

rechtstreeks 2018 nr 1



Raad voor de
rechtspraak

Hoofdartikel Organisatie van kennis binnen de Rechtspraak Kennis is wat wij delen

Organisatie van kennis binnen
de Rechtspraak
Kennis is wat wij delen

Colofon

Rechtstreeks is een periodiek voor de Rechtspraak en richt zich op de praktijk en de ontwikkeling van de rechtspraak in Nederland. Het tijdschrift, verspreid door de Raad voor de rechtspraak, stelt zich ten doel wetenschappelijke inzichten en bijdragen aan het publieke debat over de rechtspraak ter kennis te brengen van allen die beroepshalve bij de rechtspraak betrokken zijn. Opname in *Rechtstreeks* betekent niet dat de inhoud het standpunt van de Raad voor de rechtspraak weergeeft.

Redactie

Mr. H. (Herman) Bolt
Senior raadsheer

Prof. dr. M. (Mirko) Noordegraaf
Hoogleraar publiek management bij
Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
van de Universiteit Utrecht

Dr. S. (Suzan) Verberk
Adviseur wetenschappelijk onderzoek
Raad voor de rechtspraak

Redactieraad

Prof. mr. T. Barkhuysen
Prof. mr. Y. Buruma
Prof. dr. J.G. van Erp
Prof. mr. J.H. Gerards
Prof. mr. N.J.H. Huls
Prof. mr. M.A. Loth
Prof. mr. D.J.B. de Wolff

Redactieadres

Redactie Rechtstreeks
Raad voor de rechtspraak
Afd. Ontwikkeling
Postbus 90613
2509 LP Den Haag
E-mail: rechtstreeks@rechtspraak.nl

Uitgever

Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Oplage

4450 exemplaren

Illustratie omslag

Lectr

ISSN 1573-5322

Abonnementen

Rechtstreeks wordt gratis toegezonden aan hen die tot de doelgroep behoren. Wie meent voor toezending in aanmerking te komen wordt verzocht zijn naam, postadres en functie kenbaar te maken aan het secretariaat van *Rechtstreeks* (rechtstreeks@rechtspraak.nl).

Adresmutaties

Sdu Klantenservice
Postbus 20025
2500 EA Den Haag
tel. 070-3789880
of via: www.sdu.nl/service

Retouren

Bij onjuiste adressering verzoeken wij u gebruik te maken van de adresdrager en daarop de reden van retournering aan te geven.

© Staat der Nederlanden

(Raad voor de rechtspraak)

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, in een voor anderen toegankelijk gegevensbestand worden opgeslagen of worden openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Raad voor de rechtspraak. De toestemming wordt hierbij verleend voor het veelevoudigen, in een gegevensbestand toegankelijk maken of openbaar maken waarvoor geen geldelijke of andere tegenprestatie wordt gevraagd en ontvangen en waarbij deze uitgave als bron wordt vermeld.

Inhoud

Redactioneel / 5

Over de auteurs / 7

Column Emancipatie in het strafrecht / 9

Pauline Schuyt

Hoofdartikel Organisatie van kennis binnen de Rechtspraak / 12

Yinka Tempelman en Jasper van den Beld

Reactie Kennismanagement in de advocatuur / 25

Mart van de Kerkhof

Reactie Kennisuitwisseling in de Rechtspraak: van onderzoek naar praktijk / 31

Sandra Taal

Reactie De professionele kennisorganisatie? / 36

Tom van Engers

Redactioneel

Beste lezer,

Voor u ligt een nieuwe *Rechtstreeks*, met nieuwe kennis. Over kennis. Dat is een paradoxaal onderwerp.

Ten eerste is het de vraag waarom in bij uitstek kennisintensieve organisaties – zogenaamde KIO's – zoals de rechtspraak, expliciete aandacht uit moet gaan naar kennis en de organisatie van kennis. Het verwerven en versterken van kennis, het bijhouden van kennisontwikkelingen, het gemeenschappelijk duiden van kennis, dat alles zou daar toch tot de normaalste zaak van de wereld moeten behoren? Je zou toch verwachten dat de organisatie van kennis *state of the art* is, dat kennis wordt uitgewisseld, dat innovatief kennisgedrag dagelijkse praktijk is? Maar niets is minder waar. Juist in KIO's is het lastig om kennis levend te houden, en om kennis tot een collectief goed te maken.

Ten tweede is het lastig om over kennis te spreken, laat staan voorschriften te formuleren die aangeven hoe KIO's beter kunnen functioneren. Dat heeft niet alleen met de eigen aard – en eigenaardigheid – van KIO's met hoogopgeleide professionals en eigenwijze culturen te maken. Het heeft ook met kennis zelf te maken. Zoals auteurs als Weggeman al langer geleden aangaven: 'K = I * EVA'. Kennis = Informatie * Erva-

ring + Vaardigheden + Attituden. Over de I (informatie) is veel helders en hard te zeggen, want die is *codified*, expliciet, en op papier en in boeken en handboeken vast te leggen. Maar de EVA-componenten, ervaringen, vaardigheden en attituden, dat is een stuk zachter, meer impliciet of *tacit* en intrinsiek niet goed stuur- en organiseerbaar.

'Echte' kennis zit wat dat betreft in en tussen mensen, en is eigenlijk niet goed uit te spreken en uit te leggen. Het is alsof je uit moet leggen aan iemand hoe je op de fiets 'je evenwicht houdt'. Wij allen kunnen dat, maar we kunnen dat nooit goed verwoorden. In het rechterlijk handelen betekent dit dat er veel slimheid in dat handelen zit, die te maken heeft met (a) het opbouwen van *ervaringen*, door de betrokkenheid bij zaken, maar ook door overige zaken – projecten, bijzondere opdrachten, coördinatie; (b) het versterken van *vaardigheden* en repertoire, om in en rond zaken 'het goede' te doen, wat inzicht, in- en aanvoelen vraagt, alsmede behendigheid en vernuft; en (c) het ontwikkelen van de juiste *houdingen*, die bij de zaak, organisatie en samenleving passen.

Tot slot is het voor kennisintensieve professionals vaak niet zo interessant om over de

kennisorganisatie te praten. Ze praten liever over inhoud en ‘echte’ zaken. Daarmee is kennismanagement ook – en misschien wel voor een heel belangrijk deel – een cultuurkwestie. Delen van kennis is in KIO’s van wezenlijk belang voor de organisatie als geheel. Maar de professional in zo’n organisatie voelt dit niet gemakkelijk als een ook voor hem geldende opdracht. Daarom is het belangrijk om af en toe stil te staan bij de kwaliteit van kennis en hoe deze georganiseerd wordt. Dat doen de auteurs in deze *Rechtstreeks*.

Het hoofdartikel gaat in op de initiatieven die mede via de Raad voor de rechtspraak worden ontplooid om de organisatie van kennis en kennismanagement weer nieuwe impulsen te geven. Yinka Tempelman en Jasper van den Beld beschrijven welke initiatieven er liepen en thans lopen, wat het belang daarvan is, en welke belemme-

ringen en barrières er bestaan. In de uiteenlopende reacties wordt het hoofdartikel kritisch bekeken, deels vanuit het meer academische juridische kennismanagement, deels vanuit de praktijk, waaronder ook die van de advocatuur.

In de column staat een ander onderwerp centraal, namelijk mannen en vrouwen in de rechtspraak en in de rechtszaal. Dat heeft niets met kennismanagement te maken, maar vraagt wel om nieuwe kennis. Hoe we die dan organiseren is weer een ander verhaal.

Veel leesplezier!

De redactie,

Herman Bolt
Mirko Noordegraaf
Suzan Verberk

Over de auteurs



Jasper van den Beld

Mr. J.B. van den Beld is rechter en lid van het gerechtshof van de Rechtbank Rotterdam. Hij is kwartiermaker van het programma *Organisatie van kennis*.



Tom van Engers

Prof. dr. T.M. van Engers studeerde cognitive artificial intelligence aan de Universiteit Utrecht en promoveerde in 2001 aan de Vrije Universiteit Amsterdam op een proefschrift *Knowledge Management; the Role of Mental Models in Business Systems Design*. In 2003 werd Van Engers benoemd als hoogleraar juridisch kennismangement aan de Universiteit van Amsterdam bij de faculteit rechtsgeleerdheid. Hij is onder meer directeur van het Leibniz Center for Law en programmadirecteur van het programma Crime and Terrorism van het Institute for Advanced Study.



Mart van de Kerkhof

Drs. M. van de Kerkhof studeerde psychologische functieleer (specialisatie kunstmatige intelligentie) en volgde een postdoctorale opleiding informatiemanagement. Bij TNO gaf hij leiding aan een adviesgroep die adviseerde over innovatieve toepassingen van informatietechnologie. Van 1996 tot 2000 was hij verbonden aan het advocatenkantoor Loeff Claeyss Verbeke als kennismanager. Sinds 2000 is hij als *Head of Know-How* verbonden aan het Amsterdamse kantoor van Allen & Overy.



Pauline Schuyt

Prof. mr. P.M. Schuyt is hoogleraar sanctierecht en straftoemeting in het Instituut voor Strafrecht & Criminologie van de Universiteit Leiden. In het verleden was zij rechter-plaatsvervanger en raadsheer-plaatsvervanger. In 2010 promoveerde ze op het proefschrift *Verantwoorde straftoemeting* aan de Radboud Universiteit Nijmegen. In haar oratie *Toekomstbestendige resocialisatie* (2016) beschrijft ze de ontwikkeling van de manier waarop gevangenen tijdens hun detentie worden voorbereid op hun terugkeer naar de samenleving.



Sandra Taal

Dr. S. Taal is in 2016 gepromoveerd aan de Universiteit Utrecht met een onderzoek over het kennisuitwisselingsgedrag van rechters, getiteld *Working separately together: A quantitative study into the knowledge sharing behaviour of judges*. Dit onderzoek maakte onderdeel uit van een breder onderzoeksproject over *court management*. Op dit moment is ze werkzaam bij PBLQ, een adviesbureau gericht op verandervraagstukken in de informatiesamenleving.



Yinka Tempelman

Drs. O.A. Tempelman is organisatiepsycholoog en werkzaam bij de Raad voor de rechtspraak als programmamanager Kwaliteit. Zij neemt deel in de landelijke projectgroep van het programma *Organisatie van kennis*.

Emancipatie in het strafrecht

Pauline Schuyt

Een van de belangrijkste onderwerpen in het publieke debat op dit moment is de (on)gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Denk bijvoorbeeld aan de #metoo-discussie, de debatten over de ongelijke verdeling tussen mannen en vrouwen in hoge posities – in het bedrijfsleven, de politiek en aan universiteiten – en de ongelijkheid in beloningen als vrouwen uiteindelijk toch op een hoge positie worden benoemd. Het vraagstuk van een ongelijke verdeling tussen mannen en vrouwen ligt in de strafrechtspraak precies andersom: niet zelden wordt een zaak behandeld door een combinatie bestaande uit louter vrouwen. Vanuit emancipatoir oogpunt is het kennelijk goed gegaan bij de werving en selectie van rechters. Overigens met uitzondering van de functiebenaming van rechtsprekende vrouwen bij de gerechtshoven, die nog steeds tot raadsheer worden benoemd. Maar dat terzijde.

In strafzaken is de emancipatie niet alleen waarneembaar onder de rechters. Dikwijls worden de zaken voorgebracht door een vrouwelijke officier van justitie en wordt de verdachte bijgestaan door een raadvrouw. Toch is het vaak een man die uiteindelijk het 'laatste woord' krijgt: het aantal mannen dat als verdachte voor de rechter moet verschijnen overtreft in grote mate het aantal vrouwen. Volgens cijfers uit het rapport *Criminaliteit en rechtshandhaving 2016* ging het in 82% van alle door het Openbaar Ministerie genomen beslissingen in 2016 om een mannelijke verdachte, in 15% was de verdachte vrouw.¹ Van alle door de rechter behandelde zaken in 2016 was 87% man en 12% vrouw.² Dit is een ongelijkheid die niet is te missen, maar die, anders dan de ongelijkheden waaraan ik in het begin van deze column refereerde, voor zover ik weet niet heeft geleid tot acties om de ongelijkheid tegen te gaan. Dat klinkt logisch.

1 *Criminaliteit en rechtshandhaving 2016*, Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum 2017, p. 60.

In 2% van de zaken betrof het een verdachte rechtspersoon.

2 *Criminaliteit en rechtshandhaving 2016*, p. 68. In 1% van de zaken betrof het een verdachte rechtspersoon.

Toch kunnen we dit verschil tussen de seksen niet zomaar negeren. Daarmee wil ik niet zeggen dat we, in ons streven naar gelijke aantallen, naast alle inspanningen die worden verricht om de mannen op het rechte pad te houden, wellicht ook in actie moeten komen om vrouwen te verleiden meer criminele activiteiten te gaan verrichten. Dat zou onzinnig zijn. Slogans als 'een slimme meid kiest voor de criminaliteit' lijken mij geen wenselijke realiteit. Maar er is wel winst te behalen door de focus te richten op de (ongelijke) manier waarop mannen en vrouwen worden behandeld tijdens het strafproces en de tenuitvoerlegging van de straf. Beslissingen die daarin worden genomen hebben meer (indirecte) invloed op de instroom van mannen in het strafrecht dan we op dit moment beseffen. Als we kijken naar het aantal mannen en vrouwen in detentie, inclusief de voorlopige hechtenis, zien we nog grotere verschillen: vrouwen worden minder vaak voorlopig gehecht en krijgen doorgaans geen of kortere gevangenisstraffen. Dat heeft enerzijds te maken met de delicten die zij plegen. Vrouwen maken zich vaker schuldig aan opiumwetdelicten en vermogensdelicten, terwijl mannen vaker worden veroordeeld

voor geweldsdelicten.³ Anderzijds blijkt uit de strafmotiveringen dat in het geval van een vrouwelijke verdachte niet zelden wordt gekozen voor een sanctie die geen of slechts een korte vrijheidsbeneming met zich brengt in verband met de zorgtaken die zij heeft. Een overweging die ook vaak wordt gehoord bij het achterwege laten of schorsen van de voorlopige hechtenis. En als van een vrouw de vrijheid wordt ontnomen, voorzien de penitentiaire inrichtingen waar zij verblijft vaak in allerlei programma's om de band tussen een moeder en haar kind zo goed mogelijk in stand te houden.⁴ Hoe anders is dat in de situatie van mannen. Hoewel in het strafdossier doorgaans nog wel wordt vermeld óf een verdachte kinderen heeft, wordt zelden aandacht besteed aan de vraag welke zorgtaken de mannelijke verdachte heeft ten opzichte van die kinderen. In die zin wordt in de strafpraktijk zeer traditioneel uitgegaan van zorgtaken die door de vrouwen worden uitgevoerd. Terwijl daarin een verschuiving gaande is: vaders krijgen (gelukkig) een steeds groter aandeel in de zorg voor hun kinderen. Dit geldt ook voor vaders die verdacht worden van een strafbaar feit en daarmee worden de gevolgen van een afwezige vader

3 *DJI in getal 2012-2016*, Dienst Justitiële Inrichtingen, Ministerie van Veiligheid en Justitie 2017, p. 26.

4 J. Reef en P. Nieuwbeerta, 'De persoon van de verdachte vader. Gezinsomstandigheden van Nederlandse verdachte vaders', in: *Sancties* 2016/31.

groter, voor de kinderen, maar ook voor zijn geëmancipeerde, werkende partner. Toch wordt dit punt vaak over het hoofd gezien en lijkt de vergrote gezinsparticipatie van de vader in het gehele strafproces een ondergeschikte rol te spelen.⁵ Vooral bij beslissingen over vrijheidsbeneming zou die rol veel prominenter op de kaart gezet moeten worden. Niet alleen zou onderzocht moeten worden óf een mannelijke verdachte kinderen heeft, maar ook welke (zorg)taken hij heeft ten opzichte van die kinderen en wat het betekent voor het hele gezin als hij deze taken tijdelijk niet kan uitvoeren. En mocht desondanks worden besloten dat vrijheidsbeneming toch noodzakelijk is, dan is het belangrijk dat ook tijdens het verblijf in een penitentiaire inrichting de rol van de verdachte als vader – inclusief de belangrijke band tussen vader en kind – serieus wordt genomen. Initiatieven van deze aard laten zien dat dit recidive van de vader én het starten van een criminele carrière van het kind helpt te voorkomen.⁶ Dat zou kunnen bijdragen aan het verminderen van de totale instroom van mannen in het strafrecht en dus tot meer échte gelijkheid in het strafrecht.

5 Reef en Nieuwbeerta, 2016.

6 Voor wat betreft crimineel gedrag blijkt de appel in veel gevallen niet ver van de boom te vallen. Uit onderzoek blijkt dat strafbaar gedrag van vaders een extra risicofactor is voor crimineel gedrag bij kinderen – en dan vooral de zonen. Zie o.a. Reef en Nieuwbeerta, 2016.

Organisatie van kennis binnen de Rechtspraak

Kennis is wat wij delen

Yinka Tempelman en Jasper van den Beld

De Rechtspraak staat aan de vooravond van de uitvoering van een omvangrijk programma dat moet leiden tot een professionele en gestructureerde kennisorganisatie waarbij de juridische professional centraal staat. Het nieuwe programma *Organisatie van kennis* is een van de antwoorden van de Rechtspraak op de toenemende complexiteit van zaken en de omstandigheid dat procespartijen zich steeds verder specialiseren. Het mag niet zo zijn dat de Rechtspraak gezag (vonnissen onder de maat door gebrek aan materiekennis) of terrein (de Rechtspraak wordt vermeden) verliest, omdat de Rechtspraak de deskundigheid niet goed georganiseerd krijgt.

Die organisatie van kennis blijkt echter door de jaren heen een taai vraagstuk op alle niveaus: individueel, gerechtelijk, Rechtspraakbreed en tussen Rechtspraak en omgeving. Het blijkt geen sinecure om kennisdeling te stimuleren in een cultuur waarin een nulfoutennorm wordt gehanteerd, de mening heerst dat iedereen het werk vooral zelf en zonder hulp van anderen moeten doen en er weinig tijd is voor en prioriteit wordt toegekend aan het delen van kennis in het dagelijks werk.

Het feit dat de Rechtspraak het steeds blijft proberen en nieuwe voorzieningen in het leven roept – variërend van kenniscentra tot genormeerde opleidingsuren – geeft aan dat wij overtuigd zijn van het *idee* dat bij een kennisintensieve organisatie als de Rechtspraak goede voorzieningen horen die de kennisuitwisseling vergemakkelijken. Praktijk is dat er weinig gebruik wordt gemaakt van die voorzieningen.

Dus hoe kan het programma *Organisatie van kennis* het verschil maken en toegevoegde waarde hebben voor professionals en rechtzoekenden? Deze vraag staat centraal in dit artikel. Het artikel begint met een uiteenzetting van het paradoxale vraagstuk rond kennismanagement binnen de Rechtspraak vanuit organisatie- en beroepsperspectief. Deze uiteenzetting mondt uit in een weergave van de huidige ambities om te komen tot een krachtige organisatie van kennis en de contouren daarvan. Vervolgens wordt er aandacht besteed aan hoe de ambities in praktijk kunnen worden gebracht. Dit brengt ons tot een aantal leidende

principes en randvoorwaarden voor succes. Het artikel eindigt met wat wij de komende tijd gaan doen om stapje voor stapje de mensen hiervoor in beweging te krijgen.

Paradoxe vraagstuk rond kennismangement

Ons verhaal begint eind 2012. De vraag wordt gesteld hoe het mogelijk is dat de Rechtspraak, als kennisintensieve organisatie, bijzonder weinig prioriteit toekent aan kennismangement. Waarom kent de juridische professional, voor wie het toepassen van kennis zo cruciaal is in de beroepsuitoefening, zo weinig prioriteit toe aan kennisontwikkeling en deling?

Analyse vanuit organisatieperspectief

Eind 2012, de gerechtelijke kaart is herzien. Dat leidt tot grote organisatorische veranderingen en tot heftige emoties over deze veranderingen. De aandacht van de gerechten gaat uit naar een goede doorvoering van de veranderingen en het op peil houden van de productie. Er is veel onrust in de organisatie en de werkdruk is door de reorganisatie hoog. De organisatie leunt zwaar op de individuele kwaliteiten van haar medewerkers. Er is de afgelopen jaren weinig aandacht besteed aan kwaliteitszorg. Het ruime aanbod aan opleidings- en kennisvoorzieningen wordt onvoldoende benut en de norm voor permanente educatie vaak niet gehaald. Er worden geen duidelijke keuzes gemaakt in de opbouw van (specialistische) deskundigheid. Er is weinig bereidheid tot concentratie van zaken, waardoor ook specialisatie moeilijk te realiseren is. Er heerst grote vrijblijvendheid in de kaders die worden gehanteerd voor werving, opleiding en kwaliteit. 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.¹

De gevoelde noodzaak tot verbeteringen is op dat moment ook niet groot. In klantwaarderingsonderzoeken wordt de deskundigheid van rechters steevast hoog gewaardeerd.² In onderzoek naar specialistische rechtspraakvoorzieningen wordt in de vergelijking tussen de specialistische voorzieningen en de reguliere voorzieningen met de nodige voorzichtigheid

1 Eindrapport visitatie gerechten 2010, p. 19-20.

2 Zie ook jaardocument Kengetallen gerechten 2011.

door de respondenten een grote waardering uitgesproken voor de diverse specialistische voorzieningen, vooral vanwege de inhoudelijke deskundigheid van de rechters, maar ook door de vlottere behandeling.³

Analyse vanuit beroepsperspectief

Wij zijn nog steeds in 2012. Bij de behandeling van lopende zaken lijkt de juridische professional vooral behoefte te hebben aan direct toegankelijke kennis uit betrouwbare digitale kennisbronnen. Bij complexe vraagstukken lijkt hij zich de materie bij voorkeur zelf eigen te maken, veelal in eigen tijd, of consulteert hij directe collega's. Als de situatie erom vraagt – bij nieuwe wet- of regelgeving of bij wisseling van rechtsgebied – volgt hij een opleiding bij SSR. De kennis die hij heeft vergaard, slaat hij op in zijn hoofd en op zijn persoonlijke schijf op zijn computer. Desgevraagd deelt hij deze kennis met directe collega's. Daarnaast zijn er gelegenheden zoals de meervoudige kamer, jurisprudentieoverleg, intervisie- en opleidingsbijeenkomsten, om kennis uit te wisselen. Hiermee is de wijze waarop de meeste juridische professionals hun kennis organiseren in een notendop omschreven. De focus ligt op het zo goed en zo veel mogelijk afdoen van zaken.

Anders dan bij de advocatuur is bij de rechtspraak de urgentie om te specialiseren niet groot. Gespecialiseerde kennis is het *unique selling point* in de advocatuur. Gebrek daaraan kan zelfs leiden tot aansprakelijkheidsvraagstukken. Ook in de medische sector is de noodzaak tot een goede organisatie van deskundigheid groter, aangewakkerd door zorgverzekeraars en mondige, steeds beter geïnformeerde burgers. De kennis in die sector is anders en toegankelijker georganiseerd, veelal *evidence based* door wetenschappelijk onderzoek in samenwerking met universiteiten en (farmacie)bedrijven en via internet beschikbaar. Binnen de Rechtspraak is die urgentie er wanneer zich grote incidenten – vermoedelijke rechterlijke dwalingen – voordoen. Naar aanleiding van de rechtszaak rond de Schiedammer Parkmoord is bijvoorbeeld breed geïnvesteerd in het vergroten van de forensische expertise binnen de gerechten.

In de dagelijkse praktijk van de rechtspraak ontbreekt veelal de urgentie die motiveert tot kennisdeling of (een betere organisatie van) deskundigheidsbevordering, anders dan het bijhouden van de jurisprudentie. De vrijblijvendheid in het gebruik van instrumenten voor kennisdeling is dan ook groot. Ook het management stuurt niet op de noodzaak tot kennisdeling, laat staan op de verplichting hiertoe. Er wordt voor cursussen bij SSR ingeschreven

3 A. Böcker, T. Havinga, A. Jettinghoff, C. Klaassen en L. Bakker, *Specialisatie loont?! Ervaringen van grote ondernemingen met specialistische rechtspraakvoorzieningen*, Research Memorandum nr. 1, Den Haag: Raad voor de rechtspraak 2010, p. 341.

maar even makkelijk weer afgezegd. Het aanbod zou niet aansluiten bij de vraag, er wordt echter weinig moeite gedaan om deze vraag te expliciteren. Voor de kennisgebieden waarop de kenniscentra werkzaam zijn, geldt dat veel rechters ‘onbewust onbekwaam’ zijn. Dan ontwikkelt de vraag zich maar langzaam, zelfs bij rechters die de geboden specialistische kennis nodig hebben om concrete zaken goed af te doen. De kenniscentra hebben de afgelopen jaren veel zendingswerk moeten verrichten om de doelgroep – in de vorm van themabijeenkomsten – in de richting van ‘bewust onbekwaam’ of een stap verder – in de vorm van cursussen – in de richting van ‘bewust bekwaam’ te bewegen. Maar ook dan blijkt het lastig voor rechters directe vragen aan een kenniscentrum te stellen. Kenniscentra blijven zodoende onvoldoende benut. Vooral door de inzet van de stafjuristen binnen de Rechtspraak wordt een gedegen digitale kennisinfrastructuur opgezet: Wiki Juridica. Wiki Juridica is – naar het voorbeeld van Wikipedia op het internet – een intranet-encyclopedie voor de rechtspraak. Het doel ervan is om de uitwisseling van informatie over landelijke, juridische thema’s te bevorderen. Door samen te werken ontstaat een encyclopedie waarin de vakinhoudelijke informatie gebundeld is die nodig is voor het werk binnen de rechtspraak. De start is goed, maar het onderhoud vraagt om aandacht. Juridische professionals moeten in eigen tijd de wiki’s aanvullen. Dat is veel gevraagd en komt de continuïteit en actualiteit niet ten goede. Een individuele medewerker heeft geen eigen of direct belang bij het vullen van wiki’s, alleen last omdat er een onderhoudsplicht bij lijkt te horen én de opsteller zich blootstelt aan kritiek. Er is behoefte aan een landelijke structuur voor het vullen van de wiki’s waardoor deze meer gezag krijgt.

Naast het gebrek aan urgentie compliceert ook de hang naar perfectie het delen van kennis. De focus van de juridische professionals ligt op de perfecte uitvoering. Het streven naar het briljante vonnis is binnen de Rechtspraak een professionele waarde. Dit streven is een individualistische en casuïstische benadering van kwaliteit waarbij de professional garant staat voor een zorgvuldige en deskundige rechtspraak. Keerzijde is een cultuur waarin geen fouten mogen worden gemaakt en waarin een beroep op andermans kennis als een zwakte wordt gezien. Kennisdeling is van ondergeschikt belang want wordt niet nodig geacht voor een goede zaaksafdoening. Goede rechtspraak is vooral een individuele verantwoordelijkheid, zo vinden veel medewerkers binnen de Rechtspraak. Ook de aansturing vanuit de organisatie is hier veelal op geënt.

Tot slot is de druk op productie en financiën onevenredig groot waardoor de juridische professionals geen tijd hebben of nemen om hun kennis bij te houden. Er is onvoldoende tijd voor reflectie waardoor iedereen aan zijn eigen routines vasthoudt, soms zonder te weten dat deze afwijkend zijn van die van zijn collega’s. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel. Het individuele werken leidt niet tot innovatie en efficiëntie. Reflectie en kennis-

deling is nodig voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën en mogelijkheden. Er wordt weinig beroep gedaan op de ontwikkelkracht van de juridische professional.

Ambities voor een professionele organisatie van kennis

Begin 2013 beseft de Raad voor de rechtspraak dat zolang kennismanagement geen strategische prioriteit heeft, er weinig voortgang zal worden geboekt in de wijze waarop binnen de Rechtspraak wordt omgegaan met kennis. Bovendien doen zich in die periode een aantal ontwikkelingen voor die een betere organisatie van kennis urgent maken. Vijf ontwikkelingen springen eruit:

1. In het Leeuwarder manifest trekken de professionals zelf aan de bel: er is onvoldoende tijd voor kwaliteit(shandhaving). De president van de Hoge Raad onderschrijft deze *cri de coeur*: rechters hebben onvoldoende tijd om hun deskundigheid op peil te houden.⁴
2. Naar aanleiding van het Leeuwarder manifest is er twijfel over het vermogen van de rechter en Rechtspraak om aan de toenemende maatschappelijke eisen te voldoen. De Herziening Gerechtelijke Kaart (HGK) is gepresenteerd als het antwoord op de toenemende eisen en complexiteit. De Rechtspraak zal dit moeten waarmaken.
3. De deskundigheid van de rechter is in toenemende mate onderwerp van het politieke debat. Daarbij worden vooral veel voorstellen over de inzet van deskundigen als lekenrechters ingediend. Voor de Rechtspraak is dit echter een zeer zwaar middel dat met grote voorzichtigheid moet worden ingezet. Als van een deskundige gebruik wordt gemaakt, dan is het met het oog op de controleerbaarheid van de rechtspraak van belang dat de inbreng van de deskundige niet alleen ter terechtzitting aan de orde komt, maar dat deze ook voldoende begrijpelijk moet zijn voor partijen en publiek. Als dat niet zo is dan is de controleerbaarheid van de rechtspraak in het geding. Zolang de Rechtspraak geen duidelijke visie heeft op de borging van (specialistische) deskundigheid, is zijn reactie ad hoc en weinig overtuigend.
4. Het wiel wordt steeds maar weer op verschillende plekken opnieuw uitgevonden. Er is weinig uitwisseling van kennis en praktijken waardoor bijvoorbeeld bij de voorbereiding van jurisprudentieoverleggen de stafjuristen op elf plekken in het land hetzelfde doen. Naast het netwerk van gerechtscoördinatoren Europees recht ontpoppen zich bijvoorbeeld (individuele) initiatieven tot het bevorderen van kennis op dit vlak, soms in de vorm van een nieuw netwerk. Tot voor kort kon de Rechtspraak zich permitteren om tamelijk vrijblijvend te experimenteren. Voor de komende jaren zijn er onvoldoende middelen om alle voorzieningen – ook in de vorm van inzet van arbeidsuren – in de lucht te houden. Er moeten keuzes worden gemaakt over de gemeenschappelijke voorzieningen.

4 'Open brief' van Geert Corstens, President Hoge Raad der Nederlanden, *NRC Handelsblad* 4 februari 2013.

5. In wetenschappelijk onderzoek duiden gespecialiseerde partijen als grootste knelpunt aan dat rechters soms onvoldoende inzicht in en kennis van technische en financiële achtergronden en van de gebruikelijke gang van zaken in de bedrijfstak hebben. Met als mogelijk gevolg een sterke afhankelijkheid van de rechter van het oordeel van een ingeschakelde deskundige, gebrek aan eenheid van rechtspraak en procedures die meer tijd vergen dan verwacht.⁵

De Raad besluit het vraagstuk aan de dan kersverse rechterlijke bestuursleden voor te leggen. Deze bestuurders zijn – conform het nieuwe bestuursmodel van de HGK – binnen het eigen gerecht verantwoordelijk gemaakt voor de kwaliteitsportefeuille. Kennismanagement maakt hier onderdeel van uit. De rechterlijke bestuurders pakken de spreekwoordelijke handschoen op en verkennen de oplossingsmogelijkheden. De interne verkenning bestaat uit meerdere bijeenkomsten met rechters en juridisch medewerkers uit diverse gerechten. De externe verkenning leidt langs grote advocatenkantoren en het Openbaar Ministerie.

Eind 2014 komen de rechterlijke bestuursleden met een plan van aanpak met daarin veertien aanbevelingen voor kennismanagement.⁶ Het plan moet ertoe leiden dat het kennismanagement binnen de Rechtspraak verder professionaliseert.

Aan dit plan ligt een aantal keuzes ten grondslag. Een van de belangrijkste keuzes betreft de scope van het programma. Zo worden twee onderwerpen buiten beschouwing gelaten: specialisatie en personeelsmanagement.⁷ Deze onderwerpen worden op dat moment gezien als een verantwoordelijkheid van de individuele gerechten.

5. Tetty Havinga, Carla Klaassen en Nicole Neelis, *Specialisatie gewenst? De behoefte aan gespecialiseerde rechtspraak binnen het Nederlandse bedrijfsleven*, Research Memorandum nr. 2, Den Haag: Raad voor de rechtspraak 2012.

6. Mr. A.A.E. Dorsman, *Plan van aanpak Kennismanagement*, 3 december 2014.

7. *Specialisatie*: De schaalgrootte die door de herziening wordt beoogd zal de mogelijkheden tot specialisatie door rechters, raadsheren en juridische medewerkers aanzienlijk vergroten. Bij die herziening zijn landelijke afspraken gemaakt over de verdeling van zaakspakketten over de gerechten. Het landelijk, gezamenlijke deel is uitgekristalliseerd, het is nu aan de gerechten om lokaal verdere invulling te geven aan specialisatie.

Personeelsmanagement: In 2012 verschijnen er twee rapporten met concrete aanbevelingen over het personeelsbeleid: een beleidskader voor opleiding en een voorstel voor roulatiebeleid en opleidingen in het kader van roulatie. Deze rapporten zijn 'in de la' verdwenen, er is geen bestuurlijk draagvlak voor. Het is goed mogelijk dat de gerechtsbesturen, gezien de tumult die de HGK meebrengt binnen de 'fusiegerechten', verdere landelijke kaders met betrekking tot personeelsbeleid op afstand houden. (Later wordt er, parallel aan het programma *Organisatie van kennis*, wel weer gemeenschappelijk beleid gemaakt. De selectieprocedure voor rechters wordt vernieuwd en het initieel opleidingsbeleid grondig herzien. Het leidt tot een nieuw opleidingshuis en nieuwe leerprincipes. Daarnaast komt strategische personeelsplanning op gang.)

Het plan richt zich op het versterken van de vakinhoudelijke netwerken van de professionals, de digitale infrastructuur en de organisatie van kennis. Met dat laatste wordt bedoeld dat de verantwoordelijkheden voor het delen en borgen van kennis duidelijker zijn belegd, zowel lokaal als landelijk.

De ontwikkeling van de vakinhoudelijke netwerken vraagt niet om ingrijpende veranderingen (daar is op dat moment ook weinig draagvlak voor). De keus is voort te bouwen op bestaande kennisstructuren zoals de kenniscentra, kenniskringen, expertgroepen en kennisgroepen, en bestaande (ondersteunende) diensten, zoals het Landelijk Stafbureau en het Landelijk Dienstencentrum/team contentmanagement. Het idee is om geleidelijk aan tot een nieuwe netwerkorganisatie te komen die dichter bij de professional staat.

De keus om fors in te zetten op verbetering van de digitale kennisinfrastructuur heeft direct te maken met de introductie van het programma Kwaliteit en Innovatie (KEI) binnen de Rechtspraak. Dit programma voorziet in een digitale procesgang die wezenlijke veranderingen meebrengt voor de werkomgeving van de professional. Er is regie nodig om mensen en taken samen te brengen en kennisdeling en -borging te implementeren in deze nieuwe werkomgeving. Het plan voorziet in die regie. Uiteindelijk moet het ertoe leiden dat de professional goed bediend wordt met betrouwbare, actuele, toegankelijke digitale informatie en zijn tijd ter voorbereiding van zijn zaken effectief kan inzetten.

Het plan van de rechterlijke bestuurders is langs alle spelers gegaan: de Landelijke Overleggen Vakinhoud (hierna: LOV's), de SSR, de kenniscentra, het College van Afgevaardigden, de Raad voor de rechtspraak en uiteraard de gerechten. Ook is het plan aan alle medewerkers voorgelegd via een intranetconsultatie. In het Presidenten-Raad Overleg, begin 2015, wordt geen besluit genomen over de aanbevelingen: de presidenten kunnen en willen niet overall 'ja' op zeggen. Wel wordt besloten tot verdere uitwerking van de aanbevelingen in een programmaplan. Dit programmaplan moet dan weer voorgelegd worden aan het overleg ter besluitvorming.

In september 2015 worden twee kwartiermakers aangesteld die de kar moeten trekken. Het begrip kennismanagement komt te vervallen, vanaf nu wordt er gesproken over 'de organisatie van kennis'. Daarmee willen zij aangeven dat die organisatie een zaak is van de professionals zelf, het management heeft een ondersteunende rol. Ook de aanpak verandert: niet meer een kleine groep bestuurders die een plan maakt, maar een uitwerking van ideeën door en voor de professionals. De leidende principes bij de aanpak zijn:

- De juridische professional staat centraal – kennis is dicht bij de professional georganiseerd en sluit aan op de behoefte.
- Niet maken wat al beschikbaar is – geen dubbel werk.

- Houd het eenvoudig – werk met kleine stappen.
- Uniform waar het moet, flexibel waar het kan.
- Iedereen draagt bij op basis van talent, kennis en kunde en iedereen heeft er voordeel van.
- Er wordt recht gedaan aan de verschillen die er zijn in hoe collega's kennis tot zich nemen.

De projectorganisatie wordt hierop aangepast. Er komen ontwerpteams van rechters en juridisch, staf- en ICT-medewerkers. Afgevaardigden van LOV's, bibliotheken en SSR nemen eveneens deel aan de groepen. De ontwerpteams worden ondersteund door een secretaris, inhoudelijke bijeenkomsten, cultuurworkshops, werkbezoeken en externe expertise.

Deze inspanningen resulteren in ontwerpen voor vijf verschillende deelgebieden:

- *expertgroepen 'nieuwe stijl'*: het herijken en versterken van de door de professionals landelijk ingerichte en geformaliseerde (specialistische) expertgroepen en kenniscentra. De huidige kenniscentra en expertgroepen hebben hun eigen kwaliteiten. Het beste van beide werelden wordt verenigd door ze naar elkaar toe te laten groeien. Uiteindelijk ontstaan zo de expertgroepen nieuwe stijl, die verbonden zijn met alle gerechten door deelname van ieder gerecht aan alle expertgroepen. Daarmee wordt een gelijksoortige structuur van landelijk functionerende kennisnetwerken gerealiseerd, van en voor de professional en onder verantwoordelijkheid van die professionals: de LOV's;
- *lokale kennisorganisatie*: versterking van kennisdeling (kwaliteitszorg) in de lokale gerechten. Daarbij gaat het om het feitelijk organiseren van kennisdeling (bijvoorbeeld het tijdens functioneringsgesprekken bespreken van de bijdrage van de professional aan kennisdeling in het team). Maar evenzeer is het van belang dat het juiste klimaat wordt geschapen zodat daadwerkelijk en door iedereen wordt bijgedragen aan kennisdeling. Hierbij gaat het onder meer om de rol van de leidinggevenden, en het creëren van een sfeer van vertrouwen en een klimaat waarin kennisdeling belangrijk wordt gevonden;
- *bibliotheekfunctie*: de bibliotheekfunctie krijgt een verbeterde vorm op drie onderdelen: 1. de opbouw van een digitale boekencollectie, 2. het maken van een voorstel voor de inrichting van een landelijke uitleenfaciliteit waar nog enkele fysieke exemplaren van de boeken voorhanden en opvraagbaar zijn en 3. het ontwerpen van een functieprofiel voor de informatiespecialist die de professional kan bijstaan bij de (digitale) ontsluiting van kennis;
- *centrale kennisdiensten*: drie centrale diensten ondersteunen kennis en kwaliteit vanuit eigen perspectief. Het LDCR (landelijk dienstencentrum Rechtspraak) ondersteunt met name de digitale infrastructuur; SSR (studiecentrum voor de Rechtspraak) is het opleidingsinstituut van de juridische professionals; en het LBVr (landelijke bureau vakinhoud rechtspraak) is verantwoordelijk voor de landelijke ondersteuning van de vakinhoudelijke

overleggen. De afstemming (van de taken) en samenwerking tussen deze diensten wordt verbeterd, gericht op wat nodig is voor de kennisorganisatie van de toekomst;

- *digitaal portaal*: hierbij gaat het om het inrichten van een startpagina (Mijn Kennisomgeving – MKO) met meerdere functionaliteiten, waaronder een zoekfunctie. Met de zoekfunctie kunnen de belangrijke kennisbronnen (e-archief, Wiki Juridica en Legal Intelligence) worden bevraagd en kan gevonden kennis worden geraadpleegd, gedeeld, bewerkt en toegevoegd aan specifieke zaken en kennismappen.

Het programmaplan volgt najaar 2016 wederom een breed consultatietraject en wordt op één essentieel punt aangepast: de landelijke expertgroepen zullen niet bij de gerechten worden ondergebracht, maar blijven onder de verantwoordelijkheid van de LOV's. Het plan wordt in maart 2017 door het Presidenten-Raad Overleg met applaus ontvangen. De brede betrokkenheid van medewerkers uit de gerechten en de bestuurlijke betrokkenheid van de rechterlijke bestuurders wordt breed gewaardeerd. De weg naar uitvoering van de plannen is vrij.

Ambities worden in praktijk gebracht

Zoals in meer organisaties is het maken van plannen wellicht nog wel te doen, maar zit de knep hem vervolgens vooral in het effectief maken van het plan: hoe krijgen we de plannen in de organisatie doorgevoerd?

Het programma *Organisatie van kennis* gaat voortvarend van start. Per deelonderwerp worden, volgens beproefde methode eerder, implementatiegroepen samengesteld, waarin professionals en andere belanghebbenden zijn vertegenwoordigd. Doel is om uiterlijk medio 2019 uitvoering aan de programmaonderdelen te hebben gegeven. Werkende weg wordt al direct vastgesteld dat er verschillen zijn per deelonderwerp voor wat betreft de omvang, implicatie voor de professional en daarmee de eenvoud of ingewikkeldheid om de plannen ingevoerd te krijgen.

Al snel wordt duidelijk dat invoering continue aandacht vraagt van de landelijke projectgroep en een sterke band met de gerechten en professionals. Iedereen heeft het druk, de focus ligt op de zaaksafdoening, en waar het met het programma allemaal om te doen is moet nog maar eens worden uitgelegd... Er is weer een hele wereld te winnen.

De concrete onderwerpen die als eerste aan bod komen bij de implementatie zijn Mijn Kennisomgeving (het digitale portaal) dat op 24 november 2017 landelijk live gaat en door alle professionals gebruikt kan gaan worden. Verder is de verwachting dat als onderdeel van de digitalisering van de fysieke boekenrij, rond de zomer van 2018 aansluiting vanuit de Rechtspraak zal zijn gevonden bij Kennisplein van de Hoge Raad, waarmee ongeveer 6.500 boeken

digitaal ter beschikking komen voor de professionals. De komende tijd wordt gewerkt aan de Lokale kennisomgeving. De lokaal ingestelde projectteams zijn hierin cruciaal. Zij zijn de motor voor de totstandkoming en borging van een betere organisatie van kennis binnen het eigen gerecht. Tot slot zal in nauwe samenwerking met de LOV's nader vorm worden geven aan de landelijke kennisnetwerken door te experimenteren met expertgroepen nieuwe stijl.

Op basis van onze ervaring noemen wij een aantal belangrijke randvoorwaarden en leidende principes die de kans op een succes vergroten.

Randvoorwaarden voor succes

Wij beseffen dat de afgelopen maanden onze aandacht vooral is uitgegaan naar de veranderingen op IT-gebied en binnen de bibliotheken omdat hier uiteenlopende belangen mee gemoeid zijn. Wij zijn ons bewust dat een aantrekkelijk aanbod aan IT-hulpmiddelen niet per definitie tot kennisdeling leidt. IT-ondersteuning kan helpen als het *bestaande* netwerken en werkwijzen ondersteunt. Het is onze ervaring dat het veel makkelijker is om het systeem aan te passen op het (werk)gedrag van de juridische professional dan de juridische professional te verleiden zijn gedrag aan te passen op het systeem. Het leidende principe dat de juridische professional centraal staat, geldt dus ook voor de (door)ontwikkeling van het digitaal kennissysteem. Ook is ons duidelijk dat gebruikersvriendelijkheid en goede 'content' van cruciaal belang zijn. Met betrekking tot dat laatste geldt het leidende principe 'geen dubbel werk'. Als goede informatie elders wordt aangeboden, bijvoorbeeld via Legal Intelligence, E-archief of het Kennisplein van de Hoge Raad, waarom daar niet zoveel mogelijk op inhaken? Voor kennisontwikkeling en -deling in lopende zaken is het fenomeen 'kennismap' in het leven geroepen. Na afronding van zaken kan relevante informatie worden overgeheveld naar een 'kennisdossier'. Zowel kennismappen als -dossiers kunnen door de professional voor collega's worden opengesteld. Professionals die een kennisdossier hebben opgebouwd dat algemeen relevant is, worden uitgenodigd tot en ondersteund in het schrijven van een wiki. De wiki blijft de *tool* van de professionals om kennis voor alle juristen in de Rechtspraak te ontsluiten. Ook van de expertgroepen nieuwe stijl wordt verwacht dat zij hun relevante kennis via wiki's ontsluiten en ook zij worden hierin ondersteund.

Onze aandacht gaat nu volop uit naar de inrichting van de lokale organisatie van kennis. Dat begint met het bestuurlijk commitment op de plannen te bevestigen. Aan de rechterlijke bestuurders is gevraagd een projectteam in het gerecht in te stellen dat de boel in gang zet en regie voert over de uitvoering. Wij doen ons best om de projectteams te enthousiasmeren en te ondersteunen, wij weten dat er meerdere onderwerpen zijn die in het gerecht 'geïmplementeerd' moeten worden. Bestuurlijk commitment is cruciaal, niet alleen richting medewerkers maar zeker ook richting leidinggevendenden van de teams. De leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor het halen van de productie en de kwaliteitszorg binnen de teams.

Zij zijn degenen die mensen in staat kunnen stellen aan kwaliteit te doen en kwaliteitszorg onderdeel van de dagelijkse praktijk te kunnen laten zijn evenals planvorming op team/rechtsgebiedsniveau. Het management kan tot steun zijn in het bevorderen van kennisdeling mits het betrokken wordt bij de totstandkoming van het beleid hieromtrent. Hoewel tot op heden de rechters, (juridische) medewerkers en het bestuur op allerlei mogelijke manieren zijn betrokken, kunnen we nog niet hetzelfde zeggen van de teamvoorzitters binnen de gerechten. Dat is absoluut een aandachtspunt.

De leidende principes bij de ontwikkeling van de lokale organisatie zijn ‘werk in kleine stappen’ en ‘doe recht aan de verschillen die er zijn’. Er hoeft niet onder grote druk te worden gepresteerd, er is ruimte om te experimenteren, ervaringen uit te wisselen en onderwerpen volgordelijk op te pakken. Een derde leidend principe betreft direct de juridische professionals: ‘Iedereen draagt bij op basis van talent, kennis en kunde en iedereen heeft er voordeel van’. Het is de bedoeling dat de teamvoorzitter de professional een taak geeft in de organisatie van kennis en hem in de gelegenheid stelt hier tijd in te stoppen. Dit plan gaat echter pas werken als de professional die taak als onderdeel van zijn werk ziet en bereid is hier energie in te steken.

De expertgroepen nieuwe stijl zijn de ruggengraat van de landelijke organisatie van kennis. Het is ons duidelijk dat kennis meer is dan (digitaal overdraagbare) informatie. Veel kennis van professionals is impliciet, verankerd in de ervaringen en inzichten die de professional door de jaren heeft opgedaan. Voor deling van dit soort kennis is het noodzakelijk dat mensen elkaar ontmoeten, bij voorkeur met elkaar samenwerken en dat er sprake is van vertrouwen. De cirkel waarin dit soort kennis wordt gedeeld is bij de meeste professionals beperkt tot de directe werkomgeving. Om het netwerk van de professional te vergroten en dat op een aantal kennisgebieden meer te formaliseren zijn er daarom nu de expertgroepen nieuwe stijl. Om de verbinding met de gerechten – waar zowel het aanbod als de vraag naar expertise zit – en de continuïteit te waarborgen, vaardigt elk gerecht een juridische professional af die deelneemt aan de expertgroep. De expertgroep zorgt voor de kennisontwikkeling en -ontsluiting op zijn kennisgebied door gezicht te geven aan de expertgroep, contact te leggen en ontmoetingen te bevorderen en zijn kennis en netwerk aan de leden van de expertgroep beschikbaar te stellen. Cruciaal voor het werken in netwerken zijn gelijkwaardigheid en gezamenlijkheid. Ook hier geldt het leidende principe ‘iedereen draagt bij op basis van talent, kennis en kunde en iedereen heeft er voordeel van’.

Voor een goede werking van de kennisorganisatie is het van belang dat op centraal niveau de expertgroepen nieuwe stijl en de lokale kennisorganisaties worden gefaciliteerd en ondersteund, door optimale samenwerking tussen en inzicht in de taken van in het bijzonder de landelijke diensten LBVr, LDCR, SSR en Bureau Raad. Leidende principes zijn ‘de

juridische professional staat centraal; kennis is dicht bij de professional georganiseerd en sluit aan op de behoefte' en 'niet maken wat al beschikbaar is; geen dubbel werk'.

Deze opsomming van randvoorwaarden is niet volledig, het laat wel zien dat de professional in de praktijk niet onmiddellijk gegrepen is of kan zijn door het programma en haar mooie plannen, ook al is de ontwikkeling van de plannen breed met de wereld van de professionals afgestemd. Facilitering met ICT, formats, vrijstellingen, overleg, landelijke ondersteuning, roadshows en dies meer zijn uitermate belangrijk. Het welslagen van het programma hangt ook (of misschien wel vooral) af van de bijdrage die het heeft geleverd aan de gewenste cultuur in de Rechtspraak. Het hele programma ademt een beweging uit van individueel naar gezamenlijk handelen en verantwoordelijkheid voor kwaliteit. Dat is een hele uitdaging. Gebroken wordt met de gewoonte om zelf alles te doen, alleen op jezelf te vertrouwen – een paar uitzonderingen daargelaten – en je niet met het werk van anderen te bemoeien. Een andere gewoonte komt daarvoor in de plaats, een gewoonte die ruimte biedt om voort te bouwen op andermans kennis en kunde, om op de schouders van collega's te staan en om van fouten te leren.

Gelukkig staat dit programma niet op zichzelf. Dezelfde beweging is te zien bij meerdere initiatieven in de Rechtspraak zoals de ontwikkeling van collectief vakmanschap aan de hand van professionele standaarden of het vergroten van de relevantie van rechtspraak door samenwerking met andere (maatschappelijke) organisaties. Het betreft een verschuiving in het kwaliteitsparadigma waarin de ontwikkeling van het professioneel vermogen centraal komt te staan.

Stapje voor stapje

De Rechtspraak staat dus aan de vooravond van de uitvoering van een omvangrijk programma dat moet leiden tot een professionele en gestructureerde kennisorganisatie waarbij de juridische professional centraal staat. Wij zijn het artikel begonnen met een analyse van de omstandigheden waaruit het programma is geboren. Wij hebben ook aangegeven wat het programma beoogt te bereiken en wat de randvoorwaarden voor succes zijn. Voordat wij het artikel afronden willen wij even stilstaan bij de vraag waarom wij het zo belangrijk vinden dat geïnvesteerd wordt in de organisatie van kennis. Dit programma is ontstaan uit de visie van velen dat het beter kan. We willen dat de Rechtspraak een organisatie is waarop de professionals kunnen leunen in plaats van een organisatie die leunt op de individuele kwaliteit van zijn professionals. Een organisatie die de professionals de middelen en mogelijkheden biedt om de kwaliteit te verbeteren, in samenspraak en samenhang. In onze visie zijn de professionals onderdeel van de organisatie en bouwen zij hieraan mee.

Uit ervaring weten wij inmiddels dat als de krachten worden gebundeld binnen de Rechtspraak, er mooie plannen en initiatieven ontstaan. Ons staat voor ogen eveneens de krachten te bundelen voor de implementatie van de nieuwe organisatie van kennis.

Om de ambities te verwezenlijken, werkt het de projectgroep de komende tijd al zoveel mogelijk samen. Dat houdt in dat wij:

- *collega's zoeken die deze visie delen.* Er zijn enthousiaste collega's nodig die elkaar kunnen enthousiasmeren en blijven bevestigen dat dit voor de Rechtspraak een goed doel is. We zoeken ze op, in de gerechten en de landelijke diensten;
- *geen hiërarchie aanbrengen op dit onderwerp.* Wij laten iedereen die geïnteresseerd is aanhaken en op basis van gelijkwaardigheid met elkaar het gesprek aangaan. Dit creëert vrijheid, biedt ruimte voor het aandragen van creatieve oplossingen, zorgt ervoor dat de betrokkenen zich verantwoordelijk voelen en geeft een extra motivatie voor collega's om dit onderwerp op te pakken;
- *leidinggevendenden zoeken die faciliteren, stimuleren en motiveren.* Leidinggevendenden zijn in een positie om een extra boost te geven aan kennisdeling. Als zij ervoor open staan, collega's stimuleren dit op te pakken, mee willen denken als collega's ergens tegenaan lopen, het gesprek faciliteren indien nodig, dan worden de uitkomsten boven verwachting hoog;
- *openstaan voor nieuwe ideeën en invalshoeken.* Wij zijn niet bang voor oplossingen van buitenaf, of dit nu buiten de Rechtspraak is of van buiten de vertrouwde groep. Wij blijven nieuwe inzichten verwerven.

Kennismanagement in de advocatuur

Mart van de Kerkhof

Inleiding

‘De Rechtspraak is in verandering en doet dat met de blik van buiten naar binnen.’ Zo begon de uitnodiging van oktober 2015 van mr. A.A.E. (Areane) Dorsman aan mij, kennismanager van een internationaal advocatenkantoor, om toe te treden tot de externe klankbordgroep en bij te dragen aan het programma *Organisatie van kennis*.

In die rol presenteerde ik de kennismanagementaanpak van mijn kantoor aan een aantal leden van het programma. Ik nam deel aan een spiegelsessie in de prachtige Noordzaal van de Rechtbank Rotterdam, locatie Dordrecht, waarbij deelontwerpen van de ontwerpteams werden getoetst aan de expertise en ervaring van de leden van de klankbordgroep. En ik nam deel aan de werkconferentie in Rotterdam op 19 mei 2016, waar 130 bij het programma betrokkenen met elkaar in gesprek gingen over het programma.

Recent vroeg de redactie van *Rechtstreeks* mij om een korte reactie op het hoofdartikel van Tempelman en Van den Beld over de stand van zaken van het programma *Organisatie van kennis*. Als ‘getuige-deskundige’ bespreek ik hieronder wat mij opviel en vel ik een ‘oordeel’ over dit programma. Is de Rechtspraak op de goede weg?

Blik van buiten: verrassing en herkenning

In mijn rol als ‘blik van buiten’ heb ik de Rechtspraak van binnen wat beter leren kennen. Mij trof in het bijzonder de sfeer bij de bijeenkomsten in Dordrecht en Rotterdam. Waar rechters, raadsheren en juridisch medewerkers buitengewoon enthousiast en gedreven met elkaar in gesprek waren over de kennisorganisatie van de Rechtspraak. Levendige discussies, inspirerende getuigenissen, kennis van zaken, vakmanschap, plezier, het was er allemaal. Ik ben er dan ook zeker van dat het programma zoals het er nu ligt het resultaat is van een gezamenlijke inspanning en breed wordt gedragen door de Rechtspraak. Ik dacht: de kracht van de Rechtspraak moet wel zitten in deze bundeling van veelzijdige professionele expertise, zowel van de rechters en raadsheren als van de ondersteunende staf. Ik dacht ook: ik hoop dat in de kennisorganisatie van de toekomst ook voor de ondersteunende professionals nog een plek is, want hier in deze sessies maken zij hun rol meer dan waar.

Ook trof mij de herkenning. Uitgenodigd als van buiten, voelde ik mij juist heel vertrouwd met de kennisvraagstukken, de mensen en de cultuur van de Rechtspraak. Zo anders is het niet in de advocatuur. Wat herkende ik in het bijzonder?

De professional

De Rechtspraak is een organisatie van professionals, net als de advocatuur. En professionals zijn eigenzinnig en eigenwijs, laten zich niet gemakkelijk leiden en zeker niet dwingen. Met een beroep op intrinsieke professionele autonomie koesteren zij graag hun individualiteit, ook in het functioneren binnen een organisatie. Dat is een uitdaging bij het inrichten van een kennisorganisatie waar gemeenschappelijkheid en standaardisatie wordt gezocht in aanpak en ondersteuning met diensten en systemen. In mijn ervaring is het de kunst de individualiteit van de professional daarbij als gegeven én uitgangspunt te nemen. Naar mijn indruk ligt deze opvatting ook onder het programma *Organisatie van kennis*.

Kennis is de basis

Bij de Rechtspraak draait het om kennis, net als in de advocatuur. Kennis is input én output van ons kennisproces en ook nog eens de basis van dat proces: (be)denken kan immers niet zonder over kennis te beschikken. Zeer herkenbaar voor mij, van de advocatuur, zijn de vraagstukken die raken aan de kenniscompetentie van de professional zelf. Is voldoende kennis aanwezig, hoe kan kennis worden onderhouden, is specialisatie wenselijk en mogelijk, welke basiskennis moet aanwezig zijn? Dat de actualiteit steeds nieuwe eisen stelt aan de competentie kennis en de kennisorganisatie daarop voortdurend zal moeten inspelen is een inzicht dat Rechtspraak en advocatuur naar mijn indruk delen.

Ondersteuning door mens of machine?

Kennisorganisaties als de Rechtspraak en de advocatuur kennen vanouds ondersteunende kennisdiensten gedragen door informatieprofessionals en vakspecialisten: mensen. Zij werken als juridisch medewerker, bibliothecaris, informatiespecialist, knowhow-medewerker, lid van het wetenschappelijk bureau en zo meer. Met de opkomst van automatisering zijn (delen van) dergelijke functies overgenomen door geautomatiseerde systemen. In het ontwerp van het programma *Organisatie van kennis* wordt aan IT-systemen en aan de verdere inzet daarvan aandacht besteed. Keuzes daarin zullen een effect hebben op de ondersteunende staf: die wordt (uiteindelijk vaak toch) kleiner en/of anders van samenstelling.

Ik deel hier graag twee lessen die ik trok uit mijn werk. Als eerste dat de toegevoegde waarde van een ondersteunende professional vaak groter is dan de vervulling van de functie alleen. Zachte, vaak verborgen verbanden en niet in functies vervatte rollen dragen nogal eens bij aan het goed functioneren van een organisatie of de kwaliteit van een proces. Dit inzicht komt vaak te laat: als functies zijn geautomatiseerd en van mensen afscheid is geno-

men. Als tweede dat met automatiseren nogal eens verkeerd werk bij de professionals komt te liggen. Ondersteunende en administratieve functies kunnen digitaal worden ingericht, maar gebeuren daarmee niet automatisch. En zo kan een professional na automatisering veel tijd kwijt zijn aan werkzaamheden die niets met de primaire taak van doen hebben – als er al tijd aan wordt besteed.

Kennisdelen, een kwestie van cultuur

Implementatie van kennisdelen, het succes van het programma van de Rechtspraak, draait om cultuurverandering. In de programmastukken heet het: ‘De nieuwe kennisorganisatie vraagt om een andere manier van werken, uiteindelijk gaat het erom dat kennis wordt gedeeld en is dat een kwestie van cultuur.’ En: ‘Er moet wat veranderen aan de cultuur van de Rechtspraak om tot delen van kennis te komen, een beweging creëren vanuit *hearts and minds* is wellicht de uitdaging voor de Rechtspraak als het gaat om het welslagen van de implementatie van het programma.’ Het belang van cultuur kan ik onderschrijven. Maar stevig vertrouwen op cultuurverandering vind ik te vrijblijvend en een risico voor het succes van het programma. Ik heb de ervaring dat het heel lastig is gedrag van professionals vanuit *hearts and minds* te veranderen. Eigenlijk willen professionals alleen maar bezig zijn met het primaire proces. Implementatie van kennisdelen, in het algemeen greep krijgen op het gedrag van professionals, lukt in mijn ervaring het best als gewenst gedrag geborgd wordt in het primaire proces.

Klinkt dat abstract? In de advocatuur zie je steeds meer specialisatie. Zaken worden opgepakt door een team waarvan de leden worden geselecteerd op basis van kennis en expertise: welke specialisaties vraagt deze zaak? Interne consultatie, een dossier leiden langs specialisten, is geen uitzondering maar regel. Zo is in het primaire proces toepassing van de juiste kennis geborgd. Een ander voorbeeld is het opzetten van intervisie, een vorm van opleiding naast de praktijk, dat ook in het programma aan bod komt. Je kunt aan de beoordeling van zaken door een rechter een verplichte *second opinion*-component toevoegen, waarmee intervisie is geborgd in het primaire proces.

Zou een knowhow-dossier, door computer of kennisondersteuner gemaakt, standaard meegeleverd kunnen worden als een zaak naar een rechter gaat? Of kan een samenvatting van de casus voor de knowhow-wiki van de Rechtspraak een verplicht onderdeel zijn van een gepubliceerde uitspraak? Naast deze borging in het primaire proces zie ik toch ook mogelijkheden om gedrag (als kennisdelen) te sturen via de personele lijn: stel eisen aan de competentie kennis bij het aantrekken van rechters, bij het beoordelen van het functioneren, bij het bepalen van de beloning, bij plaatsing in de praktijk. Een beetje druk mogen zetten op de autonome professional in het belang van de goede zaak is ook een cultuuraspect.

Blik van buiten: verwacht, maar nog niet gevonden

Wat is er straks als het programma en alle deelplannen gerealiseerd zijn? ‘Een nieuwe professionele en gestructureerde kennisorganisatie waarbij de juridische professional centraal staat’ (citaat programmaplan). Die nieuwe kennisorganisatie is geen doel, maar een middel. Het bijzondere is dat het doel van het programma niet expliciet wordt genoemd in de stukken en bij de bijeenkomsten die ik bijwoonde. Het is mij (en alle betrokkenen denk ik) wel duidelijk dat de nieuwe kennisorganisatie moet bijdragen aan de kwaliteit van de rechtspraak. In het programmaplan staat bijvoorbeeld: ‘Immers kennis en deskundigheid zijn bepalende factoren als het gaat om de kwaliteit van ons werk en het vertrouwen in de Nederlandse rechtspraak’ en ‘investeren in kennis is geen optie, maar een noodzaak om de kwaliteit van de rechtspraak ook voor de toekomst te behouden en te verbeteren’. Ook staat er ‘het feit dat er sprake is van toenemende complexiteit van zaken en de omstandigheid dat procespartijen zich steeds verder specialiseren’ en ‘het mag niet zo zijn dat de Rechtspraak gezag (vonnissen onder de maat door gebrek aan materiekkennis) of terrein (de Rechtspraak wordt vermeden) verliest, omdat de Rechtspraak de deskundigheid niet goed georganiseerd krijgt’.

Maar hoe precies de verbinding is tussen doel en middel, de programmadoelen geformuleerd in SMART-termen (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden), dat mis ik. Hoe meet je kwaliteit van rechtspraak? Wat is de norm voor kwaliteit? Hoe ligt de relatie tussen kwaliteit en de competentie kennis? En vooral: hoe gaat het realiseren van het programma en deelprojecten bijdragen aan de kwaliteit van rechtspraak? Bij het vaststellen van die relatie moeten we bedenken dat het niet alleen belangrijk is dat in het systeem (binnen de Rechtspraak) voldoende en de juiste kennis aanwezig is, maar vooral ook dat deze beschikbaar is en wordt toegepast op het punt van executie, als de rechter zich over een zaak buigt. Als je het effect van het middel op het bereiken van het doel niet kan meten, kun je na realisatie van het programma niet vaststellen of je doel is bereikt, het programma is geslaagd en de kurk van de fles kan. Het ontbreken van een heldere verbinding tussen doel en middel van het programma acht ik een risico. Ik zou in de implementatiefase die verbinding alsnog proberen hard (SMART) te maken.

Het ontwerp richt zich op de kennisorganisatie van de Rechtspraak. Bij de totstandbrenging ervan is van buiten naar binnen gekeken. Maar, zo lijkt het, niet van binnen naar buiten. Wat viel mij op?

Kennisontwikkeling: bijdrage aan het discours

De Rechtspraak stoelt op het juridisch discours, op het corpus kennis van de Nederlandse jurisdictie, dat zij deelt met andere partijen en juridische professionals. De kwaliteit en toegankelijkheid van dat corpus gaat iedere juridische professional aan. Ik verwachtte in het

ontwerp van de kennisorganisatie van de Rechtspraak te vinden hoe de Rechtspraak daaraan bijdraagt, kennis deelt ook buiten eigen kring. Als de gevoelde externe verantwoordelijkheid voor het corpus het verspreiden van juridische kennis niet al motiveert, dan kan wellicht het genoegen met de professionele inzet een breed publiek te bereiken dat doen? Is overwogen rechters uit te nodigen wetenschappelijke bijdragen te schrijven, te publiceren in de vakliteratuur al of niet *open access*? Kunnen de notities van expertgroepen gedeeld worden buiten de Rechtspraak? Is het openbaar publiceren van alle uitspraken nog een punt van overweging?

Aansluiting bij de kennisorganisatie van het rechtsbedrijf

Het programma is gericht op de nieuwe kennisorganisatie van de Rechtspraak. In het programmaplan staat geschreven: 'Het beoogde resultaat van project *Organisatie van kennis* is een professionele en gestructureerde kennisorganisatie waarbij de juridische professional centraal staat.' Nu heeft de Rechtspraak wel naar buiten gekeken op zoek naar inspiratie, maar naar mijn indruk niet onderzocht of met andere partijen van het rechtsbedrijf is samen te werken. Partijen die, in moderne terminologie, deel uitmaken van hetzelfde ecosysteem, en voor wie het beschikken over een effectieve kennisorganisatie eveneens noodzaak is. Ligt er niet een kans en wellicht ook een verantwoordelijkheid voor de Rechtspraak om met de andere deelnemers in het rechtsbedrijf te zoeken naar infrastructurele componenten van kennisorganisaties, die met elkaar worden opgezet en gedeeld? Een voorbeeld zou kunnen zijn om aan te sluiten bij het POC, het platform open content dat open access publiceren faciliteert.¹ Of mee te werken aan informatie-standaardisatie in het juridisch domein, waaraan het platform Juriconnect al vele jaren met succes werkt.² Ik denk ook aan het initiatief Corpus vakinformatie voor de Nederlandse jurisdictie, dat beoogt alle juridische vakinformatie in het digitale domein te brengen en op één punt te ontsluiten voor mens én machine.³ Dit initiatief is ook ingegeven door recente interesse van informatietechnologiebedrijven die graag hun intelligente algoritmen willen toepassen op de *big data* van de Nederlandse jurisdictie.

In het belang van alle juridische professionals acht ik het noodzakelijk dat de Rechtspraak nog eens bekijkt waar componenten van de eigen kennisorganisatie een bredere toepassing kunnen hebben en wellicht als infrastructuur zijn in te richten.

1 www.stichtingpoc.nl.

2 juriconnect.com.

3 Mijn bijdrage 'Jurist in de wolken' op LegalBusinessWorld, te vinden op www.legalbusinessworld.nl/single-post/2016/08/23/Jurist-in-de-wolken.

Het 'oordeel'

De context, een programmaplan kennisorganisatie van de Rechtspraak, vraagt tot besluit een oordeel. Ik ben getuige, deels zelfs getuige-deskundige, geweest bij een bijzonder ontwerpproces. Mij raakte het grote enthousiasme van de brede groep van betrokkenen. Bij alle verandering is het verkrijgen van draagvlak de uitdaging. Er is naar mijn indruk draagvlak. Ik zie ook een mooie kennisorganisatie *op zichzelf*: hoogwaardige componenten voor professionals, door professionals ontworpen. Ik heb er geen twijfel over dat de professionals van de Rechtspraak van de nieuwe kennisorganisatie en haar instrumenten gaan genieten. Toch, als kwaliteit van rechtspraak het doel is kan ik nog geen oordeel geven. Ik mis een laatste feit: de SMART geformuleerde relatie tussen middel (de nieuwe kennisorganisatie) en doel (kwaliteit van rechtspraak). De Rechtspraak is goed onderweg, maar naar welke bestemming? Het doel concreter maken en voorwaarts weer, zou ik zeggen.

Kennisuitwisseling in de Rechtspraak: van onderzoek naar praktijk

Sandra Taal

In het hoofdartikel wordt uitgebreid ingegaan op de inspanningen die binnen de Rechtspraak zijn geleverd (en geleverd zullen gaan worden) op het gebied van kennismanagement. Op basis van mijn proefschrift getiteld *Working separately together: A quantitative study into the knowledge sharing behaviour of judges* zal ik op het hoofdartikel reflecteren.¹ Mijn proefschrift betrof een internationaal vergelijkend kwantitatief onderzoek naar het kennisuitwisselingsgedrag van (bestuurs)rechters. Bijna 450 (bestuurs)rechters uit Nederland, Duitsland en Zwitserland hebben deelgenomen aan het onderzoek.

Kennismanagement

Kennismanagement kan gezien worden als het beheer van alles wat zich tussen de oren van professionals bevindt. Het mag voor zich spreken dat het managen van kennis iets anders is dan het managen van informatie. De grootste uitdaging bij het managen van (juridische) informatie is het op een geordende manier aanbieden van de veelheid van beschikbare informatie. Rechters hebben immers een grote informatiebehoefte, maar daarentegen slechts beperkt de tijd om informatie te ordenen en tot zich te nemen. Dit geldt tot op zekere hoogte ook voor het managen van kennis, maar hier spelen ook andere uitdagingen een rol.

In tegenstelling tot informatie is kennis persoonsgebonden. Dit betekent niet dat het onmogelijk is om kennis van professionals vast te leggen en te verspreiden, maar het betekent wel dat niet alle beschikbare kennis in een organisatie vastgelegd kan worden. Wanneer de focus enkel zou liggen op het vastleggen van kennis, dan zou de waarde van het gezamenlijk creëren van nieuwe kennis over het hoofd gezien worden. Het is daarom van belang

1 S. Taal, *Working separately together: A quantitative study into the knowledge sharing behaviour of judges*, Bern: Stämpfli Verlag AG 2016.

om, zoals in het programma *Organisatie van kennis* ook gedaan wordt, naast het beschikbaar stellen van kennis in systemen ook aandacht te hebben voor de aanwezige impliciete kennis in de organisatie. Om als organisatie optimaal te kunnen profiteren van de reeds beschikbare kennis in de organisatie is het daarom belangrijk dat individuen hun kennis niet voor zichzelf houden, maar onderling uitwisselen.

Echter, rechters kunnen, net zoals veel andere professionals, niet verplicht worden om hun kennis ergens op te slaan of om gedocumenteerde kennis (van anderen) te gebruiken in hun eigen werk. De vraag is in hoeverre kennis dus echt ‘gemanaged’ kan worden. Het overstappen op de term ‘organisatie van kennis’ lijkt dan ook een verstandige keuze te zijn. Hiermee wordt de illusie weggenomen dat het organiseren van kennis slechts een kwestie is van het goed (*top-down*) managen van kennis. Echter, een grote verantwoordelijkheid ligt bij de professional zelf. Maar juist deze focus op de professional zelf, en de slechts faciliterende rol van het management, maakt het een grote uitdaging om het op een effectieve manier organiseren van kennis van de grond te krijgen. Kennisuitwisseling is en moet op strikt vrijwillige basis blijven plaatsvinden.

Kennisuitwisseling en vertrouwen

Het leveren van kwaliteit (gericht op hoogwaardige gerechtelijke uitspraken en de ervaren beleving door de rechtszoekende) is zowel de verantwoordelijkheid van de individuele rechter als van de Rechtspraak als geheel. Uiteraard moet de rechter als autonome professional geheel onafhankelijk uitspraken kunnen doen en naar eigen inschatting de rechtszoekende bedienen, maar het is tevens een collectieve verantwoordelijkheid om de rechtszoekende een rechtvaardig proces te geven. Kennisuitwisseling is per definitie een gezamenlijke inspanning. Het begrijpen van elkaars gedachtegang kan van grote toegevoegde waarde zijn voor het eigen en het gezamenlijke werk. Juist die wederkerigheid is de sleutel tot het succes van kennisuitwisseling. Maar deze coöperatieve manier van werken is nieuw voor de Rechtspraak. In het artikel van Tempelman en Van den Beld wordt dan ook terecht aangegeven dat het welslagen van het programma afhangt van een verandering in de cultuur van de Rechtspraak. Het is niet zozeer het creëren van een kennisuitwisselingscultuur, maar van een cultuur waar het normaal is om elkaar te helpen. Onderling vertrouwen is hierbij van groot belang.

Zeker wanneer het gaat om het uitwisselen van persoonlijke inzichten is een vertrouwensband belangrijk. Gommer noemt rechterlijke beslissingen ‘het resultaat van een innerlijke afweging’.² Deze innerlijke afwegingen zijn niet altijd zichtbaar in de jurisprudentie, maar

2 H. Gommer, *Onder de rechter*, Nijmegen: Wolf Legal Publishers 2008, p. 38.

kunnen wel van groot belang zijn voor het leerproces van rechters. Zeker jonge rechters kunnen hier veel van leren. Het zichtbaar maken van deze zogenaamde innerlijke afwegingen is een lastig proces, omdat de professional ook zelf niet altijd bewust is van de stappen die hij neemt. Het expliciet maken van deze impliciete afwegingen kan slechts in klein verband georganiseerd worden. Er moet een sfeer gecreëerd worden waarbij keuzes, afwegingen en twijfels op tafel gelegd kunnen worden. Dit zijn slechts kleine stappen, maar de verandering van een organisatiecultuur kan ook niet op basis van een *big bang* plaatsvinden. De cultuur van een organisatie is de uitkomst van het gezamenlijk gedrag van mensen. Een verandering van een cultuur kan dus ook alleen door deze personen gerealiseerd worden. Het management kan slechts een faciliterende rol spelen. Er is geduld, doorzettingsvermogen en tijd nodig – zowel van het management als van de juridisch professional.

Face-to-face-interactie is een belangrijke component bij het opbouwen van onderling vertrouwen tussen collega's. De nabijheid van collega's draagt (vanzelfsprekend) ook bij aan die onderlinge interactie. De inrichting van de fysieke werkomgeving van rechters kan bijdragen aan het creëren van een omgeving waarin onderlinge interactie bevorderd wordt. Dit wordt vaak vergeten. Naast de inrichting van de fysieke werkomgeving is het uiteraard van belang dat rechters elkaar regelmatig ontmoeten in verschillende samenstellingen (bijvoorbeeld in teamverband of in andere samenstellingen) om de onderlinge banden aan te halen en de mogelijkheid om kennis uit te wisselen te vergroten. Het organiseren van de lokale kennisorganisatie, een van de programmaonderdelen, is de basis voor het bevorderen van collegiale interactie. Hierbij moet niet vergeten worden dat kennisuitwisseling niet alleen gaat om het bespreken van juridisch inhoudelijke issues, maar juist ook om andersoortige ervaringen. Het gaat hier bijvoorbeeld ook over het delen van opgedane ervaringen in de rechtszaal. Juist voor dit laatste onderdeel zijn laagdrempelige manieren om elkaar op de werkvloer te ontmoeten, zoals bij de koffieautomaat of tijdens de lunch, van groot belang. Ook helpen dit type ontmoetingen bij het op de hoogte blijven van elkaars werkzaamheden en interesses.

Kennisuitwisseling en ICT

In het hoofdartikel wordt terecht aangegeven dat een aantrekkelijk aanbod aan IT-hulpmiddelen niet per definitie tot kennisdeling leidt. Ook is het een terechte constatering dat het makkelijker is om het systeem aan te passen op het (werk)gedrag van de juridisch professional dan de juridisch professional te verleiden zijn gedrag aan te passen op het systeem. Het is daarom van groot belang om een inventarisatie van de gebruikerswensen te maken alvorens een systeem daadwerkelijk te introduceren binnen de organisatie. Een complicerende factor hierbij is dat er een mogelijke discrepantie zit tussen het werkgedrag van de jongere en oudere juridisch professional met betrekking tot het gebruik van

digitale tools en IT-systemen. Bij het inventariseren van de gebruikerswensen moet er dan ook op gelet worden dat er een gemêleerde groep van gebruikers geconsulteerd wordt.

Het is echter voor elke eindgebruiker van belang dat de waarde van de beschikbaar gestelde kennis goed ingeschat kan worden. Dit betekent dat het voor de juridisch professional volstrekt helder moet zijn waar de kennis precies vandaan komt (bijvoorbeeld: van welke persoon is de kennis afkomstig en wanneer is de kennis precies ter beschikking gesteld). Vooral bij het inrichten van het digitaal portaal moet hieraan gedacht worden. Naast het beschikbaar stellen van een zoekfunctie in het digitaal portaal is het ook van belang om relevante informatie en toegevoegde kennis zoveel mogelijk aan elkaar te koppelen en makkelijk vindbaar te maken. De beschikbare tijd van de juridisch professional is immers schaars.

Kennisuitwisseling en tijdsgebrek

Kennis is persoonsgebonden en zit dus als zodanig in het hoofd van de professional. Het vergt tijd van de professional om zijn kennis beschikbaar te stellen aan anderen. Gebrek aan tijd is inderdaad een belemmerende factor voor het optimaal uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden en voor het op structurele wijze bijhouden van de juridisch inhoudelijke kennis. Uit mijn proefschriftonderzoek bleek echter verrassend genoeg dat er andere factoren zijn die in het kader van het bevorderen van collegiale kennisuitwisseling een betekenisvollere rol spelen, zoals gebrek aan onderling vertrouwen, het ontbreken van een intrinsieke motivatie om anderen te helpen en het gebrek aan vertrouwen in de eigen kennisbasis (op een bepaald moment en/of onderwerp). Het is dus van belang om bij het bevorderen van collegiale kennisuitwisseling niet uitsluitend aandacht te geven aan werkdrukgerelateerde onderwerpen, maar juist ook aandacht te besteden aan de mogelijke stimulerende factoren. Onderlinge kennisuitwisseling kan er immers ook voor zorgen dat kostbare tijd bespaard wordt, zeker op de lange termijn. Kennisuitwisseling moet dus niet zozeer gepresenteerd worden als een tijdrovende bezigheid, maar juist als een integraal onderdeel van het juridisch werk waarmee zowel op de korte als lange termijn tijdswinst behaald kan worden. Dit vergt echter een gezamenlijke inspanning. Het creëren van een ‘wij-gevoel’ komt dus ook hier weer terug.

Afsluitend

De hamvraag is of het gepresenteerde programma daadwerkelijk kan leiden tot een rechtelijke organisatie waarin optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare kennis in de (afzonderlijke) organisatie(s). Het programma zal niet dé oplossing zijn, maar wel bijdragen aan het optimaliseren van de zogenaamde *knowledge flow*. Het zwaartepunt ligt bij de juridisch professional zelf en hij zal het belang van een coöperatieve manier van werken en het goed organiseren van kennis moeten gaan inzien. Hiervoor is een cultuuromslag nodig. Een

cultuuromslag vergt uiteraard veel tijd en kan niet opgelegd worden. In de praktijk zullen de vele kleine stapjes leiden tot een andere manier van werken bij een steeds grotere groep in de organisatie. Er bestaat echter geen *one size fits all*-oplossing. Binnen verschillende gerechten zullen dan ook verschillende pijnpunten naar voren komen. Hiervoor moet voldoende aandacht zijn.

De professionele kennisorganisatie?

Tom van Engers

Inleiding

De Rechtspraak heeft al enige tijd aandacht voor op efficiëntie gerichte IT-voorzieningen, maar nog te weinig voor kennisontwikkeling en de infrastructurele voorzieningen die daarvoor nodig zijn. Is de Rechtspraak zich daar voldoende van bewust? Wie zijn de andere spelers die hier een taak in (kunnen) hebben? In deze reactie op het artikel van Yinka Tempelman en Jasper van den Beld staan deze vragen centraal, aangezien deze ontwikkelingen het best in samenwerking met andere organisaties van juridische professionals kunnen worden opgepakt.

De Raad voor de rechtspraak is gedurende het afgelopen jaar een programma gestart om de rechtelijke organisatie kwalitatief te verbeteren en te voorkomen dat de Rechtspraak gezag verliest door gebrek aan materiekkennis. Deskundigheid moet goed georganiseerd blijven. De laatste jaren is al veel geïnvesteerd in het actualiseren van de informatievoorziening (IV) van de Rechtspraak. Zo is in 2016 begonnen met het op beperkte schaal invoeren van digitaal procederen en is in 2017 een begin gemaakt met het invoeren van een nieuwe IT-voorziening binnen het KEI-programma (kwaliteit en innovatie). Het primaire doel daarvan is het verbeteren van efficiëntie en toegankelijkheid. Hiervoor wordt veel geld vrijgemaakt: in 2017 werd ruim 85 miljoen euro voor IT begroot (maar uit de op 9 januari van dit jaar gepubliceerde voortgangsrapportage valt op te maken dat de geplande invoering op 1 april 2018 niet realistisch lijkt en dat de kosten bovendien opnieuw stevig hoger uitvallen, terwijl de gehoopte baten later vallen).

Schaarse expertise

De aandacht voor het verbeteren van deze op efficiëntie gerichte IT-voorziening mag uiteraard niet ten koste gaan van andere initiatieven waarmee het kennisniveau en de beschikbaarheid daarvan op het gewenste peil worden gebracht en gehouden. De daarvoor benodigde kennisontwikkelings- en kennisdistributie-inspanningen staan onder druk. Het zoeken van een juiste balans in alle benodigde activiteiten en daarmee gepaard gaande inzet van

schaarse expertise is een uitdaging voor alle organisaties, inclusief de Rechtspraak. Om het kennisniveau blijvend te ontwikkelen en kennisdistributie goed in te richten en te borgen, is immers inzet van schaarse professionals nodig die reeds een enorme productiedruk ervaren.

Diverse projecten

Zoals veel moderne organisaties kiest ook de Rechtspraak voor het ontwikkelen van een oplossing bestaande uit een mix van aanpakken. Zo zal de komende jaren worden ingezet op het verder ontwikkelen van kennisnetwerken, waarbij een belangrijke rol is voorzien voor ‘de lokale kennisorganisatie’. Daarnaast is vernieuwing voorzien van de (digitale) bibliotheekfunctie en zullen centrale kennisdiensten worden belast met het opzetten en uitbouwen van een digitaal portaal waarin alle benodigde kennisbronnen digitaal doorzoekbaar zijn en gevonden kennis gemakkelijk te archiveren en te delen is.

Reeds behaalde resultaten

Op het terrein van het digitaal beschikbaar stellen van kennisbronnen in documentaire-vorm is de laatste jaren veel progressie gemaakt. Nederland behoorde altijd al tot de koplopers voor wat betreft het met behulp van portal- en zoektechnologieën beschikbaar maken van juridische content. Zo stond *wetten.nl* lange tijd model voor de wijze waarop overheden wet- en regelgeving beschikbaar dienden te maken en behoort *uitspraken.nl* eveneens tot de voorhoede van portals waarmee professionals en rechtzoekenden toegang kunnen verkrijgen tot relevante jurisprudentie. In zijn proefschrift uit 2014 geeft Marc van Opijnen aan hoe de vindbaarheid van relevante uitspraken kan worden verbeterd.¹ De in dat proefschrift voorgestelde oplossing is inmiddels grotendeels gerealiseerd in de zoekfunctie van *wetten.nl*. De toenemende internationalisering van het recht en de daarmee groeiende behoefte aan het kunnen betrekken van rechtspraak uit andere (lid)staten heeft ook al geruime tijd aandacht. Dit blijkt onder meer uit de netwerken die beide Europese Hoven hebben ingericht en waarop alle hoogste rechters in de lidstaten zijn aangesloten. De Rechtspraak is dus niet alleen een belangrijke (hoofdrol)speler op nationaal niveau maar eveneens deelnemer op internationaal niveau.

Ook vanuit de onderzoekswereld is (inter)nationale aandacht voor beter ontsluiten en toegankelijk maken van rechtsbronnen. Binnen het Openlaws-initiatief (zie *openlaws.com*) is gewerkt aan het beter toegankelijk maken van internationale rechtsbronnen en wel op zodanige wijze dat deze, door gebruik te maken van open standaarden en eenduidige *identifiers*, gemakkelijk gekoppeld kunnen worden aan eigen documentverzamelingen. In Nederland

1 M. van Opijnen, *Op en in het web: Hoe de toegankelijkheid van rechterlijke uitspraken kan worden verbeterd*, Boom Juridische uitgevers 2014.

wordt reeds gedurende vele jaren in het Juriconnect-samenwerkingsverband tussen overheden, uitgevers en academische onderzoeksgroepen gewerkt aan het verbeteren van de koppelbaarheid van rechtsbronnen (zie *juriconnect.nl*). Technologisch is reeds nu al veel mogelijk, en bovendien wordt zowel in Nederlandse als in internationale samenwerking nog voortdurend gewerkt om de beschikbaarheid en doorzoekbaarheid van rechtsbronnen te verbeteren.

Andere vereisten

Niettemin is er een aantal essentiële uitbreidingen nodig om juridische professionals adequaat te kunnen ondersteunen. De belangrijkste zijn integratie met doctrine en normatieve posities bij nieuwe regelgeving. De toepassingsconsequenties hiervan zijn nog onvoldoende uitgekristalliseerd, doordat er nog niet voldoende casus zijn behandeld. Het schrijven van doctrine is het domein waarin commerciële uitgevers op dit moment een spilfunctie vervullen. De commerciële belangen van deze uitgevers verhinderden tot dusver het tot stand komen van open standaarden die gewenste ‘content-integratie’ mogelijk maken. Het innemen van normatieve posities bij nieuwe regelingen op fictieve casus speelt op dit moment vooral in het wetgevingsproces, maar is in de Rechtspraak nog sterk onderbelicht. Het innemen van zulke normatieve posities *ante hoc* zou betrokkenen in de Rechtspraak helpen zich voor te bereiden op mogelijk toekomstige zaken en eveneens de coherentie van uitspraken kunnen vergroten. Op beide terreinen ligt voor de Rechtspraak een belangrijke rol.

Zelf doen of uitbesteden?

De vraag is echter of het verstandig is deze terreinen van kennisontwikkeling uitsluitend binnen de Rechtspraak te organiseren. Een belangrijke factor bij het beantwoorden van die vraag is of de Rechtspraak wel de schaalgrootte en de beste kennispositie ten opzichte van anderen in het professionele werkveld heeft. Het schrijven van doctrine en het *ante hoc* innemen van normatieve posities betreffen weliswaar twee belangrijke rollen voor de Rechtspraak, maar ook andere juridische professionals ontwikkelen doctrine terwijl de *ante hoc*-posities er wellicht wel zijn, maar in ieder geval onvoldoende met de buitenwereld worden gedeeld. Het belang daarvan wordt onder meer zichtbaar in de ontwikkeling van autonoom rijdende voertuigen waarbij de omgang met de privacyregelgeving botst met andere belangen, zoals veiligheid, en waarbij de producenten, gelet op de enorme investeringen die zij daarin moeten doen, graag veel eerder standpunten zouden vernemen. In het algemeen zien we een verschuiving van het bespreken van acceptabele interpretaties van regelgeving naar een veel vroegere ontwikkelingsfase. Daardoor wordt betrokkenen meer zekerheid geboden en voorkomen we vermijdbare correcties achteraf.

Kennisportal

De huidige focus bij de Rechtspraak is gericht op twee onderscheiden terreinen, de kennisontwikkelingsprocessen en organisatie daarvan enerzijds en infrastructurele voorzieningen, waaronder een kennisportal, anderzijds. Het is de vraag of het opzetten, van inhoud voorzien en onderhouden van een kennisportal wel tot de kerntaken van de Rechtspraak behoren. Het opstellen en kenbaar maken van uitspraken is dat uiteraard wel, maar dit laatste proces werd in het verleden, voor zover dit het breder kenbaar maken dan aan betrokken procespartijen betrof, uitbesteed aan een uitgever. Door het in eigen beheer exploiteren van een kennisportal heeft de Rechtspraak deze uitgeversrol geïncorporeerd. Dit hoeft echter niet tot de kerntaken van de Rechtspraak gerekend te worden. En het is daarbij de vraag of de Rechtspraak deze taak even goed en tegen minimale kosten kan uitvoeren en of in voldoende mate kan worden beschikt over de daarvoor benodigde specifieke deskundigheid om dat proces goed uit te kunnen voeren. Verder kunnen we ons afvragen of de functionaliteit die het kennisportal moet bieden zoveel afwijkt van de kennisportals die juridische professionals buiten de Rechtspraak ondersteunen. Als er geen specifieke andere functionele eisen zijn, kunnen de kosten voor een dergelijk portal beter worden gedeeld met deze anderen.

Een veel gehoord argument is dat afhankelijkheid van uitgevers mogelijk prijsopdrijvende effecten heeft en in eigen beheer mogelijk lagere kosten kunnen worden gerealiseerd. Een te overwegen alternatief zou daarom kunnen zijn met andere professionals de eisen aan een dergelijk portal af te stemmen en vervolgens deze aan te besteden aan een partij die een dergelijk portal realiseert en onderhoudt voor een beperkte tijd, waarna opnieuw een aanbesteding plaatsvindt. Dat vraagt wel dat de gekozen oplossing gebaseerd is op open standaarden zodat bij een dergelijke aanbesteding geen leveranciersafhankelijkheid ontstaat. De inbestedende partij zou daarbij niet alleen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het adequaat functioneren van de infrastructuur, maar eveneens voor het redactieproces.

Kennisproces

Ten aanzien van de kennisprocessen kunnen we ons vergelijkbare vragen stellen. Is het zo dat de Rechtspraak de beste kennis kan ontwikkelen door deze kennisontwikkelingsprocessen binnen de eigen organisatie te houden, of zou zij gebaat zijn bij samenwerking met anderen? Dat laatste heeft het voordeel dat gebruikgemaakt zou kunnen worden van expertise bij andere organisaties – kennis die bovendien soms schaars is. Bovendien levert zulke organisatiegrensoverschrijdende kennisontwikkeling ook de gewenste kritieke massa op die niet alleen de kwaliteit van het kennisontwikkelingsproces verhoogt, maar tevens helpt het draagvlak voor de op basis van die kennisgenomen besluiten te verhogen. De Rechtspraak zou overigens in een dergelijk samenwerkingsverband nog steeds een belangrijke inbreng hebben. Zij beschikt immers over heel veel data, die met behulp van moderne data-analysemethoden kan worden onderzocht op relevante verbanden. Samen met experts, zoals op het

gebied van data-analyse, waaronder *tekst mining* en *argumentation mapping*, zouden bijvoorbeeld beslissingsondersteuningsmodellen kunnen worden ontwikkeld die zowel de Rechtspraak als andere belanghebbenden tot dienst kunnen zijn.

Samenwerking

De recent genomen initiatieven van de Rechtspraak zijn te prijzen. Aandacht voor kennisontwikkeling in een professionele organisatie is zeer belangrijk en het daarvoor benodigde capaciteitsbeslag moet altijd worden veiliggesteld, hetgeen erg lastig kan zijn in een organisatie waar een grote werkdruk wordt ervaren. Zulke kennisontwikkeling is echter niet iets wat men er maar even bij kan doen. Permanente educatie die inzetbaarheid van personeel op het gewenste peil houdt, maar ook de ontwikkelingen in het recht en de maatschappij maken dat systematische kennisontwikkeling een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering is of zou moeten zijn. Die kennisontwikkeling, maar ook de infrastructurele voorzieningen die daarvoor nodig zijn kunnen het best in samenwerking met andere organisaties van juridische professionals worden opgepakt. De professionals binnen de Rechtspraak kunnen daarbij worden aangemoedigd onderwerpen aan te dragen en uit te werken en te bediscussiëren in periodieke seminars die samen met andere professionals worden gehouden. De resultaten daarvan zouden door professionele editors kunnen worden klaargemaakt voor distributie, waarbij portal-technologie een belangrijke rol heeft.

Het is dus van belang dat de Rechtspraak onderkent dat kennisontwikkeling en -distributie niet een taak is die elke professional er even bij kan doen. Veel grotere advocatenkantoren hebben inmiddels juristen aangesteld specifiek voor die taak. Het sturen op kennisontwikkeling vraagt ook bij de Rechtspraak meer professionalisering, net als dat eerder al voor de aandachtsgebieden bedrijfsvoering en IT gold.

Tot slot

Op het terrein van kennisontwikkeling is nog veel te winnen. Het gezag van de Rechtspraak is voor een belangrijk deel gestoeld op de professionaliteit van de voor haar werkende professionals. De recent genomen initiatieven zullen helpen de kennispositie van de in de Rechtspraak werkzame professionals te versterken en daarmee helpen het gezag van de Rechtspraak te behouden. Dit gezag is ook nodig, want de Rechtspraak biedt immers het normatieve baken voor de samenleving. Door de focus hierbij te leggen op gezamenlijk met andere professionals op te zetten trajecten voor kennisontwikkeling – en ook de ontwikkeling van de voor deze kennisontwikkeling en kennisdistributie benodigde informatievoorziening samen met andere professionals op te zetten – zal de Rechtspraak haar leidende rol binnen het professionele juridische netwerk kunnen versterken. Daarmee kan ze het vertrouwen in de kwaliteit van haar uitspraken helpen vergroten.

Recent verschenen

- 2017 – nr 2 Wat als? Hoe de rechtspraak zich voorbereidt op een onzekere toekomst
2017 – nr 1 De pratende, schrijvende en twitterende rechter: terughoudendheid troef
2016 – nr 2 De strijd om de rechterlijke macht