie met behulp van een psycholoog of socioloog.

In de sector straf wordt jaarlijks een zitting door een collega bijgewoond en worden dossiers vooraf meegelezen. Achteraf wordt feedback gegeven op inhoud en bejegening. Deze vorm van meelezen wordt in het rooster vastgelegd en op die wijze geborgd. Opvallend zijn de diepte-interviews die door de sector straf zijn gevoerd met drie advocaten en drie officieren van justitie. Deze interviews geven de sector uitvoerige specifieke informatie voor de formulering van verbeterpunten.

## 5.26 Rechtbank Zwolle-Lelystad

De rechtbank Zwolle-Lelystad heeft concrete en meetbare doelstellingen gesteld om te voldoen aan de landelijke kwaliteitsnormen. De wijze waarop het opleidingsbeleid is vorm gegeven maakt dat aan de PE30-norm over het algemeen probleemloos wordt voldaan. Naast het SSR-cursusaanbod worden veel *incompany* cursussen en themadagen georganiseerd. Vakinhoudelijk overleg binnen de verschillende sectoren vindt gestructureerd en periodiek plaats. In de meeste sectoren worden ook de appellen in eigen zaken systematisch geanalyseerd en besproken. Een goede werkwijze is de digitale verspreiding en becommentariëring van hogerberoepsuitspraken binnen de sector bestuur.

Om het meelezen te borgen wordt meelezen bij handel in een rooster vastgelegd. Mede dankzij dit systeem worden alle door een rechter geconcipeerde uitspraken meegelezen. In de sector bestuur (VK) benut men het E-archief volop om voorbeelduitspraken te ontsluiten. In intervisie wordt gerechtsbreed geïnvesteerd. Binnen de sectoren straf en bestuur wordt een psycholoog ingezet bij de zittingsbegeleiding. Deze vorm van intervisie is zeer positief ontvangen en heeft tot het inzicht geleid dat een gesprek over de kwaliteit van het primaire proces en de zitting waardevol is. Essentiële managementinformatie, waaronder uiteraard de doorlooptijden en de score op de overige kwaliteitsnormen, wordt door middel van een A4'tje inzichtelijk gemaakt. Vanwege het overzichtelijke en systematische karakter hiervan is het gemakkelijk om deze normen te monitoren en waar nodig te interveniëren.

## Slotconclusies en aanbevelingen

### *Algemeen*

De visitatiecommissie heeft een overwegend positief beeld gekregen van de ontwikkeling van de kwaliteitszorg binnen de gerechten, naar het oordeel van de externe leden van de visitatiecommissie ook in vergelijking met andere professionele organisaties. Echter is bij de gerechten nog onvoldoende sprake van verankering van verbeteracties in de dagelijkse werkwijzen.

Het verdient aanbeveling verder te investeren in het integreren van kwaliteitsbevorderende activiteiten in reguliere werkprocessen.

### *Sturing*

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de opstelling van het gerechtsbestuur vaak nog te afwachtend is. Naar het oordeel van de visitatiecommissie wordt te veel overgelaten aan de autonomie van de sectoren. Het verdient aanbeveling als gerechtsbestuur een krachtiger positie binnen het gerecht te betrekken en het gerecht aan te sturen vanuit een collegiale verantwoordelijkheid. Daarbij dient aandacht te zijn voor de rol van sectorvoorzitters in het bestuur.

### *Sectorale schotten*

Binnen de meeste gerechten ontbreekt een gerechtsbrede structuur die het mogelijk maakt om over de sectorgrenzen heen (over en weer) te leren van goed ontwikkelde praktijken en werkwijzen. Dit gaat naar het oordeel van de visitatiecommissie ten koste van het lerend vermogen van de organisatie. Aan te bevelen is om binnen deze gerechten te voorzien in ontsluiting en uitwisseling van ervaringen en werkwijzen over de sectorgrenzen heen.

### *Portefeuillehouder Kwaliteit*

De voorgaande twee constateringten ten aanzien van de positie van het gerechtsbestuur en de sectorale diversiteit leiden ertoe dat onvoldoende verbinding bestaat tussen de gerechtsbrede kwaliteitsambitie en de operationalisering ervan op de werkvloer. Om hierin te voorzien, verdient het aanbeveling binnen het gerechtsbestuur een portefeuillehouder Kwaliteit te benoemen die zicht houdt op de sectorale ontwikkelingen en deze in lijn brengt met de gerechtsbrede ambitie.

### *Deskundigheidsbevordering*

Binnen de gerechten wordt behoorlijk geïnvesteerd in het bevorderen en op peil houden van kennis en vaardigheden. Borging van kennis door middel van kennisgroepen en vakinhoudelijk overleg is bijna overal een vanzelfsprekendheid. Op een aantal plaatsen is nog onvoldoende gewaarborgd dat alle juridisch professionals betrokken worden bij vakinhoudelijke discussies. Dit behoeft verbetering.

Permanente educatie als kwantitatieve norm staat op de kaart. Er is echter behoefte aan en noodzaak voor het doorontwikkelen van deze norm naar een norm die meer flexibel kan worden toegepast.

Daarnaast zou de norm kunnen worden versterkt met toevoeging van kwalitatieve aspecten, gericht op het borgen van kennis, met het oog op het ontwikkelen van een systeem waarin proactief kennismanagement een plaats krijgt. De meeste gerechten kennen systemen voor meelesen, maar nog te vaak zonder dat deze resulteren in effectieve feedback. Het systeem van meelesen behoeft een nadere verscherping en betere inbedding in de dagelijkse werkprocessen.

Het leren van uitspraken in hoger beroep en cassatie vindt nog onvoldoende systematisch plaats, terwijl dit een zeer belangrijk leermiddel is. Aanbeveling verdient het voortvarend doorontwikkelen van de normen uit het MRF alsmede de ontwikkeling van een nieuwe kwaliteitsnorm waarbij gebruik zou kunnen worden gemaakt van een categorisering van vernietigingen in hoger beroep en cassatie.



*Ontwikkeling personeelsbeleid*

De visitatiecommissie is van oordeel dat de gerechten nog onvoldoende inspelen op de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Een meer proactief wervings- en selectiebeleid is gewenst. Binnen de rechtspraak dient een ontwikkeling plaats te vinden naar ruimere loopbaanperspectieven met daarbij een beter doorlopende functieladder en de ontwikkeling van daarvoor noodzakelijke opleidingstrajecten. Hier ligt een taak voor zowel de individuele gerechten als voor de Raad voor de rechtspraak.

*Doorlooptijden*

Ook hier fungeren de landelijke kwaliteitsnormen als aanjager voor verbetering. Versterking van die kwaliteitsnormen zou nog kunnen plaatsvinden door toevoeging van een nieuwe norm ter beheersing van voorraden en achterstanden. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat bij veel gerechten acties worden ondernomen om doorlooptijden te verkorten, werkvoorraden te verkleinen en achterstanden weg te werken. Naar het oordeel van de visitatiecommissie kan nog worden geïnvesteerd in de uitwisseling van goede praktijken, een meer transparante formulering van productiviteitsnormen en het versterken van delegatiepatronen. Daarbij is van groot belang dat er met betrekking tot de verkorting van de doorlooptijden systematische sturing en - zo nodig - interventies plaatsvinden en dat gezocht wordt naar structurele oplossingen voor bestaande knelpunten.

*Feedbackcultuur*

Wanneer gekeken wordt naar de ontwikkeling in de feedbackcultuur, kan worden geconcludeerd dat bevordering van een open werkcultuur, waarin medewerkers zich vrij voelen elkaar aan te spreken op inhoud en gedrag, bij alle gerechten op de agenda staat. De cultuur is echter nog niet uitontwikkeld.

Blijvende aandacht is geboden voor het bewust gebruikmaken van diverse feedbackbevorderende instrumenten, die in het kader van een bredere visie op de ontwikkeling van die cultuur worden ingezet en geborgd. Dat geldt zeker voor feedback op gedrag. Het verdient aanbeveling de toepassing van feedbackinstrumenten in de dagelijkse werkprocessen te incorporeren.

*Kwaliteitssysteem*

Het hanteren van de kwaliteitsnormen heeft een krachtige impuls gegeven aan de investering in kwaliteitsbevorderende processen en heeft landelijk geleid tot een grotere mate van uniformiteit in de doelstellingen die worden nagestreefd.

Gezocht moet worden naar een verdere verdieping of verbreding van de kwaliteitsnormen. De normen zouden naast kwantitatieve meer kwalitatieve elementen moeten bevatten. Aansluiting zou kunnen worden gezocht bij de uitgangspunten die in het rapport “Kwaliteit kost tijd” zijn geformuleerd.

Doordat het accent is komen te liggen op de kwaliteitsnormen is de aandacht voor de statuten en het MRF afgenomen. Naar het oordeel van de visitatiecommissie blijft echter een integrale visie op de organisatie van groot belang. Het gevaar bestaat namelijk dat door het loslaten van deze integrale benadering belangrijke kwaliteitsaspecten uit het zicht verdwijnen.

Het verdient aanbeveling dat de gerechten samen met de Raad voor de rechtspraak aan dit risico aandacht besteden en zorgdragen voor inbedding van de kwaliteitsnormen in een breder integraal kwaliteitsbeleid. Tevens verdient de monitoring door zowel de Raad voor de rechtspraak als de gerechten voortdurende aandacht.

## **Samenstelling van de visitatiecommissie**

### **De visitatiecommissie bestond uit de volgende personen:**

#### **Externe leden:**

**Prof. dr. F. Leijnse** voorzitter van de visitatiecommissie  
*Hoogleraar Onderwijs en Arbeidsmarkt Open Universiteit, lid van de Eerste Kamer*

**Prof. mr. C.J.J.M. Stolker** vice-voorzitter van de visitatiecommissie  
*Decaan Faculteit der Rechtsgeleerdheid Universiteit Leiden*

**Mw drs. C.C. van Beek MCM**  
*Lid/plaatsvervangend voorzitter RvB Nederlandse Zorgautoriteit*

**Dhr. J.A. Gerritsen**  
*Burgemeester gemeente Zutphen*

**Mw. mr. I.E. Klopper-Gerretsen**  
*Hoofdadvoocaat-generaal ressortparket Arnhem*

**Mr. A.H. Korthals**  
*Oud-minister van justitie*

**Mw. mr. M. Mondt-Schouten**  
*Staatsraad in buitengewone dienst Raad van State*

**Mw. mr. J.E. Overdijk-Francis**  
*Senior adviseur Vereniging van Nederlandse Gemeenten, lid Selectiecommissie Rechterlijke Macht en lid Raad van Advies Anne Frank Stichting*

**Drs. J.S.T. Tiemstra,**  
*Director TMS Management Services BV, lid van de Raad van Bestuur van Amnesty International*

#### **Interne leden:**

**Mr. D.J. Keur**  
*President gerechtshof Leeuwarden*

**Drs. J.L. Melisie**  
*Directeur bedrijfsvoering en bestuurslid rechtbank Roermond*

**Mr. H. de Ruijter**  
*Voorzitter sector kanton en bestuurslid rechtbank Breda*

**Mr. J. Silvis**  
*Voorzitter sector strafrecht en bestuurslid gerechtshof 's-Gravenhage*

**Mr. H.A.W. Snijders**

*President rechtbank 's-Hertogenbosch*

**Mw. mr. G. van Zeben - de Vries**

*Voorzitter sector bestuursrecht en bestuurslid rechtbank 's-Gravenhage*

**Secretariaat**

De voorbereiding, begeleiding en ondersteuning van de visitatiecommissie en het concipiëren van de verslagen, bevindingen en aanbevelingen en het eindrapport is gedaan door een speciaal voor dit doel opgerichte projectgroep, tevens secretariaat van de visitatiecommissie, bestaande uit:

**Mr. F. Oelmeijer**

*vice-president rechtbank Roermond, projectleider*

**Mw. J.A. Veenbergen**

*plaatsvervangend projectleider*

**Dhr. C. Kuiper**

*juridisch stafmedewerker rechtbank Zwolle, secretaris*

**Mr. Th.H.M. Lueb**

*juridisch medewerker gerechtshof Arnhem, secretaris*

**Mw. mr. C. de Man**

*coördinerend secretaris rechtbank Haarlem, secretaris*

## Overzicht van in de tekst genoemde good practices

### **Deskundigheidsbevorderende processen in relatie tot inhoudelijke kwaliteit**

#### *Vakinhoudelijk overleg*

Rechtbanken Arnhem, Amsterdam (sector bestuur), Breda, Roermond (straf en civiel), 's-Hertogenbosch (afdeling familie- en jeugdrecht) en het gerechtshof 's Gravenhage (sector civiel), *kennisclusters* pagina 15  
Gerechtshof Arnhem (sector civiel), *court-sessions* pagina 15  
Rechtbank 's-Hertogenbosch (sectoren handel en kanton), *afstemming stafjuristen agenda vakinhoudelijk overleg* pagina 16

#### *Meelezen*

Rechtbanken Arnhem, Zwolle-Lelystad en Zutphen (sectoren straf), *meelezen in de strafsector* pagina 17  
Rechtbank Leeuwarden (sector civiel), *meelezen* pagina 17  
Rechtbank Arnhem (sector bestuur), *controle alle uitspraken door een stafjurist* pagina 17  
Rechtbanken Zutphen en Middelburg, *derde meelezer* pagina 17  
Rechtbank 's-Hertogenbosch (sector straf), *lezen uitspraken door kwaliteitsteam* pagina 18  
CBb, *analyse eigen uitspraken door gerechtsauditeur en raadsheer* pagina 18  
Gerechtshof Arnhem (sector belasting), *becomentariëren en bespreken uitspraken door sectorcoördinator* pagina 18

#### *Permanente Educatie*

Rechtbank Amsterdam, *opleidingsloket* pagina 19  
Rechtbanken Groningen, Leeuwarden, Assen, gerechtshof Leeuwarden, *Bureau Opleidingen Noordelijke Gerechten (BONG)* pagina 19  
Gerechtshof 's-Hertogenbosch, rechtbank Alkmaar *PE-week/opleidingsweek* pagina 19  
Rechtbank Almelo (sector civiel), *kennisoverzichten* pagina 20  
Gerechtshof Leeuwarden, *kenniscommissie* pagina 20

#### *Leren van vernietigingen en bevestigingen in hoger beroep of cassatie*

Gerechtshoven 's-Hertogenbosch en Leeuwarden (sectoren straf), *analyse en bespreking cassaties door hoogleraren* pagina 21  
Rechtbank Zwolle-Lelystad (sector bestuur), *snelle rondzending, met commentaar van een juridisch stafmedewerker, van uitspraken in hoger beroep* pagina 21  
Gerechtshof Leeuwarden (belastingkamer), *formulier typering vernietiging* pagina 21

#### *Promis*

Rechtbank Breda (sector straf), *promis inclusief klapschermen* pagina 23  
Rechtbanken Dordrecht en Roermond (sectoren straf), *voorbereidingsformulier* pagina 23

#### *Andere systemen voor het delen van kennis*

CRvB, *ter beschikking stellen handboek Awb* pagina 23/24  
Gerechtshof Leeuwarden, *openstellen E-archief Mulder-zaken* pagina 23/24  
Rechtbank Arnhem, *sharepoint* pagina 24  
Gerechtshof 's-Hertogenbosch, *Kenniscentrum Gezondheid en Milieu* pagina 24

## **Ontwikkeling medewerkers en kwaliteit**

Rechtbank Arnhem, *werving personeel* pagina 24

CBb, *arbeidsmarktcommunicatie* pagina 24

Gerechtshof Arnhem, *stafjuristen in doorgroeifunctie voor rechter* pagina 26

## **Doorlooptijden en tijdigheid**

### ***Termijnbewaking***

Rechtbank Zutphen (sector handel), *bewaking doorlooptijden door de rolrechter* pagina 28

Rechtbank Haarlem (team handel), *voorraadlijstjes* pagina 28

Gerechtshof Leeuwarden (team familie), *'Toos-lijst'* pagina 28

### ***Sturen op werkprocessen***

CBb, *overzichtsformulier* pagina 29

Gerechtshof Arnhem (sector straf), *experimenteerkamer* pagina 29

Gerechtshof 's-Gravenhage (sector handel), *comparitie na aanbrengen* pagina 30

Rechtbank 's-Gravenhage, *meervoudig compareren na antwoord in complexe (letsel)schadezaken* pagina 30

### ***Sturing in de keten***

CBb, *inventariseren verwachtingen grote procespartijen* pagina 30

Rechtbank Dordrecht (sector bestuur), *afspraken partijen die verdaging vragen* pagina 30

Rechtbank Almelo (team familie en jeugd), *geïntegreerde aanpak van jeugdzaken* pagina 30

### ***Projectmatige aanpak***

Rechtbank Amsterdam (sector bestuur), *project geschillenbeslechting* pagina 30

## **Feedbackcultuur**

### ***Training***

Rechtbank Middelburg, *"samen verder"* pagina 32

Rechtbank Roermond, *assertiviteitstraining juridisch en administratief medewerkers* pagina 32

### ***Intervisie enkelvoudige kamer/zittingscoaching***

Rechtbank Assen, *ontwikkeling verschillende vormen van intervisie* pagina 34

### ***Intervisie meervoudige kamer/teamcoaching***

Rechtbank Almelo, *eigenwijsheidskamer* pagina 34

Gerechtshof Arnhem (team familie), *evaluatieformulier MK-zitting* pagina 34

### ***Informanten ten behoeve van functioneringsgesprek***

Rechtbanken Alkmaar, Arnhem en Breda, *360° feedbackmethode* pagina 35

Rechtbank Zutphen, *terugkoppeling informatie informanten* pagina 35

## **Ontwikkeling van het kwaliteitssysteem**

### *Ambitie*

Rechtbank Utrecht, “*Met recht in dialoog*” pagina 38

Rechtbank Haarlem, *schema missie visie, kritische succesfactoren en stretchgoals* pagina 38

Rechtbank 's-Hertogenbosch, *scherpe ambitie* pagina 38

### *Organisatie kwaliteitszorg*

Rechtbank Arnhem, gerechtshof 's Hertogenbosch, *president portefeuillehouder kwaliteit* pagina 39

### *Externe oriëntatie*

Rechtbank Zutphen sector straf, *diepte-interviews* pagina 39

Rechtbank Alkmaar, “*klein KWO*” pagina 39

Rechtbank Roermond, *burgerpanel* pagina 39

Rechtbank Rotterdam (sectoren familie, bestuur en kanton), *spiegelbijeenkomsten* pagina 39

Rechtbank Utrecht (sector kanton), *interviews rechtzoekenden* pagina 40

CBb, *klantenpanel* pagina 40

### *Reflectie*

Rechtbank Arnhem, *doorlopen PDCA-cyclus* pagina 40

Rechtbank Alkmaar, *controlmatrix* pagina 40

Rechtbank Breda, *balanced scorecard*, rechtbank Zwolle, *A4'tje*, Rechtbank Dordrecht

*K4-formulier* pagina 40



