

College van Beroep voor het bedrijfsleven

Meerjarenbeleidsplan 2011 - 2014



De toekomst door de ogen van het CBb

Inhoudsopgave:

Voorwoord	blz. 2
1. Missie en visie	blz. 3
2. Omgeving (dynamiek van het rechtsgebied)	blz. 5
3. Perspectief van de rechtzoekende	blz. 6
4. Organisatie, medewerkers en kwaliteit	blz. 9
5. Het College in 2014	blz. 15
6. Doelstellingen op korte termijn (2011)	blz. 19
7. De businesscase	blz. 20
8. Tot slot	blz. 28

VOORWOORD

Inleiding

Dit meerjarenbeleidsplan geeft aan waar het College van Beroep voor het bedrijfsleven (verder onder meer: het College) in 2014 en op korte termijn wil staan. Het beschrijft het kader waarbinnen het College zich de komende jaren beweegt. Dat kader is gelaagd. Er is in de eerste plaats het nationale wettelijke kader waaraan het College zijn bevoegdheid en rechterlijke instrumentarium ontleent. Daarnaast is er de Europese dimensie. Het College is immers werkzaam op het terrein van het sociaal-economisch bestuursrecht. Dat rechtsgebied wordt in hoge mate beïnvloed door Europese regelgeving. Ontwikkelingen in Europa, zowel juridisch als beleidsmatig, doen er voor het College dus toe. Dat de agenda van de Rechtspraak 2011-2014 voor het ontwikkelen van ons meerjarenbeleidsplan eveneens een richtinggevend perspectief is geweest spreekt vanzelf.

Draagvlak

Dit plan is totstandgekomen na verschillende bijeenkomsten. Het bestuur heeft zich, onder leiding van een organisatiedeskundige, bezonnen op de toekomst (ook wel aangeduid als: "het Corona-overleg").

Er zijn bijeenkomsten geweest met de rechtsprekenden, de auditeurs, de (senior) juridisch medewerkers, de administratieve ondersteuning en het bedrijfsbureau. Tevens is het medezeggenschapsorgaan van het College geraadpleegd. En last but not least zijn er rechtstreekse contacten geweest met (vertegenwoordigers van) verschillende procespartijen om hun visie te vragen. Dit alles om in de komende jaren de missie van het College adequaat te kunnen blijven vervullen.

Opbouw

In de volgende hoofdstukken wordt de context beschreven waarbinnen het College naar verwachting de komende jaren zal opereren. Het plan richt zich met name op hoofdlijnen en speerpunten, waarna verdere uitwerking in de opvolgende jaarplannen kan plaatsvinden.

Voorts wordt in dit meerjarenbeleidsplan op basis van een businesscase aangegeven op welke wijze het College optimaal zou kunnen presteren.

1. MISSIE EN VISIE

In de Wet administratieve rechtspraak bedrijfsorganisatie van 16 september 1954 wordt in artikel 4 bepaald dat er een College van Beroep voor het bedrijfsleven is. De keuze destijds voor een apart rechterlijk College vloeide voort uit de opvatting dat voor de beoordeling van sociaal-economische bestuurlijke geschillen een specialisatie werd verwacht die van de leden van de "gewone" rechterlijke macht niet mocht worden verwacht. Bovendien was er, gelet op de aard van de geschillen, behoefte aan snelle rechtspraak.

Het College, aanvankelijk begonnen als het juridisch sluitstuk van de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie, is in de loop der jaren uitgegroeid tot een gespecialiseerd onderdeel van de Rechtspraak dat zich hoofdzakelijk bezighoudt met het nog immer complexer wordende rechtsterrein van het sociaal-economisch bestuursrecht.

Het College bestond op 1 maart 2010 uit één president (voorzitter van het gerechtshof), zeven vice-presidenten, negen raadsheren en vijftientig raadsheren-plaatsvervanger.

De rechtsprekenden worden ondersteund door gerechtsauditeurs, senior juridisch medewerkers, een administratie en een bedrijfsbureau. Het College bestaat uit twee secties, die ieder ongeveer de helft van het werkterrein voor hun rekening nemen. Het College wordt thans in ongeveer 60 wetten, onder meer op het terrein van telecommunicatie, energie, publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie, gemeenschappelijk landbouwbeleid, economische subsidies, diergezondheid, meststoffen en de gezondheidszorg, aangewezen als competente rechter in eerste en enige aanleg. Ingevolge een veel beperkter aantal wetten fungeert het College als hoger beroepinstantie; dit betreft onder meer zaken op grond van de mededingingswet, warenwet, de financiële toezichtwetgeving en ook (voor andere delen) de telecommunicatiewet.

Met andere woorden het College is actief op gebieden waar de gemiddelde inwoner van Nederland dagelijks mee in aanraking komt.¹

Specialisatie en concentratie

Procedures bij het College hebben in veel gevallen betrekking op besluiten van de Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA), de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa), het College Toelating Gewasbeschermingsmiddelen en Biociden (Ctgb), de minister van Economische zaken, de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en bedrijfslichamen (productschappen en bedrijfschappen). Voorts is het College tuchtrechter, onder meer met betrekking tot de accountants, de scheepvaart en de tuchtzaken op grond van de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie.

¹ Zie: Trema nr. 7 september 2002 "Het College van Beroep voor het bedrijfsleven in 2010"

De omgeving² van het College heeft van tijd tot tijd aangegeven specialistische rechtspraak noodzakelijk te achten daar behandeling bij een algemene bestuursrechter te veel tijd zou vergen om de betreffende materie uit te leggen voordat de juridische kwesties inhoudelijk op voldoende deskundig niveau aan bod komen.

Gevraagd naar hun reactie met betrekking tot de gewenste kwaliteit van de uitspraken is door de rechtzoekenden, blijkens het door het College op 7 oktober 2009 gehouden klantenpanel, van belang geacht dat deze uitspraken duidelijk en goed gemotiveerd zijn en dat deze binnen een redelijke termijn plaatsvinden. Eenzelfde geluid viel te beluisteren in de rechtstreekse contacten die ten gevolge op dit klantenpanel hebben plaatsgevonden tussen het College en toezichthouders en repeatplayers.

Voor het College gelden dus de trefwoorden: specialisme en concentratie. Ter uitvoering van zijn taak heeft het College in het verleden de volgende missie en visie gedefinieerd:

Missie:

Het op kwalitatief verantwoorde wijze binnen een redelijke termijn afhandelen van de bij het College aanhangige geschillen op het gebied van het sociaal-economisch bestuursrecht.

Visie:

Het College wil deze missie bereiken door een eigentijds sociaal beleid te voeren en bekend te zijn als een organisatie, waar zowel intern als extern, klantgericht, doelgericht, bedrijfsmatig als zorgvuldig wordt samengewerkt.

De missie en de visie zijn onveranderd gebleven. De hierna te presenteren speerpunten zijn aan deze missie en visie gerelateerd.

² Onderzoeksproject Kwaliteit specialistische rechtspraakvoorzieningen Radboud Universiteit Nijmegen (blz. 265)

2. OMGEVING (DYNAMIEK VAN HET RECHTSGEBIED)

De juridische infrastructuur (wetgeving, rechtshandhaving en rechtspraak) speelt een cruciale rol in het maatschappelijke en het handelsverkeer³. Het functioneren van de rechtspraak is niet alleen van belang voor het behoud van de elementaire veiligheid van persoon en bezit. Het bepaalt ook in hoge mate de zekerheid in de economie dat partijen zich aan de wet, contracten, vergunningen e.d. houden. Als bijvoorbeeld bij contractbreuk geen (snelle) gang naar de rechter mogelijk is, verliezen contracten aan betekenis, terwijl zij de basis vormen voor het handelsverkeer. Hetzelfde geldt, mutatis mutandis, voor besluiten die in het kader van het sociaal-economisch bestuursrecht worden genomen. Of zij krijgen formele rechtskracht omdat de bezwaar/beroepstermijn ongebruikt is verstreken of, wel in bezwaar/in rechte ter discussie gesteld, er moet binnen een redelijke termijn duidelijk worden of het aangevallen besluit de toets der kritiek kan doorstaan.

Het College behandelt per jaar ongeveer 1200 zaken en is daarmee in Nederland de grootste specialistische rechtspraakvoorziening voor de beslechting van complexe (internationale) geschillen tussen bedrijfsleven en overheid.⁴ Grote bedrijven zijn vooral betrokken bij procedures op het terrein van de telecommunicatie en de energiewetgeving, terwijl zaken over subsidies, belastingen en landbouwwetgeving meer voorkomen bij minder grote bedrijven. In meer dan de helft van alle zaken bij het College is een ministerie of een ministeriële dienst verweerder. Bij zaken waarbij een groot bedrijf is betrokken, is de verweerder meestal een marktautoriteit (OPTA, NMa).

De rechtspraak van het College volgt de dynamiek van de sociale en economische ontwikkelingen. Het aanbod van zaken is dan ook moeilijk te voorspellen en hangt af van veel factoren. Zo zijn er in 2009, door verschillende oorzaken, waaronder het cyclische karakter van een aantal zaken (marktanalyse zaken in de telecommunicatie en methodebesluiten gas en elektriciteit) en een ruim aanbod van onder meer zaken betreffende inkomenssteun in de landbouw, de zogenoemde GLB-zaken, zaken op grond van de Gezondheids- en Welzijnswet voor dieren (Gewedi), andere telecommunicatie en energiezaken, ruim 30% meer zaken bij het College binnengekomen dan in 2008 het geval is geweest. Onder andere omdat fluctuatie in het aanbod van zaken in de toekomst evenzeer aan de orde kan zijn wordt het College lumpsum gefinancierd. Bij de in dit meerjarenbeleidsplan geïntegreerde businessplan zal nader op dit aspect worden ingegaan.

³ Het bedrijfsleven onderkent dit belang. Zie b.v. J.H. Schraven, 2000, Een goed functionerend en doorzichtig Rechtssysteem, www.vno-ncw.nl.

⁴ Onderzoeksproject Kwaliteit specialistische rechtspraakvoorzieningen Radboud Universiteit Nijmegen (blz. 238)

3. PERSPECTIEF VAN DE RECHTZOEKENDE

Onderzoek naar specialistische rechtspraakvoorzieningen

Begin 2009 heeft de Raad voor de rechtspraak (hierna: de Raad) aan de medewerkers van de Juridische Faculteit van de Radboud Universiteit Nijmegen de opdracht verstrekt onderzoek te doen naar de kwaliteit van specialistische rechtspraakvoorzieningen. Genoemde faculteit heeft vervolgens empirisch onderzoek gedaan naar de ervaringen van grote ondernemingen met vijf specialistische rechtspraakvoorzieningen, waaronder het College.

Het eindoordeel van voormeld onderzoek luidt: “specialisatie loont!”:

1. De geïnterviewde ondernemingen en andere actoren waren vrijwel unaniem van mening dat specialisatie loont. Het bij rechtbanken gebruikte roulatiesysteem werkt belemmerend;
2. De onderzochte specialistische rechtspraakvoorzieningen zijn kwalitatief goed. De doorlooptijden zijn (soms) te lang. Als suggestie ter verbetering is gewezen op een betere interne organisatie en op uitbreiding van het aantal rechters;
3. Het feit dat het College in bepaalde gevallen de enige feitelijke instantie is wordt uiteindelijk geprefereerd boven het inlassen van een tweede feitelijke instantie;
4. Arbitrage, bindend advies en mediation vormen voor de geraadpleegde ondernemingen en advocaten geen daadwerkelijk alternatief.

Het klantenpanel

Omdat het College behalve in de ervaringen van grote ondernemingen uiteraard ook geïnteresseerd is in de ervaringen van alle andere rechtzoekenden heeft het College op 7 oktober 2009 een klantenpanel gehouden met 18, uit onder meer de advocatuur, verweerders en repeatplayers geselecteerde, vertegenwoordigers. Tijdens dit klantenpanel is gediscussieerd over de kwaliteit van het College, waarbij gebruik is gemaakt van ‘Group Systems’. Alle deelnemers hebben online en anoniem hun mening gegeven op een aantal stellingen. In aansluiting op de anoniem weergegeven meningen ontstond veelal een levendige discussie over de aan kwaliteit gerelateerde onderwerpen. Deze discussies maakten het mogelijk dieper op zaken in te gaan en derhalve beter zicht te verkrijgen op de wensen van de rechtzoekenden. Alle meningen zijn in een ‘In-Team Task Report’ weergegeven.

Het College heeft daarbij op een schaal van 1 tot 5 hoog gescoord op deskundigheid en een zeer ruime voldoende op, rechtseenheid van beslissingen, bejegening ter zitting, bejegening in het voortraject, wachttijden op de zitting, motivering van beslissingen en een voldoende op het punt van flexibiliteit in het maken van afspraken. Voor snelheid in het doen van uitspraken en doorlooptijden werd door het College blijkens de resultaten van voormeld klantenpanel toen geen voldoende gescoord.

Doorlooptijden

Zowel uit het onderzoek door de Juridische Faculteit van de Radboud Universiteit Nijmegen als uit de resultaten van het gehouden klantenpanel en de daarop volgende gesprekken met de verschillende groepen rechtzoekenden is gebleken dat de doorlooptijden een punt van aandacht zijn.

Het College was én is zich hier van bewust en heeft zich, zoals geformuleerd in het jaarplan voor 2009, ten doel gesteld in drie jaar tijd te komen tot een situatie, waarin 80 procent van de zaken die in eerste en enige aanleg worden behandeld, binnen 12 maanden worden afgewikkeld. Voor hoger beroepszaken zou — eveneens in 80 procent van de gevallen — een uitspraak binnen 40 weken moeten worden gedaan.

Zoals hiervoor is aangegeven zijn er in 2009 30% zaken meer ingestroomd dan in 2008.

Hierdoor is de ambitie met betrekking tot het verkorten van de termijn in het doen van uitspraken en het terugdringen van de doorlooptijden onder druk komen te staan. Daarom is in samenspraak met de Raad een plan van aanpak gemaakt om de verhoogde instroom binnen een redelijke termijn weg te werken en waar mogelijk tevens gestalte te geven aan het verkorten van de termijn van uitspraak en het verkorten van de doorlooptijden.

Die doorlooptijden worden tevens onder druk gezet doordat een beperkte hoeveelheid zaken een onevenredig groot beslag legt op de afdoeningscapaciteit van het College.

Daarbij valt in de eerste plaats te denken aan zaken op het terrein van de Telecommunicatie en dan met name aan de zogenoemde marktanalysebesluiten. De beroepschriften, bestreden besluiten en verweerschriften in dat soort zaken beslaan ieder vaak honderden bladzijden waardoor een aantal rechtsprekenden vrijwel onafgebroken met de behandeling van dat soort zaken bezig is. Hoewel dit soort zaken een cyclisch karakter hebben neemt de afdoening (soms inclusief een beroep na een eerdere vernietiging) zoveel tijd in beslag dat de nieuwe marktanalysebesluiten zich al weer aandienen.

Er is dus eigenlijk geen sprake meer van een piekbelasting maar in feite van een permanent verhoogde druk op de afdoeningscapaciteit.

Datzelfde doet zich, zij het in iets mindere mate, ook voor op het terrein van het energierecht en (thans) de mededingingswet (met name de bouwfraudezaken). Daardoor dreigen andere zaken met een hoge prioriteit, men denke bijvoorbeeld aan de tuchtzaken op het terrein van de accountancy, in het gedrang te komen. Uit de, van dit meerjarenbeleidsplan deel uitmakende, businesscase blijkt dat het enige jaren geleden daartoe aan het College toegekende extra budget niet toereikend is om, zowel de nog immer uitdijende marktzaken als de andere zaken met voldoende snelheid te kunnen behandelen.

Met referentie aan het in de inleiding genoemde "Corona-overleg" en de daarna belegde bijeenkomsten met rechtsprekenden, auditeurs, senior-juridisch medewerkers, de administratieve ondersteuning en de medewerkers van het bedrijfsbureau zal de betrokkenheid van alle medewerkers worden vergroot door meer bottom-up te sturen in plaats van top-down. Medewerkers worden

hierdoor in staat gesteld ook met betrekking tot het verkorten van de doorlooptijden hun medeverantwoordelijkheid te dragen, waardoor de "sense of urgency" op alle niveaus in de organisatie wordt erkend en herkend. Verhoogde aandacht voor (specifieke) regie in zaken of zaakspakketten door onder meer zaaksdifferentiatie, ook wel aangeduid als het drie stromenbeleid, kan evenzeer aan verbetering van de doorlooptijden bijdragen.

Rechtseenheid

Voorts is uit eerdergenoemd onderzoek en het gehouden klantenpanel naar voren gekomen dat rechtzoekenden de rechtseenheid een belangrijk aspect vinden.

Aangezien de sociaal-economische rechtspraak bij het College is geconcentreerd is door de positionering van het College in het stelsel van rechtsbescherming een belangrijke voorwaarde vervuld voor het kunnen bieden van rechtseenheid op dit rechtsgebied.

Het belang van dit aspect wordt verder onderstreept door het feit dat er van de zijde van de regering een wetsvoorstel is gedaan tot aanpassing van het bestuursprocesrecht dat de mogelijkheid behelst dat de Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State (ABRvS), de Centrale Raad van Beroep (CRvB) en het College in richtinggevende zaken gebruik kunnen maken van een zogenoemde "grote kamer" van maximaal vijf leden.

Waar het de toepassing van de Algemene wet bestuursrecht (Awb) betreft wordt onderlinge afstemming tussen de verschillende hoogste bestuursrechterlijke colleges, zoveel mogelijk gewaarborgd doordat staatsraden en staatsraden in buitengewone dienst in voorkomend geval ook fungeren als raadsheer-plaatsvervanger bij de CRvB of het College en omgekeerd. Daarnaast is er regelmatig overleg tussen de voorzitter van de ABRvS en de presidenten van de CRvB en het College. Ook zijn er plannen tot het instellen van een gemeenschappelijke rechtseenheidkamer van ABRvS, CRvB en het College. Door het voormelde in te stellen of reeds fungerende vormen van samenwerking wordt de rechtseenheid zoveel mogelijk bevorderd.

4. ORGANISATIE, MEDEWERKERS EN KWALITEIT

Bestuursmodel

De besturing van het College vindt plaats volgens het zogenoemde sectiemodel. Het bestuur van het College bestaat uit de president, de directeur bedrijfsvoering en twee sectievoorzitters.

Het College heeft bewust voor dit besturingsmodel gekozen. Naast een president en een directeur bedrijfsvoering is gekozen voor twee sectievoorzitters om twee redenen:

1. Het werk van het College is verdeeld over twee secties, om werkterreinen die verwantschap met elkaar vertonen zoveel mogelijk door dezelfde mensen te laten behandelen. Het verdient dan aanbeveling om zo'n werkterrein te laten aanvoeren door een sectievoorzitter die ook materiedeskundig is. Die deskundigheid wordt niet, althans niet in die mate opgebouwd als het College slechts uit één sectie zou bestaan die alle zaken behandelt.
2. Zou het College niet zijn onderverdeeld in secties en dus in feite uit één, ongedeelde, sectie bestaan, met aan het hoofd één sectievoorzitter, dan zou al gauw een extra bestuurs- c.q. managementlaag ontstaan van teamvoorzitters, waardoor een kleine organisatie snel "overbestuurd" zou worden.

Het College is daarom niet voornemens om veranderingen in dit model na te streven.

Het spreekt bij dit alles vanzelf dat bij de selectie en benoeming van bestuursleden uitdrukkelijk bijzondere aandacht zal blijven worden besteed aan de vraag of de kandidaat beschikt over het vermogen (ook) in een relatief kleine organisatie effectief te kunnen optreden. Zonodig zal aan (nieuwe) bestuursleden een, eventueel op de specifieke eisen van het College toegesneden, Management Development traject worden aangeboden.

Personeelsbeleid

Bij het handhaven en waar nodig bevorderen van vakbekwaamheid en deskundigheid is het te voeren personeelsbeleid van groot belang. Bij de werving en selectie staat men immers aan de poort van de kwaliteit en zal de eerste belangrijke beslissing worden genomen met betrekking tot de waarborging van deskundige rechtspraak. Dit geldt zowel voor de rechtsprekenden als de (juridische) ondersteuning.

Bij nieuw aan te trekken raadsheren zal — zoals reeds gebeurt — blijvend aandacht worden besteed aan de bij hen aanwezige deskundigheid dan wel bijzondere competenties, terwijl bij de selectie van de auditeurs en senior-juridisch medewerkers betrokkenen nu en in de toekomst, in voorkomend geval, worden onderworpen aan een zogenoemde "schrijftest". Bij de (juridische) ondersteuning zal steeds acht worden geslagen op de behoefte van de organisatie en de daarvoor benodigde competenties.

Ook het College heeft te maken met de effecten van de vergrijzing waardoor er problemen kunnen ontstaan in het beschikken over voldoende gekwalificeerde raadsheren. Er zal gelet op het "Actieplan werving & selectie rechterlijk ambtenaren (met rechtspraak belast) 2010" derhalve bij de strategische personeelsplanning (SPP) rekening worden gehouden met het tijdig kunnen voorzien in de — kwalitatief en kwantitatief — gewenste behoefte aan rechterlijk ambtenaren en gerechtsambtenaren.

Vermoedelijk in de periode 2011-2014, maar naar alle waarschijnlijkheid, in ieder geval vanaf 2015, zullen bij het College verschillende raadsheren wegens pensionering uitstromen. Daarmee zal een belangrijk deel van de expertise van het College in zeer korte tijd verloren gaan. Zeker gelet op de grote belangen die met de rechtspraak van het College op economisch gebied gemoeid zijn zal een dergelijk gat in de expertise moeten worden voorkomen. Besturen is vooruit zien. Het is derhalve ook uit dat oogpunt om die ontwikkeling voor te zijn en tijdig in te zetten op een goede opvolging en het behoud van eerder genoemde expertise. Uitstroom van "oude rotten in het vak" zal dus niet moeten plaatsvinden dan nadat in nieuwe expertise is voorzien.

Teneinde nog meer structuur in het opleiden te kunnen bieden heeft het College in 2008 een opleidingsplan ontworpen voor het Collegebestuur, raadsheren, auditeurs en de administratieve ondersteuning. In 2009 en opvolgende jaren zal aan dit opleidingsplan verder uitvoering worden gegeven. De werkgroep permanente educatie draagt mede zorg voor de ontwikkeling van cursussen ter ondersteuning van de permanente educatie. Daarmee zal worden voortgegaan.

Belangrijke instrumenten bij de ontwikkeling en de borging van kwalitatief hoogwaardige juristen en een goede (juridische) ondersteuning zijn het functioneringsgesprek en het feedback geven. Het College stelt zich daarbij ten doel tenminste éénmaal per jaar een functioneringsgesprek te houden met iedere medewerker.

Uit het op 8 november 2009 gehouden medewerkerswaarderingsonderzoek en uit de op 15 april 2010 gehouden visitatie blijkt dat de feedbackcultuur sterk is ontwikkeld waar het gaat om het geven en ontvangen van feedback met betrekking tot inhoudelijke aspecten. Met name tussen raadsheren en auditeurs is de ontwikkeling van de feedbackcultuur minder op het gebied van bejegening- en gedragsaspecten.

Hoewel voor het geven van feedback Collegebreed trainingen zijn gegeven, zal dit fenomeen de komende jaren meer gemeengoed dienen te worden door intervisie en het geven van feedback na afloop van zittingen. Dat zal de kwaliteit van het werk en het welbevinden van de medewerkers nog verhogen.

Mede naar aanleiding van het gehouden medewerkerswaarderingsonderzoek zal het Collegebestuur de komende periode sterker gaan inzetten op het motiverend en sociaal leiderschap.

Arbeidsmarktcommunicatie

De arbeidsmarktcommunicatie zal nader vorm worden gegeven door meer gebruik te maken van de voorhanden ict-structuur, waaronder de eigen website van het College en de voor externen benaderbare site www.rechtspraak.nl. Behalve publicatie van vacatures in de daarvoor beschikbare media gaat het College ook zelf op zoek naar geschikte kandidaten voor de functie van raadsheer of gerechtsauditeur.

ICT: randvoorwaarden en ondersteuning

Zaken op het gebied van personeel, waaronder de arbeidscommunicatie, maar ook de primaire processen zullen in de komende periode steeds meer ondersteund en afhankelijk worden van IT-gestuurde systemen. In vervolg op de pilot bij de rechtbank Rotterdam is het College op 1 april 2008 een pilot gestart voor de digitale behandeling van zaken.

Het doel van de pilot is ervaring op te doen met het (zoveel mogelijk) papierloos werken bij het elektronisch berichtenverkeer tussen het College en rechtzoekenden, het vastleggen en raadplegen van stukken in een elektronisch dossier én het digitaal voorbereiden van een zaak door de gerechtsmedewerkers.

Het bestuur van het College heeft in het voorjaar van 2008 tevens de wens uitgesproken om uiteindelijk te komen tot een digitale zittingszaal. Genoemde pilots zullen samen met andere pilots die op dit moment in het kader van de digitale toegankelijkheid in de rechtspraak plaatsvinden (zoals digitaal beroep instellen en digitaal archiveren) er toe bij moeten dragen dat de gehele procesgang in 2014 langs digitale weg kan plaatsvinden.

Welzijn, veiligheid en beveiliging

Het College heeft het welzijn van het personeel hoog in het vaandel staan. Zo is er de afgelopen tijd een actief gezondheidsmanagement ingevoerd, welk beleid de komende jaren meer zal moeten kantelen van alleen repressief, naar een meer pro-actief beleid. Daarbij is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer. Hierbij kan dan onder meer worden gedacht aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De veiligheid van het personeel en beveiliging van gegevens wordt verder vormgegeven door nadere uitwerking van het beveiligingsplan.

Integriteit

Op 1 mei 2010 is de gedragscode rechtspraak in werking getreden. Medewerkers binnen de Rechtspraak en dus ook de medewerkers van het College zullen zich laten leiden door de in deze gedragscode genoemde kernwaarden onpartijdigheid, onafhankelijkheid, onkreukbaarheid en professionaliteit. De gedragscode biedt een ijkpunt voor bewustwording bij medewerkers en discussies over dit onderwerp binnen de organisatie.

Leidraad nevenfuncties

Met ingang van 1 oktober 2009 is de Leidraad nevenfuncties voor rechterlijke- en gerechtsambtenaren in werking getreden. Deze leidraad biedt rechterlijke ambtenaren en gerechtsambtenaren een toetsingskader voor de afweging of zij bepaalde nevenfuncties wel of niet zouden moeten vervullen.

Kwaliteitszorg

Bij het College staat de inhoudelijke kwaliteit traditioneel heel hoog in het vaandel. Concessies op het punt van inhoudelijke kwaliteit heeft het College tot nu toe gelukkig nooit hoeven doen. Een breed scala van maatregelen draagt momenteel bij aan het verwerven en het onderhouden van deskundigheid.

In het kader van het op peil houden en het vergroten van de aanwezige kennis op het gebied van het economisch-bestuursrecht heeft het College reeds in 2007 een aanvang gemaakt met het behalen van de norm van 30-uur permanente educatie per jaar voor raadsheren en auditeurs. Vanaf 2009 heeft het College de norm van 30 uur permanente educatie als minimum norm voor alle, daarvoor in aanmerking komende, medewerkers ingevoerd en zal het College deze norm handhaven.

Voorts zal het College trachten ruimte te blijven inplannen voor deelname aan en handhaving van de reeds jaren geleden ingevoerde kwaliteitsweken. Hierbij worden medewerkers uitgeroosterd uit het primaire proces, zodat er aandacht kan worden besteed aan projecten die deskundigheid- en rechtseenheid-bevorderend werken.

Bij het streven naar kwaliteit is het bewaken van uniforme rechtstoepassing binnen het College en rechtseenheid met de andere bestuursrechtelijke (appel)colleges van groot belang. In beide secties van het College wordt maandelijks een jurisprudentiebespreking gehouden, waarbij de belangrijkste "eigen" uitspraken aan de orde worden gesteld en van commentaar worden voorzien. Ongeveer viermaal per jaar komen alle rechtsprekenden van het College bijeen in het juridisch coördinatieoverleg (JCO), waarin vraagstukken worden behandeld die collegebreed spelen. Dat zijn veelal kwesties op het gebied van het bestuursprocesrecht. Deze bijeenkomsten worden voorbereid door de Awb-commissie, waarin beide secties vertegenwoordigd zijn. Deze Awb-commissie is ook het belangrijkste overlegforum voor afstemming met de andere (appel)colleges. Er bestaan overlegstructuren met onder meer de Hoge Raad, de Raad van State, de Centrale Raad van Beroep, het LOVB, de gerechtshoven en de rechtbank Rotterdam.

Om alle medewerkers zo goed mogelijk te informeren over recente ontwikkelingen in de wereld van het recht komt met regelmaat het Collegebrede leesgezelschap bijeen.

Alle deelnemers lezen bepaalde toegewezen juridische tijdschriften en periodieken en brengen tijdens de bijeenkomst verslag uit van de belangrijkste

uitspraken, annotaties, artikelen en nieuwe wetgeving die zij in de achterliggende periode hebben gelezen.

Bovengenoemde instrumenten beogen bij te dragen aan het handhaven van een evenwichtige balans tussen productie en kwaliteit. De komende jaren zal hiermee worden voortgegaan en zullen zonedig nieuwe instrumenten worden ingezet.

Achter de uitspraken van het College gaat een filosofie schuil, die er kort gezegd op neerkomt dat uitspraken van het College volledig inzicht moeten bieden in een geschil. Die uitspraken moeten niet alleen voor partijen duidelijk zijn, maar een betrokken bestuursorgaan moet in voorkomend geval ook inzicht worden geboden m.b.t. de vraag of en hoe het zijn praktijk en of regelgeving moet aanpassen. Voor andere spelers op het terrein van het sociaal-economisch bestuursrecht moet eveneens uit de uitspraak duidelijk zijn waar het om gaat, zodat ook zij daar eventueel lering uit kunnen trekken. Die filosofie wijzigt op zichzelf niet, wat er niet aan in de weg staat om, in voorkomend geval, met een verkorte uitspraak te kunnen volstaan.

Uit de gesprekken met de verschillende groepen rechtzoekenden, ten verfolge op het klantenpanel, is niet gebleken dat voormelde filosofie zou moeten veranderen. Integendeel, met name werd bepleit, om bij eventuele vernietigingen, waar enigszins mogelijk, het geschil definitief te beslechten, althans aan te geven "hoe het dan wel moet". Het College heeft van die opmerking goede nota genomen.

Voorts zal het College in lijn met de planningsbrief 2011 en de Agenda van de Rechtspraak 2011-2014, zoals hierboven aangegeven, zijn aandacht blijven richten op kwaliteitsbevorderende maatregelen zoals onder meer het handhaven van de reeds enkele jaren geleden ingevoerde kwaliteitswaken, het verder vormgeven en borgen van de zogenaamde permanente educatie en het breed intercollegiaal overleg.

Middelen

De bijzondere positie van het College heeft er toe bijgedragen dat het College zichzelf altijd de norm heeft gesteld dat zijn, niet zelden hele "markten" rakende, uitspraken van hoge kwaliteit moeten zijn. Het College is er, mede dankzij een adequaat budgetteringsbeleid van — vroeger — het Ministerie van Justitie en — later — de Raad voor de rechtspraak in het algemeen in geslaagd deze norm te halen. Zowel uit het onderzoek van de Juridische Faculteit van de Radboud Universiteit Nijmegen naar specialistische rechtspraakvoorzieningen als uit het op 7 oktober 2009 gehouden klantenpanel en de daaropvolgende gesprekken blijkt dat de rechtzoekenden tevreden zijn met betrekking tot de deskundigheid, rechtseenheid van beslissingen, bejegening ter zitting, bejegening in het voortraject, wachttijden op de zitting, motivering van beslissingen, de flexibiliteit in het maken van afspraken, maar ook dat er op het gebied van snelheid in het doen van uitspraken en doorlooptijden nog het een en ander te verbeteren valt, bijvoorbeeld door een te verbeteren regie van zaken.

Als suggesties ter verbetering wordt door de grote ondernemingen gewezen op een betere interne organisatie en op uitbreiding van het aantal rechters. De Raad heeft tijdens het 1^e bestuurlijke overleg van 2010 bij het College aangegeven dat hij graag door middel van een eenvoudige businesscase van het College zou willen vernemen wat er nodig zou zijn om de, mede in dit meerjarenbeleidsplan beschreven, ambities van het College waar te maken.

Het College zal hier nader op terugkomen in de, in hoofdstuk 7 beschreven, businesscase.

Bij dit alles moet nog het volgende in het oog worden gehouden.

Het College wordt regelmatig geconfronteerd met een sterk wisselende instroom van zaken.

Genoemde instroom varieert qua aantal, maar ook qua complexiteit. Hierop zal de flexibiliteit van zowel het bestand van rechtsprekenden alsook de ondersteuning beter moeten gaan aansluiten. Hierbij kan worden gedacht aan een grotere inzet van raadsheren-plaatsvervanger, maar ook aan een gewijzigde inzet van auditeurs en wijzigingen met betrekking tot de administratieve ondersteuning.

Uit de hierna te presenteren businesscase zal blijken dat, wil het College de rechtzoekenden kunnen (blijven) bedienen op een wijze die overeenkomt met hun gerechtvaardigde wensen op het punt van de doorlooptijden (welke wensen ook weerspiegeld worden in de ambities die het College zelf heeft geformuleerd), aan uitbreiding van het aantal rechtsprekenden en de daarbij behorende ondersteuning niet valt te ontkomen. Daarover later in de businesscase meer.

5. HET COLLEGE IN 2014

Speerpunten

Gelet op hetgeen hiervoor in overweging is genomen concentreert het College zich bij de uitvoering van zijn missie in de periode van 2011 tot 2014 op de volgende acht speerpunten:

1. Deskundige rechtspraak:

Het College zal inzetten op handhaving en waar nodig en mogelijk verhoging van de deskundigheid. De hiervoor aangegeven kwaliteitsinstrumenten zullen daarbij worden gehanteerd. Zij zullen steeds op hun effectiviteit worden gezien. Eventuele nieuwe instrumenten zullen aan het palet van kwaliteitsinstrumenten worden toegevoegd.

2. Doorlooptijden:

Het College blijft van oordeel dat 80 procent van de zaken die in eerste en enige aanleg worden behandeld binnen een tijdsbestek van 12 maanden met een uitspraak zou moeten worden afgerond. Die norm wordt nog niet gehaald. De omstandigheid dat de zaken nog complexer worden, de snel veranderende normatieve kaders en de sterk verhoogde instroom in 2009 maken het voldoen aan die norm weliswaar moeilijk, maar het College meent ook op dit punt de lat hoog te moeten leggen. De rechtzoekenden zijn immers niet alleen gebaat bij goede, deskundige, rechtspraak, maar ook bij rechtspraak die tijdig wordt gegeven. Goede, tijdige rechtspraak draagt bovendien bij aan verbetering van het economisch klimaat.⁵

Het College heeft zich in zijn jaarplan van 2009 ten doel gesteld in drie jaar tijd te komen tot een situatie, waarin 80 procent van de zaken, die in eerste en enige aanleg wordt behandeld, binnen 12 maanden worden afgewikkeld. Voor wat betreft hoger beroepzaken zou — eveneens in 80 procent van de gevallen — een uitspraak binnen 40 weken moeten worden gedaan.

De uitkomsten van het in 2009 gehouden klantenpanel en de naar aanleiding hiervan gelegde contacten met toezichthouders en repeatplayers onderstrepen nog eens het belang dat rechtzoekenden hechten aan het verkorten van de doorlooptijden. Voornoemde doelstelling met betrekking tot de doorlooptijden zal dan ook, mede op aandringen van de rechtzoekenden, onverkort worden gehandhaafd.

3. Differentiatie van zaakstromen:

Om voormelde ambitie met betrekking tot de verwezenlijking van doorlooptijden waar te kunnen maken zal het College de komende jaren verhoogd gaan inzetten

⁵ Dr. B.C.J. van Velthoven “De waarde van de juridische infrastructuur voor de Nederlandse economie”, Research Memoranda (1-2005), Den Haag, Raad voor de rechtspraak

op differentiatie van zaakstromen. Hierbij zal een onderscheid worden gemaakt tussen de reguliere zaken, de zogenoemde clusterzaken en de megazaken.

4. Finale geschillenbeslechting:

Maatschappelijke relevantie en effectiviteit vereisen dat rechtspraak zorgt voor de beslechting van geschillen op een wijze die zoveel mogelijk bijdraagt aan de oplossing van onderliggende problemen van partijen en samenleving. Zo dient in het bestuursrecht het streven, waar mogelijk, gericht te zijn op finale geschillenbeslechting. Effectiviteit stelt ook procedurele eisen, in het bijzonder ten aanzien van tijdigheid. Als de rechtspraak het maatschappelijk tempo niet bijhoudt, zal het belang van die rechtspraak immers aan betekenis inboeten. Dat moet worden voorkomen.

5. Europa:

Het College beschouwt de bevordering van de verspreiding van de kennis van het Europese recht als één van zijn bijzondere doelen. Het College is in de afgelopen jaren een steeds meer faciliterende rol gaan spelen ter versterking van de Europeesrechtelijke kennisinfrastructuur. Het College is hiertoe onder meer actief binnen Eurinfra. Eurinfra draagt er toe bij dat rechters en ondersteuning via moderne webtechnologie gemakkelijk toegang hebben tot Europese regelgeving en jurisprudentie.

Vanuit Eurinfra zijn bij alle gerechten gerechtscoördinatoren Europees recht, de zogenoemde GCE's aangewezen die intern voor hun collega's als aanspreekpunt fungeren en extern als aanspreekpunt kunnen fungeren wanneer Europeesrechtelijke kennis moet worden verworven en gedeeld. Dit netwerk van gerechtscoördinatoren wordt door het College gefaciliteerd.

Vanuit het College zijn een raadsheer en een gerechtsauditeur in het bijzonder hiermee belast, terwijl de president van het College als voorzitter van het GCE-netwerk zich hiermee intensief bezighoudt. Het College is voornemens genoemde faciliterende rol te handhaven en waar mogelijk uit te breiden dan wel te intensiveren.

6. Digitalisering van de samenleving:

Wij zijn op weg naar een andere rechterlijke organisatie. De burger zal in de nabije toekomst in staat worden gesteld zaken digitaal aan te brengen, digitaal te procederen en deel te nemen aan een zogenoemde digitale zitting. Na de zitting zullen de uitspraken vervolgens worden opgeslagen in een digitaal archief. Bij het College maakt digitaal procederen, zij het op beperkte schaal, onderdeel uit van de reguliere werkprocessen.

Het is de bedoeling het digitaal procederen waar mogelijk steeds verder uit te breiden en in 2014 voor alle aanhangige procedures mogelijk te maken.

De informatiesystemen zullen voor de burger, maar ook voor de rechtspraak een steeds belangrijkere rol gaan innemen. De informatie zal zich daarbij over een breder gebied dan nu het geval is gaan manifesteren. Hierbij kan worden gedacht

aan informatie over de stand van de procedure, sturingsinformatie voor het gerecht of inhoudelijke juridische informatie, waar zowel de burger als het gerecht gebruik van kunnen maken.

7 Motiverend en sociaal leiderschap:

Uit het in december 2009 gehouden medewerkerswaarderingsonderzoek is naar voren gekomen dat het College een gemiddeld waarderingcijfer scoort van 7.3. Op basis van dat cijfer mag worden geconcludeerd dat de tevredenheid bij de medewerkers van het College iets boven het gemiddelde ligt. Omdat het motiverend en sociaal leiderschap als energiebron voor het functioneren van medewerkers fungeert en hier nog winst valt te behalen wil het College in de komende beleidsperiode sterker op het motiverend en sociaal leiderschap gaan inzetten.

Als belangrijkste stressoren kwamen bij dit onderzoek de mentale belasting en de werkdruk naar voren. Door het verminderen van de werkdruk bij de raadsheerinnen door specialisatie of het aannemen van meer mensen in combinatie met een kwalitatieve verbetering van de feedback en waardering zou de tevredenheidsscore significant kunnen stijgen en uitputting van specifiek de auditeurs kunnen worden voorkomen, aldus een van de resultaten van dit onderzoek.

Het College zal zich hier de komende periode op focussen, waarbij het er op wijst dat ook uit het oogpunt van medewerkerwelzijn aan personele verbreding van de organisatie niet valt te ontkomen.

8. Naamsbekendheid:

In het bijzonder zal het College in 2011-2014 nog meer aandacht gaan besteden aan zijn naamsbekendheid teneinde de wervingskracht te vergroten. Hiervoor zal naast de huidige communicatie, waaronder het in 2008 voor het eerst verschenen jurisprudentiële jaarboek van het College, onder meer in jaarplannen, jaarverslagen en een speciaal daarvoor uitgegeven publieksjaarverslag meer inzicht aan de maatschappij worden geboden ten aanzien van de werkzaamheden van het College en de betekenis daarvan voor de samenleving. Bovendien wil het College meer zichtbaar aanwezig zijn in die samenleving door bijvoorbeeld het geven van gastcolleges op universiteiten of door zijn gezicht te laten zien op de zogenoemde banenmarkten.

Communicatiemiddelen als rechtspraak.nl en daarmee ook de site van het College zullen meer dan voorheen in de belangstelling komen te staan. Het beleid om alle uitspraken die gedaan zijn na zitting te publiceren op rechtspraak.nl en de site van het College zal uiteraard worden voortgezet.

Op de site van het College zal nog meer dan nu het geval is worden ingespeeld op de actualiteit, transparantie door middel van de publicatie van jaarplannen en jaarverslag, maar ook door plaatsing van informatie over de bij het College op dat moment openstaande vacatures.

9. **Etnisch diversiteitbeleid:**

Het beleidskader (etnische) diversiteit is een nadere uitwerking van een van de speerpunten in de Agenda van de Rechtspraak 2008 — 2011 onder de noemer “Rechtspraak in de samenleving”. Het probleem is, dat nog te weinig talenten met een dubbele culturele achtergrond in- en doorstromen als rechter, juridisch medewerker en/of administratief ondersteuner.

De Raad streeft vooralsnog naar een percentage van deze medewerkers met een dubbele culturele achtergrond in de gerechten van 10% in 2011.

Het College, dat deze — weliswaar zeer ambitieuze — doelstelling van harte onderschrijft, is met de realisering hiervan al sedert decennia, flink op streek. Het College zal trachten die lijn vast te houden.

6. DOELSTELLINGEN OP KORTE TERMIJN (2011)

Het College streeft er naar een aantal van zijn eerder in dit meerjarenbeleidsplan genoemde doelstellingen al in 2011 te bereiken.

De korte termijndoelstellingen voor 2011 zijn:

- het terugbrengen van de voorraad van ruim 1500 naar 1300 zaken;
- het uitwerken en implementeren van de hiervoor genoemde zaaksdifferentiatie, ook wel aangeduid als het drie stromenbeleid;
- borging kwaliteit, verbetering van de doorlooptijden en verhoging van het welbevinden van de medewerkers;
- het vormgeven van een gestructureerde opleiding voor auditeurs c.q. senior-juridisch medewerkers.

7. DE BUSINESSCASE

In het jaarverslag 2009 en dit meerjarenbeleidsplan beschrijft het College de doelstelling om haar doorlooptijden te verkorten. Het College wil in drie jaar tijd komen tot een situatie, waarin 80 procent van de zaken die in eerste en enige aanleg wordt behandeld, binnen 12 maanden worden afgewikkeld. Voor wat betreft hoger beroepszaken zou — eveneens in 80 procent van de gevallen — een uitspraak binnen 40 weken moeten worden gedaan.

Gezien de toename van het aantal zaken in 2009, een toename van 36% ten opzichte van het aantal zaken in 2008, is het in 2009 niet gelukt om resultaat te boeken inzake het verkorten van doorlooptijden.

Het College vindt het nu noodzakelijk om hierop in te grijpen, om zodoende de doelstelling om de doorlooptijden te verkorten te behalen. Dit hoofdstuk gaat in op de achtergrond van de huidige situatie en wijze waarop het College in de — nabije — toekomst de doelstelling wil realiseren.

Nut en noodzaak

De huidige situatie kan niet gehandhaafd worden. Indien deze situatie blijft bestaan, is het risico dat het totale apparaat overbelast raakt, waardoor kwaliteit niet kan worden gewaarborgd. Dit kan op lange termijn het imago van het College schaden. Daarnaast zal de doelstelling om de doorlooptijden te verkorten niet worden gehaald.

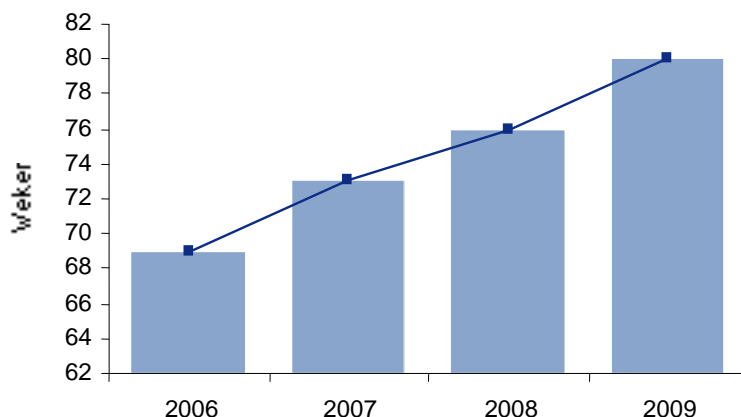
Ter onderbouwing hiervan is een analyse uitgevoerd naar de huidige situatie.

Analyse huidige situatie

Uit de analyse van de huidige situatie blijkt het volgende:

- 1 De gemiddelde doorlooptijd voor het behandelen van 860 zaken neemt toe. Sinds 2006 is de doorlooptijd toegenomen van gemiddeld 69 weken naar gemiddeld 80 weken in 2009, zie figuur 1.

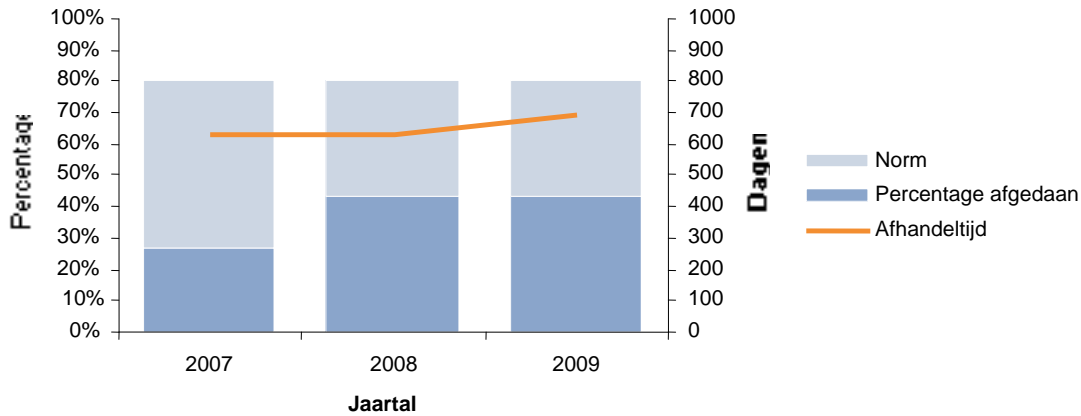
Doorlooptijd in weken



Figuur 1

- 2 De norm van 80% afgedane zaken binnen één jaar wordt niet behaald. Het percentage afgedane zaken is in 2009 niet verder gestegen, maar op 43% gebleven. Daarbij is de totale afhandeltijd 60 dagen langer geworden (van 630 in 2008 naar 690 in 2009). Zie figuur 2.

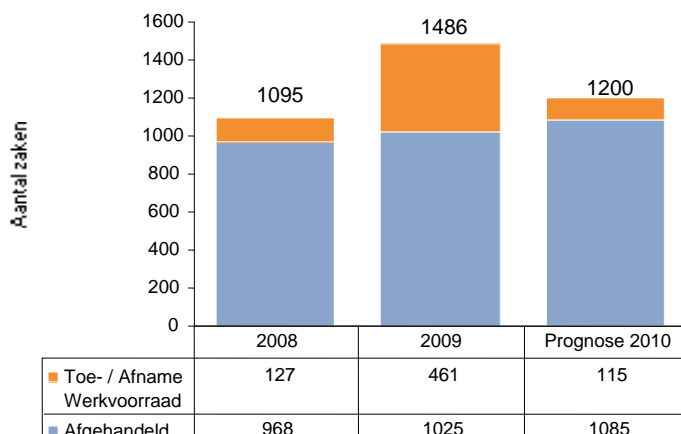
Afgedane 860 zaken t.o.v. de 80% norm



Figuur 2

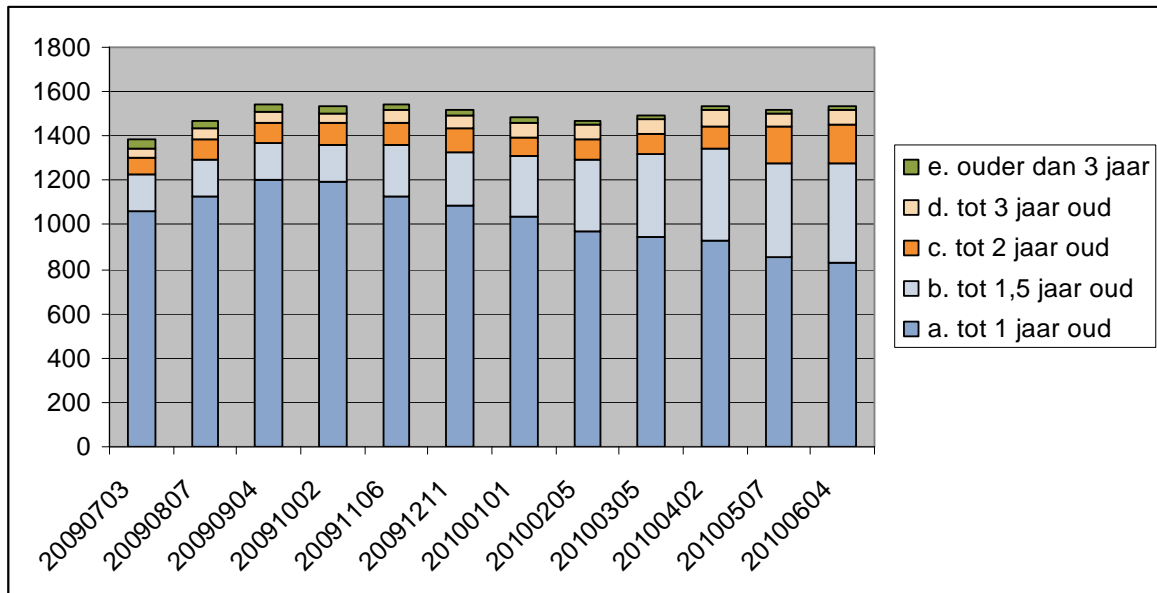
- 3 In 2009 is de totale instroom toegenomen met 391 zaken, waarbij het totaal uitkwam op 1486. Daardoor is het niet gelukt de werkvoorraad te verminderen, de werkvoorraad is door de hoge instroom juist toegenomen, zie figuur 3.

Totaal instroom



Figuur 3

- 4 De totale werkvoorraad is in juni 2010 1536 zaken ten opzichte van 1387 zaken in juli 2009. De volgende figuur toont aan dat de zaken tot 1 jaar oud zijn afgenomen in 2010 ten opzichte van 2009, maar dat de voorraad zaken tot 1,5 jaar oud en tot 2 jaar oud is toegenomen.



Figuur 4

Uitgangspunten om te komen tot een verbetering

Zoals uit bovenstaande analyse blijkt, is het momenteel met de huidige bezetting niet mogelijk de doorlooptijden terug te brengen. Integendeel, de werkvoorraad is toegenomen, de doorlooptijden zijn toegenomen en de norm van 80% is niet gehaald. Een aanpassing in de huidige situatie is noodzakelijk om te komen tot een versnelling van de doorlooptijd en het terugbrengen van de werkvoorraad naar een acceptabel niveau.

Het College hanteert hierbij de volgende uitgangspunten:

- Er wordt geen concessie gedaan aan de kwaliteit van de afdoening van zaken. Dit betekent:
 - Geen concessie op gebied van permanente educatie
 - Geen concessie op het gebied van het kwaliteitskompas
 - Geen concessie ten aanzien van het opleidingsplan
 - Het College houdt vast aan de specialisatie van medewerkers. Onderzoek heeft uitgewezen dat verdere specialisatie van medewerkers leidt tot hogere klanttevredenheid. Dit betekent dat specialisten worden toegewezen aan een bepaalde taak en dat specialisten niet steeds rouleren in taken.
- Er wordt gezocht naar een kosten efficiënte oplossing (in het kader van bezuinigingen)
- Aansluiting bij de ambities van de Raad: ook de Raad hanteert het speerpunt de doorlooptijden te verkorten.

Oplossingsrichting

Het terugbrengen van de werkvoorraad naar een acceptabel niveau vraagt op korte termijn actie. Daarnaast moet er gezocht worden naar oplossingen om een structurele verlaging van de doorlooptijden mogelijk te maken. Hiervoor moet het primaire proces en de wijze waarop gepland en bestuurd wordt worden geoptimaliseerd. Gezien de huidige situatie is het zaak eerst te stabiliseren alvorens wordt overgegaan tot structureel te verbeteren. Hiertoe moet worden gezorgd dat enerzijds de nieuwe instroom tijdig kan worden afgehandeld en anderzijds moet de “oude” werkvoorraad (zaken ouder dan 1 jaar), worden weggewerkt.

Korte termijn oplossing

Voor de korte termijn is het van belang te bekijken wat er nu nodig is om de werkvoorraad en de gemiddelde doorlooptijd niet verder te laten oplopen. Gezien de bovenstaande uitgangspunten is het geen optie om de kwaliteit van de uitstroom te verlagen om zo de doorlooptijden terug te brengen. Daarom is gekeken naar de productieplanning en benodigde capaciteit. Hierbij is enerzijds een berekening gemaakt voor de structureel benodigde capaciteit om de geprognosticeerde instroom te behandelen en anderzijds een berekening gemaakt voor het wegwerken van de toegenomen werkvoorraad.

Het uitsplitsen van de berekening ten behoeve van de structureel benodigde capaciteit en de capaciteit om de toegenomen werkvoorraad weg te werken heeft als doel de extra werklast te scheiden van de reguliere werklast. Door de extra werklast apart te behandelen, kan deze extra werklast de reguliere werklast niet verder vervuilen.

Onderstaande berekeningen zijn gebaseerd op de volgende aannames:

- 1 De doelstelling van het College is om per juli 2012 de extra werkvoorraad te hebben weggewerkt.
- 2 De prognose is dat de instroom voor 2010 rond de 1100 zaken zal bedragen (bron: jaarplan 2010 van het College).
- 3 De 860 zaken leggen beslag op 93,6% van de totale capaciteit (bron: documentatie lumpsum financiering met geobjectiveerde elementen).
- 4 Het aandeel van de 860 zaken in relatie tot de totale instroom is 63% (gebaseerd op historische gegevens jaren 2007 tot en met 2009).
- 5 Het aandeel van de 860 zaken in de werkvoorraad ouder dan 1 jaar ligt echter hoger, dit wordt geschat op 95% van de totale werkvoorraad ouder dan 1 jaar.
- 6 Voor de berekening van het gemiddeld aantal FTE's in 2009 is uitgegaan van het gemiddelde aantal FTE's van de aantallen FTE's per augustus 2008 en januari 2010.
- 7 Bij het bepalen van de benodigde capaciteit ten opzichte van de huidige bezetting is uitgegaan van de bezetting van februari 2010. Hierdoor worden de 5 extra auditeurs niet meegenomen in de standaardbezetting. Deze worden wel meegenomen in het berekenen van het aantal FTE's noodzakelijk voor het wegwerken van de oude werkvoorraad.
- 8 Er is uitgegaan van 1400 productieve uren per FTE per jaar welke daadwerkelijk ingezet kunnen worden voor het afdoen van zaken.

- 9 Bij de berekening van het aantal FTE's per jaar is rekening gehouden met de bestuurlijke taak van de sectievoorzitters, waardoor zij voor 0,5 FTE meetellen in het primaire proces. Ook is rekening gehouden met het aandeel dat de president aan het primaire proces levert, te weten 0,3 FTE.
- 10 Buiten de reikwijdte van onderstaande berekening valt de tijdsbesteding van de administratieve ondersteuning in het primaire proces. Deze wordt geacht op voldoende sterkte te zijn.

Bij de berekening van de benodigde capaciteit is uitgegaan van het in 2009 gehouden tijdsbestedingonderzoek. Om de geprognosticeerde instroom te behandelen ziet de capaciteitsberekening er als volgt uit:

Berekening noodzakelijke capaciteit om geprognosticeerde instroom 2011 te behandelen			
Verwachte instroom 2011			
Aantal verwachte 860 zaken 2011	696		
<u>Aantal verwachte overige zaken in 2011</u>	<u>404</u>	+	
Aantal verwachte zaken 2011	1100		
Tijdsbesteding per zaak in minuten		Raadsheer	Auditeur Totaal
Gemiddelde tijdsbesteding per 860 zaak in minuten	1.978	1.985	3.963
Gemiddelde tijdsbesteding per overige zaak in minuten	215	216	430
Berekening capaciteit		Raadsheer	Auditeur Totaal
Aantal benodigde capaciteit 860-zaken	16,39	16,44	32,83
<u>Aantal benodigde capaciteit overige zaken</u>	<u>1,03</u>	<u>1,04</u>	<u>2,07</u>
Totaal benodigde capaciteit	17,42	17,48	34,90
<u>Beschikbare capaciteit in 2010</u>	<u>16,26</u>	<u>14,97</u>	<u>31,23</u>
Tekort aan capaciteit ten behoeve van behandelen normale instroom	-1,16	-2,51	-3,67
Aantal extra FTE ondersteunend proces benodigd	0,42		

Figuur 5

Dit betekent dat er een structureel tekort aan raadsheren en auditeurs is van respectievelijk 1,16 FTE en 2,51 FTE. Daarnaast leidt dit tot een benodigde toename van 0,42 FTE in de ondersteunende functies.

Naast het structurele tekort om de geprognosticeerde instroom te verwerken in de komende jaren, heeft het College zich ten doel gesteld de toegenomen werkvoorraad af te bouwen. De volgende berekening toont aan wat nodig is om deze werkvoorraad te kunnen verwerken.

Benodigd om de toegenomen werkvoorraad te behandelen			
Werkvoorraad mei 2010 (absoluut aantal)		708	
Werkvoorraad juni 2011 (absoluut aantal)		472	
Werkvoorraad juni 2012 (absoluut aantal)		236	
Te verwerken voorraad per jaar (jaren 2010 - 2012)		236	
<i>Waarvan 860-zaak</i>		224	
<i>Waarvan overige zaken</i>		12	
		Raadsheer	Auditeur Totaal
Benodigd aantal uren 860-zaken		7.391,5	7.417,2 14.808,7
Benodigd aantal uren overige zaken		42,3	42,4 84,6
Benodigde capaciteit wegwerken "oude" werkvoorraad		5,31	5,33 10,64
Reeds eerder toegewezen extra auditeuren			-5,00 -5,00
Benodigde capaciteit wegwerken "oude" werkvoorraad		5,31	0,33 5,64
Aantal extra FTE ondersteunend proces benodigd		1,23	

Figuur 6

Naast het extra aantal raadsheren (5,31 FTE) en het extra benodigde aantal auditeurs (0,33 FTE), zal ook het ondersteunend proces extra worden belast. Er wordt uitgegaan van 1,23 fte. De uitbreiding van raadsheren en auditeurs zal immers ook leiden tot een bescheiden uitbreiding van het bedrijfsbureau, waarbij onder meer moet worden gedacht aan zaken op het gebied van informatievoorziening (bibliotheek), communicatie (communicatie medewerker) of uitbreiding op het gebied van personeelsbeheer. Op basis van het rapport Pecunia kan worden geconcludeerd dat het bedrijfsbureau gelet op haar huidige inrichting efficiënt is ingericht en optimaal presteert.

Op basis van de komende vergrijzinggolf binnen de populatie van de raadsheren (zie hoofdstuk 4, kopje personeelsbeleid) overweegt het College de extra in te zetten raadsheren na afloop van de komende 3 jaar blijvend aan zich te binden om daarmee goed voorbereid te zijn op de komende vergrijzinggolf.

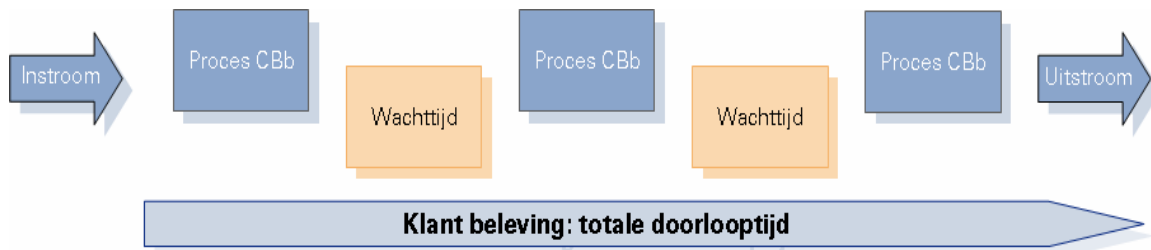
Totaal komt de benodigde extra capaciteit daarmee op de onderstaande aantalen FTE's.

	Raadsheren (fte)	Auditeuren (fte)	Totaal (fte)
Totaal benodigde capaciteit	17,42	17,48	34,90
Beschikbare capaciteit in 2010	16,26	14,97	31,23
Tekort aan capaciteit ten behoeve van behandelen normale instroom	-1,16	-2,51	-3,67
Benodigde capaciteit wegwerken "oude" werkvoorraad	5,31	5,33	10,64
Reeds eerder toegewezen extra auditeuren	0,00	-5,00	-5,00
Benodigde capaciteit wegwerken "oude" werkvoorraad	5,31	0,33	5,64
Totale capaciteitsclaim voor komende jaren	6,47	2,84	9,31
Totale capaciteitsclaim ondersteunend personeel			1,65

Figuur 7

Structurele oplossing

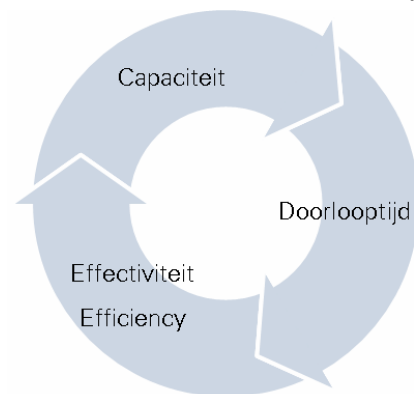
Om de doorlooptijd structureel terug te brengen, is het noodzakelijk te kijken naar het primaire proces van het College. Door inzicht in het proces en analyse van de verschillende activiteiten, wordt inzichtelijk gemaakt waar mogelijke 'verspilling' in het proces plaatsvindt. De oranje vlakken in de onderstaande figuur tonen de 'verspilling' ofwel wachttijd aan die mogelijk plaatsvindt. Deze 'verspilling' ofwel wachttijd draagt bij aan de totale doorlooptijd die de klant ervaart (figuur 8).



Figuur 8

Door de procesinrichting te analyseren en hierin aanpassingen te doen, kan de doorlooptijd structureel worden teruggebracht. De procesinrichting kan effecten hebben op de benodigde capaciteit, de doorlooptijd en de effectiviteit / efficiency van het proces. Deze elementen staan in relatie tot elkaar. Het is mogelijk via deze verschillende elementen veranderingen aan te brengen, met als doel de totale doorlooptijd te verlagen. Hierbij kan worden gedacht aan:

- Het aantal FTE, uitgedrukt in minuten, dat ingezet kan worden voor het afdoen van zaken;
- De doorlooptijd van de totale zaak, dit is de doorlooptijd die de klant ervaart;
- Het aantal minuten per zaak (de werkelijk aan de zaak gewerkte tijd);
- Het aantal productieve (werkbare) uren per FTE.



Figuur 9

Door middel van een integrale analyse van het proces zijn er oplossingen mogelijk zoals:

- Het flexibel inzetten van arbeid;
- Het indelen van zaken in drie te onderscheiden stromen (in relatie tot het drie stromen beleid), waarbij elke stroom een maatwerk aanpak volgt;
- Het efficiënt gebruik maken van de mogelijkheid tot het inzetten van raadsheren-plaatsvervanger;
- Het toepassen van andere plannings- en sturingsmechanismen;
- Het behandelen van nieuwe zaken volgens een nieuw op te stellen proces en de huidige werkvoorraad projectmatig op te pakken.

Vervolgstappen om tot een structurele oplossing te komen

Om te komen tot een procesoptimalisatie is een lange termijn traject nodig, dat bestaat uit de volgende stappen:



Figuur 10

Het bovenstaand beschreven traject neemt ongeveer één jaar in beslag. Voor de korte termijn biedt procesoptimalisatie geen oplossing, gezien het feit dat de effecten ervan zich pas in 2011/2012 gaan uitbetalen. Daarnaast zal dit traject extra energie en inzet van het College vragen. Deze extra inzet kan momenteel niet worden geleverd, omdat het College al haar capaciteit nodig heeft voor het behandelen van zaken, het primaire proces.

Het College houdt rekening met aanvullende kosten om uiteindelijk de procesinrichting te verbeteren en de doorlooptijden structureel te verlagen. Op dit moment zal in de begroting een bedrag van €50.000,- worden gereserveerd voor dit doel.

8. TOT SLOT

Met het opstellen van dit meerjarenbeleidsplan heeft het College een beeld willen schetsen waar het in 2014 wil staan. Wij zijn daarbij enerzijds uitgegaan van het historisch perspectief en anderzijds van de koers die wij willen varen. Het hoeft geen betoog dat sterke tegenwind of zijstromen deze koers kunnen beïnvloeden. Maar het College zal dan met behulp van dit richtinggevend meerjarenbeleidsplan de koers corrigeren teneinde het uiteindelijke doel niet uit het oog te verliezen.