



de Rechtspraak

Raad voor de
rechtspraak

Research Memoranda

Nummer 3 / 2015

Jaargang 10



Van Kengetallen naar Kennis. Een onderzoek naar de mogelijk- heden tot verbetering van de kengetallen voor gerechten

Drs. R. Goudriaan, R.J. Frierson MSc, M.A.G. Gielen MSc

Colofon

Raad voor de rechtspraak
Postbus 90613
2509 LP Den Haag

Deze publicatie verschijnt in het kader van het wetenschappelijk onderzoeksprogramma van de Raad voor de rechtspraak. Uitgave daarvan betekent niet dat de inhoud het standpunt van de Raad voor de rechtspraak weergeeft.

Uitgevoerd in opdracht van de Raad voor de rechtspraak

Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics bv (Ape rapport nr. 1182)

Begeleidingscommissie

Voorzitter

Hans de Groot
Rijksuniversiteit Groningen (COELO)
Emeritus hoogleraar public management

Leden

Hans Janssen
Rechtbank Amsterdam
Niet-rechterlijk bestuurslid

Julia Mendlik

Rechtbank Midden-Nederland
Rechterlijk bestuurslid

Peter van Wijck

Universiteit Leiden
Universitair hoofddocent rechtseconomie

Nynke de Witte

Algemene Rekenkamer *(op persoonlijke titel)*
Senior-onderzoeker

Pieter Scholten

Raad voor de rechtspraak
Directie Financiën, Bedrijfsvoering en Toezicht

Frank van Tulder

Raad voor de rechtspraak
Directie Strategie en Ontwikkeling

De integrale tekst van dit rapport is gratis te downloaden van:

www.rechtspraak.nl/Organisatie/Raad-Voor-De-Rechtspraak

Rubriek: wetenschappelijk onderzoek

Uitgever

Sdu Uitgevers BV, Den Haag

Vormgeving

Corps, Den Haag

Opmaak binnenwerk

LINE UP Boek en media bv, Groningen

Januari 2015

© Staat der Nederlanden (Raad voor de rechtspraak)
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigen, 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.

Maartje Gielen
Rafiq Frierson
René Goudriaan

Van Kengetallen naar Kennis

Een onderzoek naar de mogelijkheden tot
verbetering van de kengetallen voor gerechten

Raad voor de rechtspraak
Postbus 90613
2509 LP Den Haag

Deze publicatie verschijnt in het kader van het wetenschappelijk onderzoeksprogramma van de Raad voor de rechtspraak. Uitgave daarvan betekent niet dat de inhoud het standpunt van de Raad voor de rechtspraak weergeeft.

De integrale tekst van dit rapport is gratis te downloaden van:
www.rechtspraak.nl/Organisatie/Raad-voor-de-rechtspraak
Rubriek: wetenschappelijk onderzoek

Uitgever
Sdu Uitgevers BV, Den Haag

Vormgeving
Corps, Den Haag

Opmaak binnenwerk
LINE UP boek en media bv, Groningen

Inhoudsopgave

Inleiding 5

1.1	Aanleiding	5
1.2	Onderzoeksdoel en vraagstelling	6
1.3	Aanpak	7
1.4	Opbouw van het rapport	7

De Kengetallen 9

2.1	Inleiding	9
2.2	Doel en inhoud op hoofdlijnen	9
2.3	Proces	14
2.4	Gebruik	15
2.5	Waardering	17
2.6	Conclusies	17

Kwantitatieve analyses 19

3.1	Inleiding	19
3.2	Aanpak	19
3.3	Beschrijvende statistiek	22
3.4	Samenhang tussen indicatoren: correlaties	28
3.5	Kostenproductiviteit verklaard: regressieanalyses	33
3.6	Overlap van variabelen: wat kan worden ingedikt?	39
3.7	Conclusies	42

Verbetermogelijkheden kengetallenpublicatie 45

4.1	Inleiding	45
4.2	Inhoudelijke verbeteringen: wat wordt gemist?	45
4.3	Welke indicatoren kunnen vervallen of worden ingedikt?	52
4.4	Welke overige inhoudelijke verbeteringen zijn denkbaar?	55
4.5	Verbeteringen in presentatie en communicatie	57
4.6	Conclusies	58

Conclusies	61
Bronvermelding	67
Geraadpleegde literatuur	67
Geconsulteerde partijen	68
Samenstelling begeleidingscommissie	69
Definitielijst	71
Bijlage Factsheet	73
Feiten en figuren Nederlandse rechtspraak	73

Inleiding

1.1 Aanleiding

De jaarlijkse kengetallenpublicatie over de gerechten...

Sinds 2006 brengt de Raad voor de rechtspraak (zie box 1-1) jaarlijks een publicatie uit met kengetallen over het functioneren van de afzonderlijke gerechten. Met de publicatie van de *Kengetallen* beoogt de Rechtspraak bij te

dragen aan het inzicht in het functioneren van de Rechtspraak. De publicatie omvat circa 20 kengetallen verdeeld over drie thema's:

- kwaliteit (zoals tevredenheid van procespartijen en doorlooptijden);
- bedrijfsvoering (zoals de arbeidsproductiviteit en het eigen vermogen);
- personeel & organisatie (zoals de leeftijdsopbouw en het ziekteverzuim).

Box 1-1 Wat doet de Raad voor de rechtspraak?

De Raad voor de rechtspraak is het overkoepelende bestuur van de Rechtspraak. Dit omvat alle rechtbanken en gerechtshoven, de Centrale Raad van Beroep en het College van Beroep voor het Bedrijfsleven. De Raad bestaat sinds 2002 en 'bevordert de kwaliteit en eenheid van de rechtspraak, verzorgt de financiën, houdt toezicht en ondersteunt de bedrijfsvoering bij de gerechten'. De Raad krijgt geld van de minister wat vervolgens over de gerechten wordt verdeeld.

Opzet Kengetallen

De *Kengetallen* bestaan op hoofdlijnen uit (1) een beschrijving en analyse van de afzonderlijke uitkomsten per gerecht, en 2) een landelijke beschrijving waarin de gerechten in on-

derlinge samenhang worden vergeleken op de afzonderlijke indicatoren. Aan de samenhang van de afzonderlijke indicatoren wordt beperkt aandacht geschonken.

Onderzoek naar verbetermogelijkheden van Kengetallen

Tegen de achtergrond van de discussie¹ over de vraag of de nadruk bij de aansturing van de gerechten niet te veel heeft gelegen op de kwantiteit van de productie en te weinig op de kwaliteit, heeft de Raad voor de rechtspraak behoefte aan een analyse van de bruikbaarheid van de gepresenteerde kengetallen en een advies over de verdere ontwikkeling van de kengetallen. Ook moet inzicht worden verschaft in het gebruik van de *Kengetallen* door de verschillende doelgroepen en de verbetermogelijkheden die zij voor de *Kengetallen* zien. De Raad voor de rechtspraak heeft

Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics bv (APE) gevraagd hier onderzoek naar uit te voeren. Het onderzoek naar de verbetermogelijkheden borduurt voort op een eerdere evaluatie van de *Kengetallen* door de Raad voor de rechtspraak in 2007.²

1.2 Onderzoeksdoel en vraagstelling

Het doel van het onderzoek is een advisering over de inrichting van de *Kengetallen* zodat deze optimaal door verschillende doelgroepen kunnen worden gebruikt. Box 1-2 toont de hierbij behorende onderzoeksvragen.

Box 1-2 Onderzoeksvragen.

1. Wat is het doel van de jaarlijkse kengetallenrapportage? Voor welke doelgroepen is de jaarlijkse Kengetallenrapportage bedoeld? Wat is het oordeel van deze doelgroepen over de jaarlijkse kengetallenrapportage? Welke veranderingen hebben tussen 2006 en 2012 plaatsgevonden in de jaarlijkse kengetallenrapportage?
2. Welke samenhangen tussen de (karakteristieken van) de inzet van personeel en andere middelen, productie en kwaliteit zijn te vinden in de nu gepubliceerde *Kengetallen*?
3. Welke conclusies zijn – op basis van de gepubliceerde *Kengetallen* – specifiek te trekken over de samenhang tussen ‘ruwe’ productiviteit en geleverde kwaliteit, ofwel de ‘uitruil’ tussen efficiency en kwaliteit in productie?
4. Welke conclusies zijn – op basis van de huidige *Kengetallen* en eventuele aanvullende informatie – specifiek te trekken over de relaties tussen productiviteit, geleverde kwaliteit en werkdruk?
5. Is de huidige verzameling *Kengetallen* efficiënt, in die zin dat er – vanwege grote onderlinge overlap – geen overbodige informatie in voorkomt? Kunnen sommige *Kengetallen* worden geschrapt? In hoeverre is indikking van de presentatie of combinatie van de huidige *Kengetallen* zinvol en verantwoord? Heeft de samenvatting van alle *Kengetallen* in een beperkt aantal indicatoren (bijvoorbeeld één op het gebied van kwaliteit en één op het gebied van bedrijfsvoering) meerwaarde en is het wenselijk?

1. NRC Handelsblad, Rechter en OM vrezen fouten en dwalingen door werkdruk, 30 januari 2014, <http://www.nrc.nl/nieuws/2014/01/30/rechters-en-om-vrezen-fouten-en-dwalingen-door-werkdruk/>.
2. Raad voor de rechtspraak (2007a).

6. Is de huidige verzameling *Kengetallen* effectief, in die zin dat zij beantwoordt aan de beoogde doelen en dat zij geen onbruikbare informatie oplevert? Zou de huidige wijze van rapporteren of communiceren over de *Kengetallen* verandering of aanvulling verdienen? Zouden regulier nadere analyses op de *Kengetallen* moeten plaatsvinden?
 7. Hoe kunnen de *Kengetallen* optimaal worden gebruikt door (a) de gerechten, (b) de Raad voor de rechtspraak en (c) media en maatschappelijk geïnteresseerden. In het bijzonder gaat het om de vraag welke rol de *Kengetallen* in het toezicht van de Raad op de gerechten zouden moeten spelen?
 8. Welke informatie wordt bij de huidige *Kengetallen* sterk gemist? Op welke punten zou uitbreiding of verbetering van de verzameling *Kengetallen* en eventueel de daarvoor noodzakelijke informatievoorziening het meest zinvol/urgent zijn? Voor zover hiervoor uitbreiding van de informatievoorziening nodig is, moeten de kosten daarvan uiteraard tegen de baten worden afgewogen.
-

1.3 Aanpak

Het onderzoek moet allereerst zicht geven op samenhangen en relaties tussen kengetallen. Daarnaast moet het onderzoek in kaart brengen hoe de kengetallen (optimaal kunnen) worden gebruikt door de verschillende doelgroepen. Gezien de aard van de vraagstelling omvat het onderzoek een kwalitatieve- en een kwantitatieve component; zie schema 1-1.

Van de Raad voor de rechtspraak hebben wij een gegevensbestand ontvangen dat geschikt is gemaakt voor meerjarige analyses. We beschikken niet over de onderliggende gegevens.

1.4 Opbouw van het rapport

Hoofdstuk 2 beschrijft het doel en de inhoud van de kengetallenpublicatie. Hoofdstuk 3 bevat de kwantitatieve analyses en in hoofdstuk 4 bespreken we de verbetermogelijkheden. Ten slotte komen de conclusies in hoofdstuk 5 aan de orde. Het rapport omvat een statistische bijlage met uitgebreidere resultaten van de kwantitatieve analyses.

Schema 1-1 Onderzoeksmethoden en doelen.

Onderzoeksmethode	Doel en onderzoeksvraag
Interviews: 11 interviews met • Gerechten (5): 1 president, 2 niet-rechterlijk bestuursleden, 2 raadsleden • Raad voor de rechtspraak (2): directeur en lid Raad • Ministerie van Veiligheid en Justitie (2): directie rechtsbestel en Financieel Economische Zaken (FEZ) • Orde van Advocaten (1) • Tweede Kamerlid (1)³	Zicht krijgen op het doel van kengetallen, gebruik en oordeel van kengetallen en verbetermogelijkheden <i>Onderzoeksvraag 1 en 6 t/m 8</i>
Data-analyse: • Correlatieanalyses kengetallen 2006-2012 en NvVR (Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak) onderzoek werkdruk gerechten⁴ • Globale regressieanalyses kengetallen 2006-2012 en NvVR (Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak) onderzoek werkdruk gerechten	Samenhangen en relaties van kengetallen (efficiency, kwaliteit en personeel) in kaart brengen <i>Onderzoeksvraag 2 t/m 5</i>

3. Een gedetailleerd overzicht van de geïnterviewde partijen staat in de bronvermelding. De partijen zijn in overleg met de Raad voor de rechtspraak geselecteerd.
4. Fruytier et al. (2013).

De Kengetallen

2.1 Inleiding

Wat is het doel van de *Kengetallen*? Wat staat er in en hoe komen de *Kengetallen* tot stand? Wie gebruikt de *Kengetallen*? Kent en gebruikt de doorsneerechter de *Kengetallen*? Het is een greep uit de vragen die we in dit hoofdstuk beantwoorden. Paragraaf 2.2 beschrijft het doel en inhoud van de *Kengetallen* op hoofdlijnen. Paragraaf 2.3 gaat over procesmatige aspecten en paragraaf 2.4 over het gebruik van de *Kengetallen*. We beëindigen het hoofdstuk met de belangrijkste conclusies in paragraaf 2.5.

2.2 Doel en inhoud op hoofdlijnen

2.2.1 Doelstelling en context

Doel vergroting van transparantie rechtspraak

De *Kengetallen* hebben primair een maatschappelijk doel: de vergroting van de transparantie van het functioneren van de afzonderlijke gerechten en daarmee ook van de rechtspraak als geheel naar de buitenwereld.

De vergroting van de transparantie omvat verantwoording naar het parlement en informatievoorziening naar pers en publiek.¹

Kengetallenpublicatie is op gerechtsniveau

De informatie in de *Kengetallen* heeft betrekking op individuele gerechten en vergelijkingen daartussen. Deze vormen een aanvulling op het jaarverslag waarin de Raad verantwoording aflegt voor de rechtspraak als geheel.

2.2.2 Inhoud

Twintig indicatoren verdeeld over drie thema's

De inhoud van de *Kengetallen* is in 2005 tot stand gekomen in een werkgroep met gerechten, justitie en externe deskundigen.² Schema 2-1 toont de kengetallen uit de meest recente publicatie (2012) uitgesplitst naar thema.

Vrijwel alle kengetallen zijn gestandaardiseerd; enkele kengetallen zijn uitgedrukt in afwijking ten opzichte van de norm

Vrijwel alle kengetallen zijn gestandaardiseerd naar het aantal zaken of personeelsleden.

1. De Rechtspraak (2011), *Kengetallen 2011* en interviews Raad voor de rechtspraak (Joop Pot en Frans van Dijk).

2. Interview Raad voor de rechtspraak (Joop Pot).

Figuur 2.1 Voorblad *Kengetallen 2011*.



Hierdoor kunnen kengetallen over verschillende gerechten worden vergeleken. Een uitzondering vormt het aantal wrakingen (kengetal 8), dat ongestandaardiseerd wordt gepresenteerd. Bij enkele kengetallen wordt een vergelijking gemaakt met de norm. Hieronder staan enkele voorbeelden.

- Permanente educatie (kengetal 5) is uitgedrukt als het percentage dat heeft voldaan aan de norm.
- Lengte van procedures/doorlooptijden (kengetal 3) is uitgedrukt als het aantal zaken dat is afgehandeld binnen de norm voor de doorlooptijd (bijvoorbeeld binnen 9 of 12 maanden).
- Kostenproductiviteit (kengetal 13) is uitgedrukt als de normatieve kosten volgens de bekostigingsnormen ten opzichte van de gerealiseerde kosten van de productie, waarbij de productie is gedefinieerd als het aantal zaken van verschillend type.⁴ 'Bij een uitkomst van 100 procent heeft de gerealiseerde productie evenveel gekost als de daarvoor vastgestelde norm. Als het percentage onder de 100 procent ligt, is de productiviteit relatief laag geweest en is met andere woorden de productie relatief duur geweest' (Raad voor de rechtspraak 2012). De norm wordt elke drie jaar aangepast. Dit kan een vertekend beeld opleveren bij het bekijken van meerjarige

3. Raad voor de rechtspraak (2012).

4. De kostenproductiviteit is meer een efficiencymaatstaf dan een productiviteitsmaatstaf als we de normatieve kosten opvatten als een maatstaf voor de 'best practice' of de 'average practice'.

Schema 2-1 Kengetallen naar thema's.³

Thema	Kengetallen
Kwaliteit	1. Tevredenheid van justitiabelen en professionals over rechtspreken 2. Tevredenheid van justitiabelen en professionals over doorlooptijden 3. Doorlooptijden 4. Aandeel zaken meervoudige kamer 5. Permanente educatie 6. Publicatie van uitspraken 7. Mediation 8. Klachten en wrakingen 9. Appelpercentages
Bedrijfsvoering	<i>Productie:</i> 10. Productie t.o.v. de instroom 11. Productie t.o.v. de afspraak 12. Relatieve zaakswaarte <i>Productie en financiën:</i> 13. Kostenproductiviteitsindicator 14. Arbeidsproductiviteitsindicator 15. Financieel resultaat 16. Eigen vermogen
Personeel & organisatie	17. Het percentage rechters op totaal personeel 18. De verhouding man-vrouw 19. De leeftijdsopbouw van medewerkers 20. Ziekteverzuim

trends over de kostenproductiviteit. In de analyses vergelijken we de kostenproductiviteit daarom afzonderlijk over de periode 2008 t/m 2010 en 2011.

Beperkte aandacht voor relaties tussen indicatoren

De *Kengetallen* schenken beperkt aandacht aan de onderlinge samenhang van de indicatoren. Als er wel aandacht aan wordt geschonken, dan is het onvoldoende duidelijk hoe de mate van samenhang is gemeten. Zo wordt regelmatig gesproken over een 'verband'

zonder dat inzichtelijk is hoe 'dit verband' wordt gemeten. Box 2-1 vat samen welke samenhang de laatste *Kengetallen* behandelt en is illustratief voor de betrekkelijk summiere wijze waarop de samenhang tussen indicatoren wordt behandeld. Vanwege de doelgroep

van de *Kengetallen* heeft de Raad bewust gekozen voor een beperkte statistische verantwoording. Naar onze mening komt dit de transparantie van de *Kengetallen* echter niet ten goede.

Box 2-1 Aandacht voor samenhang in Kengetallen.

- *Positieve samenhang tevredenheid professionals en doorlooptijden:* 'Er blijkt een verband tussen de tevredenheid van professionals over de procesduur in een rechtbank en de werkelijke doorlooptijden van die rechtbank. Naarmate de doorlooptijden korter zijn, is men wat meer tevreden. Het gaat wel om een beperkt verband; er zijn genoeg uitzonderingen op die "regel". Tussen het oordeel van de justitiabelen over de procesduur van een rechtbank is geen verband te zien met de werkelijke doorlooptijden bij die rechtbank.'
- *In 2012 geringe samenhang mediation en slagingspercentage mediation:* 'Het gemiddelde mediationgebruik per rechtbank is ongeveer acht op de duizend zaken. Er blijkt geen verband tussen dit "relatieve gebruik" van mediation en de grootte van een rechtbank. Tot en met 2011 bleek er geen enkel verband tussen slagingspercentage en de mate van gebruik van mediation. In 2012 was een zeer gering verband zichtbaar.'
- *Geen samenhang tussen mate van appel en overige lokale belastingprocedures:* 'Over alle rechtbanken bekeken kan geen verband gevonden worden tussen de mate van appel in WOZ-zaken en in overige lokale belastingprocedures.'
- *Geen samenhang verzuim en productiviteit:* 'De verschillen tussen gerechten in verzuimpercentages zijn soms groot. Er blijkt meerjarig gezien, geen rechtstreeks verband te zijn tussen een relatief hoog verzuimpercentage en een relatief lage productiviteit; er zijn gerechten met een relatief hoog verzuim en een hoge productiviteit en gerechten met een hoog ziekteverzuim en een lage productiviteit.'
- *Geen samenhang ondersteunend personeel en productiviteit:* 'Er is geen direct verband te vinden tussen een hoog aandeel ondersteunend personeel (als indicatie voor een hoge mate van delegeren) en relatief lage kosten (hoge productiviteit).'
- *Geen samenhang tussen de mate van ziekteverzuim in een rechtbank of hof*

en de gemeten (kosten)productiviteit: 'Er is eveneens geen relatie tussen het aandeel rechters in een gerecht en de productiviteit van dat gerecht; gerechten met veel ondersteuning/overhead zijn niet automatisch productiever dan

gerechten met relatief weinig ondersteuning.'

- *Geen samenhang leeftijd en productiviteit: 'Er is overigens over de jaren heen gezien, geen relatie tussen de leeftijdsopbouw en de mate van (kosten)productiviteit.'*

2.2.3 Ontwikkeling

Steeds meer nadruk op vergelijken van rechtbanken; tot 2011 geen appelpercentages

In de eerste *Kengetallen* (2006) werden de resultaten per afzonderlijk gerecht gepresenteerd. Hierdoor was het voor de lezer niet mogelijk om in één oogopslag gerechten op alle indicatoren met elkaar te vergelijken. Sindsdien heeft een verschuiving plaatsgevonden van beschrijvingen per gerecht naar landelijke analyses en vergelijkingen tussen ge-

rechten. Tegenwoordig worden de gerechten in de hoofdttekst van de *Kengetallen* uitvoerig met elkaar vergeleken en staat de beschrijving per gerecht in de bijlage. Figuur 2.2 en 2.3 zijn illustratief voor deze ontwikkeling. Waar in de eerste *Kengetallen* de nadruk lag op een beschrijving van de afzonderlijke gerechten, gaat het tegenwoordig vooral om het in kaart brengen van de overeenkomsten en de verschillen tussen gerechten (zie figuur 2.2 en 2.3). De appelpercentages staan sinds 2011 in de *Kengetallen*.

Figuur 2.2 Woordwolk⁵ Kengetallen 2006.



5. Een woordwolk toont hoe vaak een woord voorkomt in een tekst. Hoe groter het woord, des te vaker het voorkomt. De woordwolken hebben betrekking op de samenvatting van de betreffende *Kengetallen*.

2.3.1 Informatieverzameling

De onderliggende data voor de *Kengetallen* worden bij de gerechten verzameld. De gerechten leveren deze via een digitaal invulformulier bij de Raad aan. De meeste voor de kengetallen benodigde informatie kunnen de gerechten uit hun interne jaaradministratie halen (bijvoorbeeld eigen vermogen en ziekteverzuim). Uitzondering vormen de tevredenheidsindicatoren. Deze informatie berust op een enquête onder justitiabelen en professionals, zoals advocaten en officieren van justitie, die in 2011 voor het eerst landelijk bij alle gerechten is uitgevoerd. In de jaren daarvoor hebben de meeste gerechten zelf (1 à 2 keer per vijf jaar) lokaal een klantwaarderingsonderzoek gehouden. Hierdoor is de mate van tevredenheid pas sinds de *Kengetallen* over verslaagjaar 2011 goed tussen de gerechten

2.3.2 Communicatie

De *Kengetallen* verschijnen in de regel in juli na het jaarverslag. Uitzondering vormen de *Kengetallen* 2012 die pas in het voorjaar van 2014 zijn verschenen. De Raad wijt deze vertraging aan de gerechtelijke herindeling die sinds 1 januari 2013 van kracht is. Hierdoor heeft de databewerking meer tijd dan gebruikelijk in beslag genomen. De Raad spreekt van een eenmalige vertraging en streeft ernaar dat de *Kengetallen* 2013 op tijd zullen verschijnen.⁷

7. Interview Raad voor de rechtspraak (Frans van Dijk).

Persbericht op website, relevante partijen geattendeerd, geen persbijeenkomst en gedrukte versie meer

De verschijning van de *Kengetallen* gaat gepaard met een persbericht op de website van de Raad. Daarbij worden gerechtsbesturen, de Tweede Kamercommissie veiligheid & justitie, de Kamervoorzitter en andere relevante partijen, zoals de afdeling Communicatie van de Orde van Advocaten op de publicatie geattendeerd. Sinds 2012 verschijnt geen gedrukte versie meer van de *Kengetallen*. In het verleden organiseerde de Raad bij het uitbrengen van de *Kengetallen* een persbijeenkomst. Deze is afgeschaft, omdat hiervoor te weinig belangstelling was.⁸

2.4 Gebruik

2.4.1 Extern

Kengetallen vooral gebruikt door ministerie; gering gebruik onder parlementsleden

Uit gesprekken met de door ons geconsulteerde betrokkenen blijkt dat de *Kengetallen* extern (= buiten de rechtspraak) vooral worden geraadpleegd door het ministerie van Veiligheid en Justitie. Het gebruik door het parlement is beperkt. Onze bevindingen voor de verschillende doelgroepen luiden als volgt.

- *Parlement*: de Raad stelt dat het gebruik van de *Kengetallen* onder parlementsleden beperkt is.⁹ Tekenend hiervoor is dat eind 2013 een motie is ingediend met de constatering dat ‘cijfers over de arbeidsproductiviteit per gerecht en per rechtsgebied niet voorhanden zijn’ en het verzoek aan de Raad om deze per rechtbank beschikbaar te stellen.¹⁰ Het Kamerlid dat we voor dit onderzoek hebben geraadpleegd, is wel op de hoogte van het bestaan van de *Kengetallen*. Hij geeft aan dat beperkte tijd en capaciteit van Kamerleden (‘als Kamerlid ontvang je tientallen rapporten per maand’) ertoe kan leiden dat weinig belangstelling bestaat voor de *Kengetallen*. Het betreffende Kamerlid gebruikt de publicatie ter voorbereiding op werkbezoeken aan een gerecht.¹¹
- *Ministerie van Veiligheid en Justitie*: het ministerie gebruikt de *Kengetallen* als naslagwerk. Bijvoorbeeld bij het beantwoorden van Kamervragen, zoals voornoemde motie over productiviteitsverschillen tussen gerechten. Ook gebruikt het ministerie de *Kengetallen* bij de voorbereiding op werkbezoeken. De *Kengetallen* spelen geen directe rol in prijsonderhandelingen tussen de Raad en het ministerie.¹²
- *Advocatuur*: de door ons geconsulteerde deken bij de Orde van Advocaten meldt dat de Orde de *Kengetallen* vooral gebruikt voor inzicht in tevredenheidsverschillen tussen professionals. Ook hier betreft het vooral de besturen van de Orde die de publicatie raadplegen. Zo komen de *Kengetallen* aan de orde tijdens

8. Interview Raad voor de rechtspraak (Frans van Dijk).

9. Interview Raad voor de rechtspraak (Frans van Dijk).

10. Tweede Kamer (2013).

11. Interview Tweede Kamerlid (Ard van der Steur).

12. Interviews ministerie van Veiligheid en Justitie (Alex Hut en Frank Gunters, FEZ/Yvonne Roijers en Frans van der Doelen, Directie Rechtsbestel).

het dekenoverleg met andere regio's. De door ons geïnterviewde deken geeft aan dat de *Kengetallen* nagenoeg niet worden geraadpleegd door individuele advocaten.¹³

- *Burgers*: we hebben niet onderzocht of en in hoeverre burgers gebruik maken van de *Kengetallen*.
- *Pers*: we hebben evenmin onderzocht wat de pers kan met de *Kengetallen*.

2.4.2 Intern

Naast extern worden de *Kengetallen* ook intern gebruikt, vooral door de Raad zelf.

- *Raad voor de rechtspraak*: de Raad gebruikt de *Kengetallen* om interne benchmarking te stimuleren. Dit gebeurt door gerechten tijdens overleggen te confronteren met hun scores op de *Kengetallen*. Als een rechtbank slecht scoort op indicatoren, dan stimuleert de Raad de gerechten een kijkje te nemen bij de gerechten die wel goed scoren op de betreffende indicatoren. De *Kengetallen* hebben echter geen sturende of agenderende rol. Het blijft bij de advisering van de gerechten.¹⁴
- *Gerechtsbesturen*: alle door ons geïnterviewde bestuursleden kennen de *Kengetallen*. De *Kengetallen* worden echter niet gebruikt voor benchmarking of interne aansturing. De gerechten doen dit op basis van hun eigen managementinformatie.

De frequentie van het verschijnen van managementinformatie verschilt per gerecht, maar in de regel is dit eens per maand of eenmaal per vier maanden. Deze informatie is rijker en actueler dan de informatie in de *Kengetallen*.¹⁵ De betrokken gerechtsbesturen geven dan ook aan dat de *Kengetallen* primair een externe publicatie zijn. De publicatie is bestemd om het publiek en het parlement inzicht te geven in de prestaties van de gerechten. Vanuit de rechtbank Den Haag is er wel behoefte geuit aan goede kengetalinformatie om te benchmarken, maar volgens hen biedt de huidige vorm/inhoud dat niet.¹⁶

- *Rechters*: de door ons geïnterviewde rechters waren niet op de hoogte van het bestaan van de *Kengetallen*. Dit sluit aan bij het onderzoek van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) waaruit blijkt dat een ruime meerderheid van de rechters (77%) de *Kengetallen* nooit of weinig raadpleegt.¹⁷ De rechters merken op dat binnen gerechten vooral de gerechtsbesturen de *Kengetallen* raadplegen. Desondanks kan het ook voor individuele rechters een nuttige en relevante publicatie zijn, hoewel deze minder invloed op de indicatoren hebben dan gerechtsbesturen.¹⁸

13. Interview Orde van Advocaten (Henk van Dijk)

14. Interview Gerechtsbestuur (André Weimar).

15. Interviews Gerechtsbesturen (Walter Wijbrands en André Weimar).

16. Interview Rechtbank Den Haag (Koen van der Tang).

17. Broeders et al. (2013).

18. Interviews rechters (Benedicte Mildner).

2.5 Waardering

Betrokkenen tevreden over Kengetallen, wel zijn er verbetermogelijkheden...

- De geïnterviewde betrokkenen (zowel binnen als buiten de Raad) geven allen aan dat ze tevreden zijn over de *Kengetallen*. De betrokkenen vinden dat de *Kengetallen* veel informatie bevat en waarderen het dat de Raad deze jaarlijks uitbrengt.
- Vooral indicatoren over klanttevredenheid en doorlooptijden zijn volgens betrokkenen een belangrijk onderdeel van de *Kengetallen*.
- Alle geïnterviewden zien ruimte voor verbeteringen van de *Kengetallen*, zowel inhoudelijk als in de presentatie. Deze verbetermogelijkheden komen in hoofdstuk 4 aan bod.

Kengetallen vergroten transparantie, rechters vinden andere vormen effectiever

- Hoewel de geïnterviewde betrokkenen niet veelvuldig gebruik maken van de *Kengetallen* (zie par. 2.3) melden ze allen dat de *Kengetallen* bijdragen tot een grotere transparantie van de rechtspraak naar buiten toe.
- Deze constatering moet echter in perspectief worden geplaatst. Uit een rechtersenquête van de WRR blijkt dat communicatie via intermediaire organisaties (zoals de Raad) minder bijdraagt aan de vergroting van de transparantie dan communicatie

waarbij rechters zelf aan het woord komen: voorlichting via tv-series/persrechters/rechtspraak.nl, *meet-the-judge*-bijeenkomsten en uitleg van complexe rechtszaken op internet (bijvoorbeeld via Youtube-filmpjes) zouden volgens rechters een veel grotere bijdrage leveren aan de transparantie van de rechtspraak dan de *Kengetallen*.¹⁹

2.6 Conclusies

Het hoofdstuk leidt tot de volgende conclusies.

- De *Kengetallen* hebben als doel de transparantie van de rechtspraak naar de buitenwereld (globaal: parlement, pers en publiek) te vergroten. De publicatie bestaat uit circa 20 kengetallen verdeeld over 3 thema's.
- Informatie voor de *Kengetallen* wordt verzameld via de gerechten. De *Kengetallen* verschijnen in de regel in juli na het jaarverslag van de Raad.
- Externe betrokkenen gebruiken de *Kengetallen* voornamelijk als referentiewerk. De Raad gebruikt de *Kengetallen* om interne benchmarking te bevorderen en gerechten te adviseren. Binnen de gerechten gebruiken vooral de besturen de *Kengetallen*. Het merendeel van de rechters is niet op de hoogte van het bestaan van de *Kengetallen*.
- Betrokkenen zijn tevreden over de *Kengetallen* en vinden dat deze de transparantie

19. Broeders et al. (2013).

van de rechtspraak vergroten. Wel zien alle betrokkenen verbetermogelijkheden voor de *Kengetallen*. Dat geldt zowel op

inhoudelijk gebied als in de presentatie en de communicatie. Deze verbetermogelijkheden komen in hoofdstuk 4 aan bod.

Kwantitatieve analyses

3.1 Inleiding

Is er sprake van een uitruil tussen efficiency en kwaliteit? Kunnen bepaalde kengetallen worden geschrapt, omdat deze elkaar overlappen? Het is een greep uit de vragen die we in dit hoofdstuk proberen te beantwoorden. De kwantitatieve analyses berusten op correlatie- en regressieanalyses. Het doel van de analyses is tweeledig.

- Nagaan welke conclusies zijn te trekken over de samenhang en relaties tussen productiviteit, geleverde kwaliteit en werkdruk (onderzoeksvraag 2 t/m 4, zie box 1-2). Naast de indicatoren uit de *Kengetallen* betrekken we in de analyse gegevens over de werkdruk per gerecht.¹
- Vaststellen of er geen overlap bestaat tussen indicatoren waardoor er overbodige informatie in de *Kengetallen* staat (onderzoeksvraag 5, zie box 1-2).

Paragraaf 3.2 bespreekt de aanpak van de statistische analyses. Paragraaf 3.3 bevat enige beschrijvende statistiek. Paragraaf 3.4 bespreekt vervolgens welke relaties er tussen

indicatoren bestaan. In paragraaf 3.5 komt de verklaring van de kostenproductiviteit aan de orde. Daarna schenkt paragraaf 3.6 aandacht aan de mogelijke overlap tussen de indicatoren in de *Kengetallen*. We besluiten het hoofdstuk met de belangrijkste conclusies in paragraaf 3.7.

3.2 Aanpak

3.2.1 Data

Sinds 2013 nieuwe gerechtelijke indeling, meeste cijfers beschikbaar in oude indeling...

We beschikken over de gepubliceerde gegevens van de rechtbanken en de gerechtshoven gedurende de jaren 2007 t/m 2012. Sinds 1 januari 2013 is een nieuwe gerechtelijke indeling van toepassing: het aantal rechtbanken is teruggebracht van 19 naar 11 en het aantal gerechtshoven van 5 naar 4. De cijfers over de jaren 2007 t/m 2011 zijn alleen beschikbaar in de oude indeling. De cijfers in de nieuwe indeling zijn meestal alleen beschikbaar vanaf het jaar 2011 met uitzondering van de cijfers over het behalen van de norm voor

1. Fruytier et al. (2013).

doorlooptijden. Deze zijn beschikbaar in de nieuwe indeling voor 2011 en 2012.

...analyses daarom met oude indeling, nieuwe indeling alleen voor validatie.

Omdat voor het vaststellen van verbanden zo veel mogelijk waarnemingen gewenst zijn, gebruiken we voor de analyses in de eerste plaats de cijfers over de rechtbanken in de oude indeling. Uiteindelijk valideren we de gevonden verbanden met de gegevens over de rechtbanken in de nieuwe indeling.

Gerechtshoven buiten beschouwing in analyses

Het aantal gerechtshoven is in 2013 teruggebracht van 5 naar 4. Vanwege het beperkte aantal waarnemingen zijn de gerechtshoven niet betrokken in de analyses.²

3.2.2 Bivariate analyses: correlaties

Als startpunt van de statistische analyses zijn de zogenoemde correlatiecoëfficiënten tussen de indicatoren in de *Kengetallen* bepaald; zie voor uitleg over de correlatiecoëfficiënt box 3-1.

Box 3-1 De correlatiecoëfficiënt.

Correlatie is een maat voor de samenhang tussen indicatoren...

De correlatiecoëfficiënt is een maat voor de (lineaire) samenhang tussen twee indicatoren. Bij een perfecte samenhang heeft de correlatiecoëfficiënt de waarde 1 (perfect positieve samenhang) of -1 (perfect negatieve samenhang). Terwijl bij afwezigheid van samenhang de correlatiecoëfficiënt gelijk is aan 0.

...samenhang duidt niet per definitie op een causaal verband.

Correlatie kan, maar hoeft niet op een causaal verband te duiden. Het kan zijn dat de twee indicatoren elkaar beide beïnvloeden of dat er nog een derde (intermediaire) variabele is die de twee indicatoren tegelijkertijd beïnvloedt. Ook kan de correlatie een toevallige samenhang aangeven: een zogenoemde nonsenscorrelatie die niet op theoretische gronden te verklaren is.

Niveaucorrelaties en groeicorrelaties...

Als we van een indicator slechts over één waarnemingsjaar beschikken (2011), berekenen we de correlaties tussen de variabelen op basis van de niveaus van de variabelen. Met

niveau bedoelen we de hoogte van een cijfer in een bepaald jaar. Bijvoorbeeld een ziekteverzuimpercentage van 3%. Bij variabelen waarvoor meerjarige gegevens beschikbaar zijn (2007 t/m 2011), berekenen we de corre-

2. Vanwege de beperkte onderlinge vergelijkbaarheid tussen hoven en rechtbanken hebben we er bewust niet voor gekozen de rechtbanken en hoven samen te nemen.

latie tussen de groeipercentages. Bijvoorbeeld als een gerecht in 2008 een ziekteverzuimpercentage heeft van 2% en in 2009 is het ziekteverzuimpercentage 4%, dan is het groeipercentage 100%. Het voordeel van het gebruik van groeipercentages is dat het niveau van de cijfers niet belangrijk is. Hierdoor worden 'fixed effects' geëlimineerd. Fixed effects zijn gerechtsspecifieke eigenschappen die niet in de tijd veranderen. Een voorbeeld hiervan is een gerecht dat te maken heeft met frequent ziekteverzuim door bijvoorbeeld een slechte gezondheid van een groot aantal van de werknemers. Bij de correlatie in groeipercentages van ziekteverzuim met bijvoorbeeld kostenproductiviteit gaat het om gelijktijdige (van jaar op jaar) veranderingen in het ziekteverzuim en kostenproductiviteit. Het niveau van het ziekteverzuim dat een gerechtsspecifieke oorzaak kan hebben, doet er bij deze correlatie niet toe.

...drie berekeningswijzen

We hebben de correlaties op drie manieren berekend

- Gewogen met de productie: bij de berekening van de correlatiecoëfficiënt gewogen met de productie krijgt een grote rechtbank die veel (grote) zaken behandelt een groter gewicht dan een kleine rechtbank met een relatief lage productie.
- Ongewogen: bij de ongewogen correlatiecoëfficiënt tellen kleine rechtbanken net zo zwaar mee als grote rechtbanken.
- Spearman rangordecorrelatie: de Spearman's correlatiecoëfficiënt is een rangordecorrelatiecoëfficiënt waarbij de samenhang tussen de kengetallen in relatieve ordening (rangorde) wordt onderzocht. De rangordecorrelatie is ongevoelig voor scheefheid en daardoor ook geschikt voor niet-lineaire verbanden.

In dit hoofdstuk tonen we de correlatiecoëfficiënten waarbij we in de berekening steeds wegen met de productie van een rechtbank. Een uitzondering hierop vormen de correlaties met de kostenproductiviteit ten opzichte van de norm (hierna kostenproductiviteit). De reden hiervoor is vermeld in box 3-2.

Box 3-2 Waarom rangordecorrelatie gebruiken bij kostenproductiviteit?

De Raad voor de rechtspraak stelt iedere drie jaar de bekostigingsnormen vast. Om de kostenproductiviteit te berekenen, worden per rechtbank de werkelijke kosten afgezet tegen wat de gerechten gefinancierd krijgen volgens de bekostigingsnormen. Deze normen zijn in 2011 opnieuw vastgesteld. Hierdoor verandert de gemiddelde kostenproductiviteit en kunnen we de kostenproductiviteit niet vergelijken tussen de jaren 2008 t/m 2010 en 2011. Stel dat bijvoorbeeld in 2011 de normen versoepeld zijn, terwijl de werkelijke kosten niet veel zijn veranderd, dan neemt de kostenproductiviteit toe, terwijl dit weinig zegt over de werkelijke productiviteit van de rechtbanken.

Als we aannemen dat de verhoudingen tussen de bekostigingsnormen van verschillende typen zaken wel (ongeveer) gelijk blijven, dan kunnen we dit probleem oplossen door alleen naar de rangordecorrelatiecoëfficiënten te kijken. Hierbij is alleen de kostenproductiviteit van de rechtbanken in vergelijking tot elkaar van belang (ofwel de relatieve ordening) en is het niet van invloed als de kostenproductiviteit van alle rechtbanken gemiddeld omhoog- of omlaaggaat.

3.2.3 Multivariate analyses: regressieanalyses

In een multivariate regressie wordt het effect van verschillende indicatoren op de afhankelijke variabele *tegelijkertijd* bepaald waardoor we het zelfstandige effect van de indicatoren kunnen vaststellen. Bij indicatoren waarvoor slechts één waarnemingsjaar beschikbaar is, hebben we een standaard regressiemodel geschat in niveaus. Bij indicatoren waarvoor meer waarnemingsjaren beschikbaar zijn, hebben we de modellen geschat in eerste verschillen. Dit laatste houdt in dat wordt gekeken naar de (procentuele) *verandering* van de waarde van een indicator ten opzichte van het jaar ervoor: als bijvoorbeeld de kostenproductiviteit ten opzichte van de norm in 2009 gelijk is aan 0,80 en in 2010 is deze 0,90 dan is het eerste verschil gelijk aan 0,10. Doordat we kijken naar veranderingen in een bepaald jaar ten opzichte van het jaar ervoor, zijn rechtbankspecifieke eigenschappen die over de tijd gelijk blijven niet relevant.

De modellen worden steeds in verschillende specificaties geschat:

- *lineair*: met een lineaire regressie proberen we de waarden van de te verklaren variabele via een lineair verband te voorspellen uit die van de verklarende variabelen;
- *log-log*: in een dubbellogaritmische regressie wordt van zowel de afhankelijke als de verklarende variabelen de natuurlijke logaritme genomen. Door deze transformatie van het standaard lineaire model onderzoeken we niet langer een reeks lineair verband. Onderzocht wordt nu wat een *procentuele* toe- of afname in een verklarende variabele voor een effect heeft op de procentuele verandering van de afhankelijke variabele. De geschatte coëfficiënt geeft nu geen lineair verband aan maar een elasticiteit.

We hebben de modellen zowel gewogen met de productie als ongewogen geschat.

3.3 Beschrijvende statistiek

Deze paragraaf geeft de beschrijvende statistiek van de indicatoren in de *Kengetallen*. Hierbij wordt ook steeds de bandbreedte vermeld; dat is het verschil tussen de rechtbank met de hoogste waarde van een kenge-

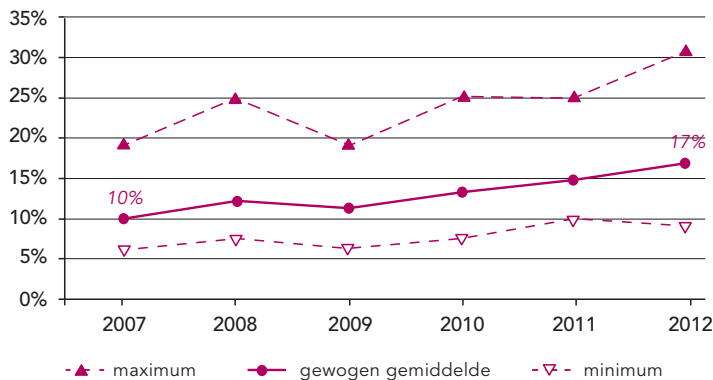
tal en de rechtbank met de laagste waarde van datzelfde kengetal. Dit laten we zien omdat de Raad voor de rechtspraak tot doel heeft om verschillen tussen de rechtbanken te verkleinen. Noemenswaardige ontwikkelingen van indicatoren staan in een figuur of tabel; zie ook schema 2-1. Paragraaf 3.3.1 behandelt indicatoren op het gebied van kwaliteit, paragraaf 3.3.2 over bedrijfsvoering en paragraaf 3.3.3 over personeel en organisatie.

3.3.1 Kwaliteit

Publicatiegraad: toename met 7 procentpunt, verschillen iets groter

De publicatiegraad is het aantal gepubliceerde uitspraken afgezet tegen het aantal relevante uitspraken. De publicatiegraad is van 2007 tot 2012 toegenomen met 7 procentpunt. De verschillen tussen de rechtbanken zijn groter geworden. In 2007 lag de publicatiegraad van de rechtbanken nog tussen de 6 en 19% (bandbreedte van 13%) in 2012 lag de publicatiegraad van de rechtbanken tussen de 9 en 30% (bandbreedte van 21%). Figuur 3.1 illustreert dit.

Figuur 3.1 Ontwikkeling publicatiegraad 2007-2012.

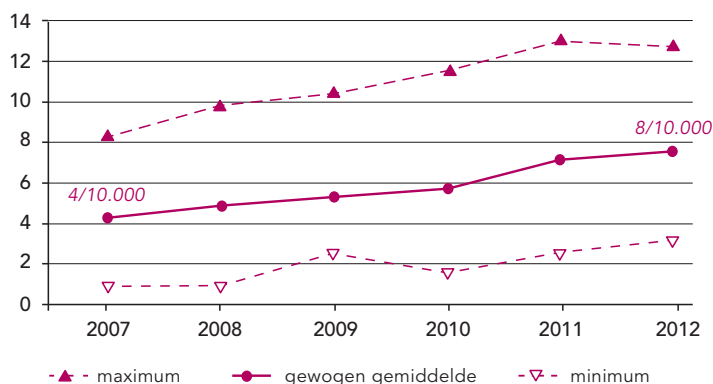


Klachten: verdubbeld, percentage gegrond ongeveer gelijk

Het gemiddeld aantal ingediende klachten per 10.000 rechtszaken is van 2007 t/m 2012 verdubbeld (zie figuur 3.2).

Het percentage van deze klachten die gehonoreerd worden, is redelijk constant gebleven. Ongeveer een vijfde van de klachten is gegrond (zie figuur 3.3). De piek in 2007 is toe te schrijven aan één rechtbank (Assen) met wei-

Figuur 3.2 Aantal ingediende klachten per 10.000 rechtszaken.



Figuur 3.3 Percentage gegrond van ingediende klachten.



nig ingediende klachten, waarvan er in dat jaar veel grond worden verklaard.³ De bandbreedte van het aantal ingediende klachten is in de periode 2007-2012 toegenomen

van 7 naar 10%, terwijl de bandbreedte van het percentage gegronde klachten juist is afgenomen van 71 naar 21%.

- In Assen is in 2007 75% van de ingediende klachten gegrond. Het aantal ingediende klachten is bij deze rechtbank tegelijkertijd ook het laagst van alle rechtbanken: 0,92 op de 10.000 (het gemiddelde van alle rechtbanken is 4 op de 10.000). In vergelijking met andere rechtbanken zijn weinig klachten ingediend, maar van de ingediende klachten is een groter deel gegrond verklaard. In 2008 blijft het aantal ingediende klachten bij deze rechtbank laag (0,87 op de 10.000), maar neemt het percentage gegronde klachten af tot 25%.

Andere kwaliteitsindicatoren

De cijfers over tevredenheid van justitiabelen en professionals hebben we maar voor één waarnemingsjaar (2011) beschikbaar. We kunnen met deze cijfers geen conclusies trekken over de verandering van de bandbreedte in de tijd. Over het behalen van de normen voor de doorlooptijden is geen eenduidige conclusie te trekken. In de gemiddelden en bandbreedte van het behalen van de norm voor doorlooptijden valt geen duidelijke trend te ontdekken. Hetzelfde geldt voor het aandeel MK-zaken bij de verschillende typen zaken: handelszaken, familiezaken, enzovoort, voor permanente educatie van rechters en ondersteunend personeel, en voor mediation.

Correlaties met appelpersentages laten we buiten beschouwing, omdat deze volgens betrokkenen lastig te interpreteren zijn. Ook in de *Kengetallen* staat uitgebreid beschreven waarom deze onvoldoende geschikt zijn als

kwaliteitsindicator.⁴ Daardoor is de samenhang tussen appelpersentages en andere kengetallen moeilijk te duiden (zie hoofdstuk 4).

3.3.2 Bedrijfsvoering***Kostenproductiviteit: gemiddelde gelijk, bandbreedte iets kleiner***

Uit een interview met een lid van de Raad blijkt dat van het budget dat de rechtspraak krijgt een deel naar huisvesting en centrale ondersteuning gaat. De rest van het budget wordt verdeeld over de gerechten afhankelijk van de omvang en het type diensten. Uit een nadere bestudering van de kostenproductiviteit in de jaren 2008 t/m 2010 blijkt dat de kosten van de rechtbanken in deze jaren steeds gemiddeld 4% boven de norm (financiering van de Lamicie-productie) liggen. Zie tabel 3.1.

Tabel 3.1 Ontwikkeling kostenproductiviteit 2008-2010, 19 rechtbanken.

Jaar	Gewogen gemiddelde	Minimum	Maximum	Variatiecoëfficiënt
2008	0,96	0,89	1,05	0,04
2009	0,96	0,87	1,03	0,05
2010	0,96	0,87	1,02	0,03

De bandbreedte, (het verschil in de kostenproductiviteit tussen de meest en de minst kostenproductieve rechtbank), is iets kleiner geworden. De bandbreedte geeft in feite de

‘uitschieters’ aan. De zogenoemde variatiecoëfficiënt (zie box 3-3) is in 2009 iets hoger dan in 2008 en is in 2010 weer sterk afgenomen. Deze sterke afname in 2010 komt overeen

4. *Kengetallen* (2012).

met de verwachting dat de kostenproductiviteit van de afzonderlijke rechtbanken in de tijd dichter bij elkaar komt te liggen. Maar omdat

dit slechts een verandering over een jaar betreft, kunnen we hier nog geen harde conclusies aan verbinden.

Box 3-3 De variatiecoëfficiënt.

De variatiecoëfficiënt is een maat voor de relatieve spreiding. Het meet de spreiding ten opzichte van het gemiddelde. Het betreft de afwijking van iedere rechtbank ten opzichte van het gewogen gemiddelde. Als veel rechtbanken dicht bij het gewogen gemiddelde liggen maar er is een rechtbank die een veel hogere kostenproductiviteit heeft en/of een rechtbank die een veel lagere kostenproductiviteit heeft, dan is de bandbreedte groot maar kan de variatiecoëfficiënt klein zijn. Dat komt doordat in deze laatste berekening wordt gekeken naar de relatieve afwijking van alle rechtbanken en niet alleen naar de uitschieters.

Productie ten opzichte van de instroom: bandbreedte neemt toe

De gemiddelde productie ten opzichte van de instroom schommelt van 2007 t/m 2011 steeds rond de 100%. Het ene jaar is het een procentpunt lager en het andere jaar een procentpunt hoger. De bandbreedte is iets toegenomen van 4% in 2007 naar 6% in 2011. Deze indicator zegt niet zoveel omdat bij de productie ten opzichte van de instroom bijvoorbeeld ook voorraden een rol spelen, maar over voorraden staat niets in de *Kengetallen*.

Productie ten opzichte van de afspraak: fluctuerend beeld

Het tweede productiekenngetal is de productie ten opzichte van de afspraak. Dit is de gerealiseerde productie (aantal afgehandelde zaken) als percentage van de geplande productie die in een bestuursafpraak met een gerecht is vastgelegd. Het gemiddelde en de band-

breedte van deze indicator fluctueren sterk in de tijd.

Arbeidsproductiviteitsindicator: niet te vergelijken

In onze analyses laten we de arbeidsproductiviteitsindicator buiten beschouwing, omdat sommige rechtbanken een deel van hun productie uitbesteden (aan andere gerechten). Naarmate een gerecht meer productie uitbesteedt, wordt het arbeidsproductiviteitscijfer hoger. Uitbesteding kan de vorm aannemen van inzet van rechter-plaatsvervangers, buitengriffiers en uitzendkrachten, maar ook van afhandeling van zaken door een ander gerecht. De productie wordt echter toegerekend aan het uitbestedende gerecht. Hierdoor zouden analyses van de arbeidsproductiviteit op basis van de huidige, niet voor uitbesteding gecorrigeerde cijfers een vertekend

beeld opleveren. Bij de kostenproductiviteit speelt dit probleem niet.

Relatieve zaakswaarte: grote verschillen tussen rechtbanken

Van de indicator voor de relatieve zaakswaarte kan geen ontwikkeling in de tijd worden gegeven, omdat de metingen en wegingen over de jaren sterk kunnen verschillen. Wel valt op dat de verschillen in relatieve zaakswaarte erg groot zijn; vooral bij belastingzaken en zaken die behandeld worden door de vreemdelingenkamer zijn de verschillen tussen de rechtbanken groot.

Financieel resultaat en eigen vermogen: schommelend beeld

Het gemiddelde financieel resultaat als percentage van de omzet schommelt over 2007 t/m 2011 tussen -2% en 2%. Het gemiddelde eigen vermogen als percentage van de omzet varieert ook, maar blijft steeds in de buurt van 2%. In de bandbreedte van beide indicatoren is ook geen trend te ontdekken.

3.3.3 Personeel & organisatie

Ziekteverzuim bleef laag, geen trend in verschillen tussen gerechten

Het ziekteverzuim van rechters en ondersteunend personeel blijft over de jaren 2007 t/m

2011 nagenoeg gelijk. Bij de rechters is dit 3% en bij het ondersteunend personeel 5%. Het ziekteverzuim van rechters is laag; bijvoorbeeld vergeleken met het ziekteverzuim bij het openbaar bestuur en overheidsdiensten, waar het ziekteverzuim in 2007 t/m 2011 tussen 5 en 6% ligt.⁵ Er valt geen duidelijke trend te ontdekken in de verschillen in ziekteverzuim tussen verschillende rechtbanken.

Percentage rechters gelijk, verschillen vanaf 2008 steeds kleiner

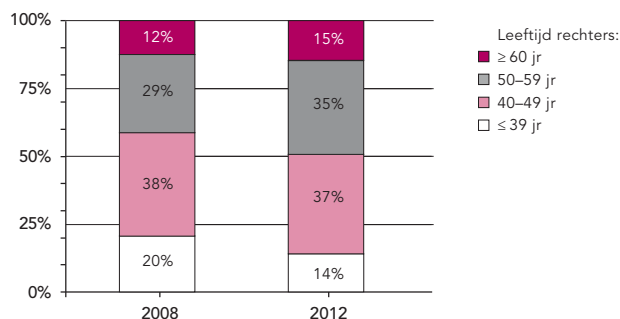
Van het totale personeel is gemiddeld 23% rechter. Dit percentage blijft gelijk in de periode 2007 t/m 2012. De verschillen tussen de rechtbanken nemen vanaf 2008 af. In 2008 bedroeg de bandbreedte nog 7 procentpunt. In 2012 is de bandbreedte afgenomen tot 4 procentpunt.

Leeftijd: meer oudere rechters en ouder ondersteunend personeel, geen trend in verschillen tussen gerechten

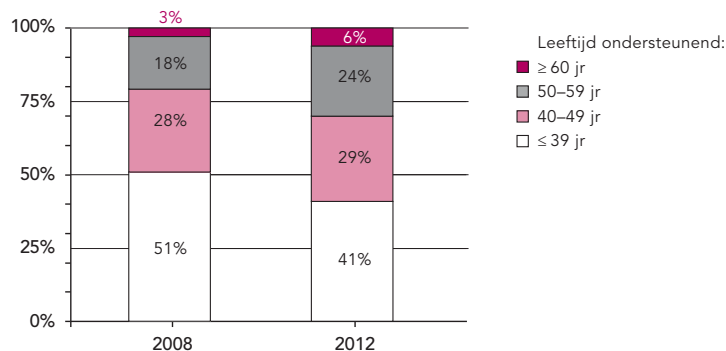
In de jaren 2008 t/m 2011 is het gemiddelde percentage oudere rechters (50 jaar en ouder) toegenomen. (zie figuur 3.4). Bij het ondersteunend personeel zien we een soortgelijke trend (zie figuur 3.5). Het gemiddeld percentage ondersteunend personeel t/m 39 jaar neemt af.

5. Zie CBS Statline, ziekteverzuim openbaar bestuur en overheidsdiensten 2007 t/m 2011.

Figuur 3.4 Verdeling leeftijdscategorieën rechters 2008 en 2012.



Figuur 3.5 Verdeling leeftijdscategorieën ondersteunend personeel, 2008 en 2012.



Vrouwelijk personeel in de rechtbanken stijgt, geen trend in verschillen

Het aandeel vrouwelijk rechters nam van 2007 tot 2011 toe van 50 naar 56%. Ook bij het ondersteunend personeel nam het aandeel vrouwen toe. De toename is hier kleiner: van 66% in 2007 naar 68% in 2011. In de bandbreedtes (verschillen tussen gerechten) zien we geen eenduidige ontwikkelingen.

3.4 Samenhang tussen indicatoren: correlaties

In deze paragraaf bespreken we de samenhang (correlaties) tussen de indicatoren in de *Kengetallen*. Schema 3-1 toont welke correlaties in welke paragraaf aan de orde komen. In de eerste witte rij, derde kolom, bijvoorbeeld staat dat de correlatie van punt 1: 'Tevreden-

heid van procespartijen' rechtspreken met punt 2: 'Tevredenheid van procespartijen procesduur' en punt 3: 'Lengte van procedures' wordt onderzocht in paragraaf 3.4.2. In de

volgende subparagrafen bespreken we alleen de statistisch significante correlaties. Daarbij hanteren we een significantieniveau van 5%.

Schema 3-1 Onderzochte correlaties.

#	Indicator (zie schema 3-2)	Par. 3.4.1	Par. 3.4.2	Par. 3.4.3
Kwaliteit (correlatie met andere indicatoren)				
1.	Tevredenheid van justitiabelen en professionals over rechtspreken	2,3	13, 15-20	
2.	Tevredenheid van justitiabelen en professionals over doorlooptijden	1,3	13, 15-20	
3.	Doorlooptijden	1,2		4-7, 13
4.	Aandeel zaken meervoudige kamer			3, 5-7, 13
5.	Permanente educatie			3-4, 6, 13
6.	Publicatie van uitspraken			3-5, 7, 13
7.	Mediation			3-6, 13
8.	Klachten en wrakingen			
9.	Appelpercentages			
Bedrijfsvoering (correlatie met andere indicatoren)				
10.	Productie t.o.v. de instroom			
11.	Productie t.o.v. de afspraak			
12.	Relatieve zaakswaarte.			
13.	Productiviteitsindicator		1-3, 15-20	3-7
14.	Arbeidsproductiviteitsindicator			
15.	Financieel resultaat		1-3, 13, 16-21	
16.	Eigen vermogen		1-3, 13, 15, 16-21	

#	Indicator (zie schema 3-2)	Par. 3.4.1	Par. 3.4.2	Par. 3.4.3
Personeel en organisatie (correlatie met andere indicatoren)				
17.	Het percentage rechters in het totale personeel		1-3, 13, 15, 16, 18-21	
18.	De verhouding man-vrouw		1-3, 13, 15-17, 19-21	
19.	De leeftijdsopbouw van medewerkers		1-3, 13, 15-18, 20-21	
20.	Ziekteverzuim		1-3, 13, 15-18, 21	
Buiten Kengetallen om				
21.	Werkdruk rechters		1, 3, 13, 15-20	

3.4.1 Correlaties tussen doorlooptijden en tevredenheid over doorlooptijden

De doorlooptijden zijn gedefinieerd als het percentage zaken waar de norm behaald wordt (bijvoorbeeld binnen 9 of binnen 12 maanden). Dit is uitgesplitst naar type zaak en soms ook nog verder uitgesplitst naar verschillende normen. De tevredenheid over de doorlooptijden van justitiabelen en professionals is een algemene tevredenheid over alle doorlooptijden. We kijken hier naar de samenhang tussen de tevredenheid over de doorlooptijden en het percentage zaken waar de normen voor doorlooptijden worden behaald per type zaak. Doordat we de samenhang onderzoeken van specifieke kengetallen met een algemeen kengetal, worden er weinig betrouwbare verbanden gevonden. Wel

vinden we een statistisch significante positieve samenhang tussen de tevredenheid van justitiabelen over de doorlooptijden met:

- voorlopige voorzieningen reguliere bestuurszaken binnen 3 maanden afgedaan (gewogen correlatie van 0,50);
- kort gedingen (voorlopige voorzieningen) binnen 3 maanden afgedaan (gewogen correlatie van 0,53).

De vraag is in hoeverre het toeval hier een rol speelt. Bij de tevredenheid van professionals over de doorlooptijden vinden we ook een aantal statistisch significante positieve samenhangen. Deze vergen nader onderzoek. De tevredenheid van professionals hangt positief samen met:

- verzoekschriftprocedures handel (vooral insolventie) binnen 3 maanden afgedaan (gewogen correlatie van 0,50);
- beëindigde faillissementen binnen 3 jaar afgedaan (gewogen correlatie 0,60);
- alimentatiezaken en bijstandsverhaal binnen 1 jaar afgedaan (gewogen correlatie 0,52);
- handelszaken met verweer binnen 1 jaar afgedaan (gewogen correlatie 0,60);
- rekestten arbeidsontbindingen op tegenspraak binnen 3 maanden afgedaan (gewogen correlatie 0,48).

3.4.2 Correlaties personeel en andere middelen met de productiviteit

Geen samenhang personeel en middelen en kostenproductiviteit

Omdat we over meer waarnemingsjaren voor de kengetallen over personeel en middelen en de kostenproductiviteit beschikken, kijken we naar de correlaties tussen de groeipercen- tages van deze kengetallen. We gebruiken de rangordecorrelatiecoëfficiënten vanwege de bekostigingsnormen die vanaf 2011 aange- past zijn (zie box 3-2).

Zowel het ziekteverzuim van de rechters als het ziekteverzuim van het ondersteunend

personeel vertoont – opvallend genoeg – geen samenhang met de kostenproductivi- teit.⁶ We hebben ook geen statistische samen- hang gevonden tussen het percentage rechters in het totale personeel en de kosten- productiviteit. Deze moeilijk te duiden resulta- ten roepen twijfels op over de zeggingskracht van de gemeten kostenproductiviteit. De kostenproductiviteit staat ver af van de ge- bruikelijke productiviteitsmaatstaven (produc- tie per eenheid input).⁷ Ook vinden we geen relatie tussen de leeftijdsopbouw van het personeel van de rechtbanken en de kosten- productiviteit. Laatstgenoemd punt stemt overeen met de resultaten in de *Kengetallen*.⁸

Positieve samenhang percentage rechters en tevredenheid justitiabelen

De kengetallen over tevredenheid van justitia- belen en professionals zijn maar beschikbaar voor één waarnemingsjaar (2011). Daarom bekijken we de correlatie van deze kengetal- len met de kengetallen over personeel en middelen in niveaus. Tabel 3.2 toont de corre- latiecoëfficiënten die voldoende robuust zijn.⁹

Twee van de onderzochte correlaties zijn niet statistisch significant (maar hebben wel een positieve waarde). Er bestaat in het algemeen een positieve samenhang tussen het percen-

6. In eerder onderzoek van het SCP en de Raad (2007) werd een zwak negatief significant verband (10%) gevonden tussen het ziekteverzuim van het ondersteunend personeel en de productiviteit.
7. De kostenproductiviteit is meer een efficiencymaatstaf dan een productiviteitsmaatstaf als we de normatieve kosten opvatten als een maatstaf voor de 'best practice' of de 'average practice'. Dit laatste staat of valt met de bepaling van de normatieve kostprijzen. Een decompositie van de kostenproductiviteit naar veranderingen in technische efficiëntie, schaafefficiëntie en technologische ontwikkelingen is niet mogelijk gegeven de gehan- teerde definitie.
8. Raad voor de Rechtspraak (2012)
9. Met voldoende robuust wordt bedoeld significant bij (ten minste) een significantieniveau van 5% (minimaal 95% betrouwbaarheid).

tage rechters in het totale personeel en de tevredenheid van justitiabelen. Dit kan komen doordat er bij een hoog percentage rechters in het totale personeel meer tijd is om aan een zaak te besteden. In de huidige situatie

zijn de justitiabelen tevreden over het luisteren van de rechter bij rechtbanken met een hoog percentage rechters in het totale personeel.¹⁰

Tabel 3.2 Correlatie percentage rechters met tevredenheid justitiabelen.

tevredenheid justitiabelen	gewogen correlatiecoëfficiënt
1. deskundigheid van de rechter	n.s.
2. onpartijdigheid van de rechter	0,61**
3. bejegening door de rechter	0,69**
4. ruimte die de rechter biedt om verhaal te doen	0,62**
5. luisteren van de rechter naar de standpunten	0,78**
6. inleven van de rechter in de situatie	0,58**
7. begrijpelijkheid van besprokene	0,48*
8. uitspraak (motivering en begrijpelijkheid)	n.s.
Gemiddelde score	0,61**

** = significant met 99% betrouwbaarheid;
 * = significant met 95% betrouwbaarheid;
 n.s. = niet significant.

3.4.3 Correlaties tussen productiviteit, kwaliteit en werkdruk

Geen samenhang tevredenheid en kostenproductiviteit

We hebben de samenhang tussen tevredenheid van justitiabelen en professionals met de kostenproductiviteit onderzocht voor het jaar 2011. Hierbij hebben we opnieuw de gewogen, de ongewogen en de rangordecorrelatiecoëfficiënten bepaald.¹¹ We kunnen geen

samenhang ontdekken tussen de tevredenheid van justitiabelen en professionals en kostenproductiviteit.

Vrijwel geen samenhang doorlooptijden en kostenproductiviteit

Zowel de kostenproductiviteit als de doorlooptijden kunnen we uitsplitsen naar type recht. De kostenproductiviteit is bekend voor de civiele zaken, bestuursrecht, strafrecht en kantonzaken. De doorlooptijden zijn voor

10. Dat hoeft niet per se te impliceren dat een toename van het percentage rechters altijd tot meer tevredenheid van justitiabelen leidt.

11. We kunnen nu voor de kostenproductiviteit wel naar de gewogen en ongewogen correlaties kijken, omdat het maar één waarnemingsjaar betreft en veranderingen in de bekostigingsnorm dus geen rol spelen.

civiele zaken nog verder uitgesplitst naar familiezaken en handel. We kijken naar de rangordecorrelaties tussen de groeipercen-
tages van de doorlooptijden en de groeipercen-
tages van de kostenproductiviteit per type
recht. De correlaties zijn meestal positief,
maar niet statistisch significant. De enige
statistisch significante samenhang (bij 5%
significantieniveau) is die tussen het groeiper-
centage van de kostenproductiviteit van ci-
viele zaken en het groeipercen-
tage van de handelszaken met verweer dat
binnen 1 jaar is afgedaan.¹² Er is geen uitruil
tussen doorlooptijd en kostenproductiviteit.

Samenhang indicatoren met ervaren werkdruk

De werkdruk komt niet voor in de huidige set
van kengetallen. Vanwege de huidige discus-
sies over de werkdruk zetten we in schema 3-1
de verschillende indicatoren af tegen de door-
rechters ervaren gemiddelde werkdruk. Hierbij
is werkdruk gedefinieerd als 'druk die wordt
ervaren wanneer de werklust groter is dan het
vermogen om hiermee om te gaan'.¹³ Uit de
analyses blijkt dat werkdruk *positief* samen-
hangt (significant positieve correlatie) met:

- de kostenproductiviteit in civiel recht;
- de kostenproductiviteit in bestuursrecht.

Tegelijkertijd hangt de ervaren werkdruk *ne-
gatief* samen met:

- 1) het percentage rechters op de totale per-
sonele bezetting;
- 2) het behalen van de norm op beëindigde
faillissementen (< 3 jaar);

- 3) het behalen van de norm op vreemdelin-
genzaken (< 9 maanden). Samenhang (1)
geeft aan dat hoe hoger het percentage
rechters is, des te meer tijd rechters per
zaak hebben. Samenhangen (2) en (3)
impliceren dat bij een hoge werkdruk de
genoemde typen zaken blijven liggen. Het
omgekeerde kan ook een rol spelen: dat
het willen of moeten halen van doorloop-
tijden in deze zaken zorgt voor hogere
werkdruk.

Klachten en wrakingen zijn niet in de correla-
tieanalyses meegenomen, omdat het heel
kleine aantallen betreft, die gevoelig zijn voor
toevalsfluctuaties.

3.5 Kostenproductiviteit verklaard: regressieanalyses

In deze paragraaf gaan we na welke conclu-
sies er zijn te trekken over de relaties tussen
productiviteit, geleverde kwaliteit en perso-
neel/middelen. We doen dit door kostenpro-
ductiviteit te verklaren uit een aantal verschil-
lende indicatoren tegelijkertijd (multivariate
analyses). We hanteren kostenproductiviteit
als te verklaren indicator, omdat deze voor
meer jaren beschikbaar is en er slechts één
kostenproductiviteitsindicator is (in tegenstel-
ling tot de kwaliteitsindicatoren). Op deze
wijze kunnen we de zelfstandige effecten van
de indicatoren op de kostenproductiviteit
vaststellen. We voeren regressieanalyses in
niveaus uit voor de indicatoren waarvoor we
slechts over één waarnemingsjaar beschikken

12. Spearman's rangordecorrelatiecoëfficiënt van 0,29 met een p-waarde van 0,03.

13. Fruytier et al. (2013).

en regressieanalyse in eerste verschillen (veranderingen van jaar op jaar) voor de indicatoren waarvoor we over verscheidene waarnemingsjaren beschikken.

3.5.1 Regressieanalyse in niveaus

Tevredenheidsindicatoren hebben geen zelfstandig effect op kostenproductiviteit

We hebben in paragraaf 3.4.3 gekeken welke kwalitatieve factoren (waarvoor we slechts over één waarnemingsjaar beschikken) samenhangen met de kostenproductiviteit. Deze kwalitatieve factoren zijn:

- tevredenheid justitiabelen;
- tevredenheid professionals.

We hebben bij het onderzoeken van één-op-éénrelaties via correlatieanalyses geen samenhang kunnen ontdekken tussen de tevredenheid van justitiabelen en professionals, en de kostenproductiviteit. Ook in de regressieanalyse waarbij we het effect van

diverse subjectieve kwalitatieve factoren op de kostenproductiviteit tegelijkertijd kunnen onderzoeken, vinden we geen robuuste verbanden.

3.5.2 Regressieanalyse in eerste verschillen

Groei kostenproductiviteit 2009 en 2010: aanpak

In paragraaf 3.4 hebben we via correlatieanalyses een aantal één-op-één samenhangen gevonden van kengetallen met het groeipercentage van kostenproductiviteit. Nu onderzoeken we via regressieanalyse wat er met deze relaties gebeurt als we het effect van deze factoren samen op de totale kostenproductiviteit per rechtbank bekijken. Hierbij kijken we naar de verandering van jaar op jaar waardoor tijdsinvariante verschillen tussen rechtbanken zoals de grootte van de rechtbank er niet toe doen. Box 3-4 geeft een nadere toelichting op onze aanpak.

Box 3-4 Aanpak analyse van eerste verschillen.

We betrekken alleen de factoren in de analyses die in de voorgaande paragrafen een statistische samenhang bleken te hebben met kostenproductiviteit en waarbij dit ook theoretisch te onderbouwen is. Nonsenscorrelaties laten we dus geheel buiten beschouwing. De enige kengetallen die we dan overhouden, gaan over het behalen van de normen voor doorlooptijden. In de berekening van de correlaties keken we naar de kostenproductiviteit per type recht en het voldoen aan de normen voor de doorlooptijden binnen dat type recht. Nu verklaren we de *totale* kostenproductiviteit met het voldoen aan de verschillende normen voor de verschillende typen recht. In de eerste plaats hebben we alle kengetallen over het behalen van de doorlooptijdnormen waarvan minstens één soort correlatie¹⁴ met de kostenproductiviteit ten minste significant is bij een significantieniveau van 10% in de regressie-

14. Gewogen, ongewogen of Spearman.

analyse meegenomen. Vervolgens hebben we ‘vreemdelingenzaken, bodemzaken binnen 9 maanden afgedaan’ en ‘belastingzaken, uitgezonderd rijksbelastingzaken binnen 9 maanden afgedaan’ weggelaten, omdat waarnemingen ontbreken voor een aantal rechtbanken en omdat ze ook niet statistisch significant zijn in de regressieanalyse. Daarna hebben we ‘scheidingszaken binnen 2 maanden afgerond’ uit de analyses gehaald, omdat dit kengetal ook geen statistisch significant effect heeft op de kostenproductiviteit en omdat het sterk gecorreleerd is met ‘scheidingszaken binnen 1 jaar afgerond’.

Voldoen aan normtijd handelszaken met verweer en scheidingszaken heeft een positief effect op kostenproductiviteit

Tabel 3.3 geeft de uiteindelijke schattingsresultaten. Het voldoen aan de normtijd waar-

binnen een bepaald type zaak moet worden afgerond, heeft voor een aantal type zaken een positief effect op de kostenproductiviteit.

Tabel 3.3 Verklaring verandering in kostenproductiviteit (gewogen regressieanalyse, 38 waarnemingen).

Verandering in:	Coëfficiënt
Handelszaken met verweer < 1 jaar afgedaan	0,38**
Kort gedingen / Vovo's < 3 maanden afgedaan	-0,16
Scheidingszaken totaal < 1 jaar	0,21**
Omgang- en gezagszaken < 1 jaar	-0,05
Politierechterzaken (inclusief economische) < 5 weken	0,04
Raadkamerzaken met voorlopige hechtenis < 4 maanden	0,09
Handelszaken zonder verweer (verstek) < 15 dagen	-0,02
Mulderzaken < 3 maanden	0,03
Verklaarde variantie	0,46

* = significant met 95% betrouwbaarheid
** = significant met 99% betrouwbaarheid

Een hoog percentage handelszaken met verweer waarbij voldaan wordt aan de doorlooptijdnorm van één jaar verhoogt de kostenpro-

ductiviteit. Als bijvoorbeeld bij een rechtbank het percentage handelszaken met verweer dat binnen een jaar wordt afgerond met 10%

toeneemt ten opzichte van het jaar daarvoor, dan gaat dat samen met een toename van de totale kostenproductiviteit van die rechtbank in dat jaar ten opzichte van het voorafgaande jaar met 38%. Een toename van het percentage scheidingszaken dat binnen een jaar wordt afgerond, gaat ook samen met een toename van de kostenproductiviteit, en omgekeerd. Als het percentage scheidingszaken dat binnen een jaar is afgerond bijvoorbeeld toeneemt met 10%, dan gaat dit samen met een toename van de kostenproductiviteit van 21%. Dat de kostenproductiviteit positief samenhangt met het voldoen aan de normen voor de doorlooptijd, spreekt voor zich. Beide indicatoren proberen iets te zeggen over de kwaliteit van de organisatie.

Voor andere indicatoren geen statistisch aantoonbaar effect op kostenproductiviteit, wellicht door...

De andere indicatoren hebben geen statistisch significant effect op de kostenproductiviteit. Dit kan komen doordat er daadwerkelijk geen samenhang tussen de kostenproductiviteit en deze indicatoren bestaat. Het kan ook zo zijn dat er wel samenhang bestaat maar dat we het hier niet kunnen aantonen omdat handelszaken en scheidingszaken relatief vaak voorkomen, waardoor deze een zwaarder gewicht hebben in de berekening van de kostenproductiviteit. Daarnaast is het mogelijk dat de meting van de kostenproductiviteit tekortschiet (zie hierna).

...verstoringen...

Een andere oorzaak voor het nagenoeg uitblijven van doorslaggevende samenhangen is dat we in de analyse geen absolute indicatoren met elkaar vergelijken, maar afwijkingen ten opzichte van de norm (bijvoorbeeld kostenproductiviteit). De norm verstoort de validiteit van de indicatoren, doordat hierdoor deels beleid wordt meegenomen. Dit is een belangrijke nuancering bij de interpretatie van de uitkomsten van de analyses, die in het bijzonder geldt voor de kostenproductiviteit en de doorlooptijden. Daarnaast is de waarde kostenproductiviteit gevoelig voor de nauwkeurigheid van de bepaling van de normatieve kostprijzen.

...gebrek aan variatie...

Het kan ook komen door gebrek aan variatie van de indicatoren tussen de gerechten of over de jaren. Tabel 3.4 vermeldt in de tweede kolom van iedere indicator die in de regressie is opgenomen de gemiddelde variatiecoëfficiënt over de jaren 2008 t/m 2010. Des te groter deze coëfficiënt, des te groter de variatie tussen de gerechten. Het percentage kort gedingen en voorlopige voorzieningen (vovo's) die binnen 3 maanden zijn afgedaan verschillen weinig tussen de gerechten. Datzelfde geldt voor het percentage raadkamerzaken met voorlopige hechtenis dat binnen 4 maanden is afgerond. De laatste kolom toont het verschil tussen de hoogste en de laagste waarde van de over de rechtbanken gemiddelde percentages zaken waarbij voldaan wordt aan de norm. In de tijd bestaat

Tabel 3.4 Variatie tussen gerechten en over de jaren (2008-2010).

	Variatiecoëfficiënt driejaargemiddelde	Verskil hoogste en laagste gemiddelde waarde
Handelszaken met verweer < 1 jaar afgedaan	0,06	0,07
Kort gedingen / Vovo's < 3 maanden afgedaan	0,03	0,01
Scheidingszaken totaal < 1 jaar	0,08	0,03
Omgangs- en gezagszaken < 1 jaar	0,06	0,02
Politierechterzaken (inclusief economi- sche) < 5 weken	0,05	0,02
Raadkamerzaken met voorlopige hechtenis < 4 maanden	0,03	0,05
Handelszaken zonder verweer (verstek) < 15 dagen	0,10	0,04
Mulderzaken < 3 maanden	0,17	0,07

weinig variatie in het behalen van de norm voor kort gedingen en vovo's, omgangs- en gezagszaken en politierechterzaken.

...overlap tussen variabelen...

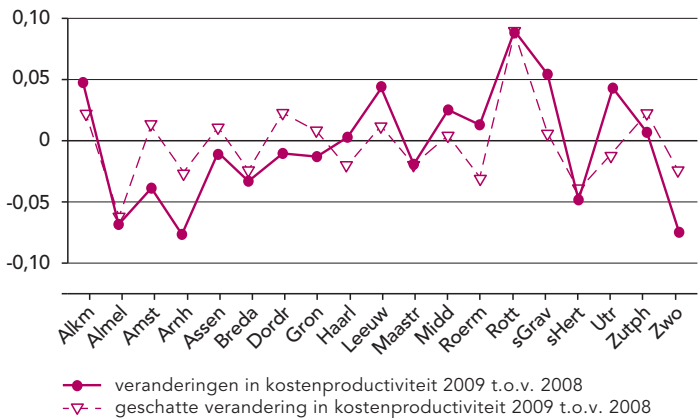
Een andere oorzaak van het ontbreken van samenhangen van een aantal van de indicatoren met de kostenproductiviteit kan zijn dat er grote overlap bestaat tussen de indicatoren. Om dit te onderzoeken, hebben we de correlaties tussen de groeipercentsages berekend (gewogen naar productie). Tussen het voldoen aan de eenjaarsnorm voor handelszaken met verweer en het percentage handelszaken zonder verweer dat binnen 15 dagen wordt afgerond, bestaat een sterk significant positieve

samenhang. Tussen de andere indicatoren bestaat geen statistisch significante overlap.

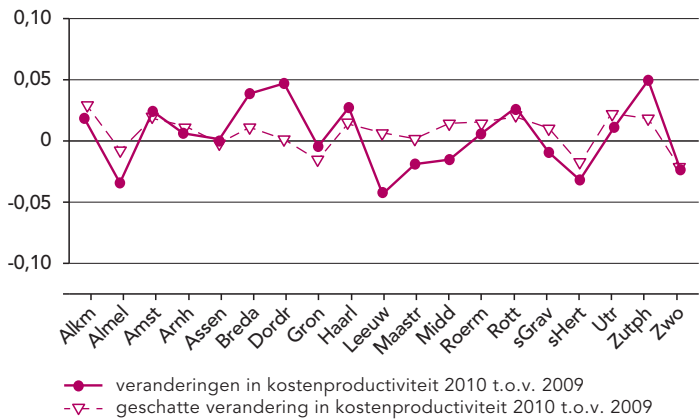
Model redelijk goede voorspeller van productiviteit

Met de schattingsresultaten uit tabel 3.3 kan per rechtbank de geschatte verandering in kostenproductiviteit voor 2009 ten opzichte van 2008 en 2010 ten opzichte van 2009 berekend worden. Hiervoor kijken we naar de verandering in percentage handelszaken met verweer dat binnen één jaar is afgedaan en dit vermenigvuldigen we met de coëfficiënt 0,38. Dit doen we voor alle factoren en vervolgens tellen we al deze getallen bij elkaar op. Dit geeft de geschatte verandering van de kos-

Figuur 3.6 Voorspelde en gerealiseerde verandering in kostenproductiviteit 2009 ten opzichte van 2008.



Figuur 3.7 Voorspelde en gerealiseerde verandering in kostenproductiviteit 2010 ten opzichte van 2009.



tenproductiviteit. In figuur 3.6 is per rechtbank de geschatte en gerealiseerde verandering van de kostenproductiviteit weergegeven voor 2009 ten opzichte van 2008. In figuur 3.7

is ditzelfde gedaan voor de verandering in de kostenproductiviteit in 2010 ten opzichte van 2009.

15. De gemiddelde kwadratische afwijking is 0,0010 respectievelijk 0,0005.

In 2009 ten opzichte van 2008 is de spreiding in toename/afname van de kostenproductiviteit over de rechtbanken veel groter dan in 2010 ten opzichte van 2009. De voorspelde verandering in kostenproductiviteit wijkt voor 2009 ten opzichte van 2008 gemiddeld 0,027 af, terwijl de afwijking in 2010 ten opzichte van 2009 gemiddeld slechts 0,018 afwijkt.¹⁵

3.6 Overlap van variabelen: wat kan worden ingedikt?

In de voorgaande paragrafen hebben we een aantal samenhangen onderzocht voor de duiding van de kengetallen. Deze paragraaf behandelt de efficiëntie van de *Kengetallen*. Onderzoeksvraag 5 luidt of er overlap bestaat tussen de kengetallen, waardoor er mogelijk overbodige informatie in de *Kengetallen* staat. Hiervoor zijn we nagegaan of en in hoeverre de correlatie tussen soortgelijke variabelen dusdanig hoog is dat deze kunnen worden ingedikt tot een beperkter aantal indicatoren met minimaal dezelfde informatie-waarde. Het blijkt dat dit geldt voor drie type indicatoren:

- tevredenheidsindicatoren (paragraaf 3.6.1);
- indicatoren over doorlooptijden (paragraaf 3.6.2);
- en financiële indicatoren (paragraaf 3.6.3).

3.6.1 Tevredenheidsindicatoren

Sterke overlap tevredenheidsindicatoren

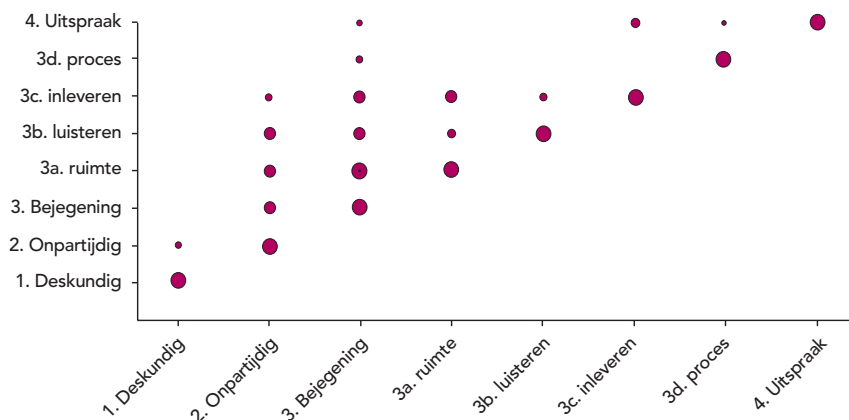
Justitiabelen en professionals worden eenmaal per 3 à 4 jaar gevraagd naar hun tevredenheid over de rechtspraak en dan in het bijzonder hun tevredenheid over de rechters. De justitiabelen wordt gevraagd hun tevredenheid te geven op de volgende punten:

1. deskundigheid van de rechter;
2. onpartijdigheid van de rechter;
3. bejegening door de rechter, uitgesplitst naar:
 - a. ruimte die de rechter biedt om verhaal te doen;
 - b. luisteren van de rechter naar de standpunten;
 - c. zich inleven van de rechter in de situatie;
 - d. begrijpelijkheid van het besprokene;
4. uitspraak (motivering en begrijpelijkheid).

Figuur 3.8 geeft de correlaties tussen deze componenten grafisch weer. Op de diagonaal staan grote cirkels die aangeven dat een variabele met zichzelf volledig gecorreleerd is, ofwel een correlatie van 1. Alleen de correlaties van minstens 0,7 zijn afgebeeld. De grootte van de cirkel geeft de sterkte van de correlatie aan.

De figuur onthult dat veel componenten elkaar overlappen. De bejegening door de rechter (3) heeft een correlatie van meer dan 0,9 met de ruimte die de rechter biedt om verhaal te doen (3a), met het luisteren van de

Figuur 3.8 Correlatie tevredenheid justitiabelen.



rechter naar de standpunten (3b) en met het inleven van de rechter in de situatie (3c). Ook de correlatie met de begrijpelijkheid van het proces (3d) is hoog. Dit komt doordat de Raad deze kengetallen (vanwege de inhoudelijke samenhangen) heeft samengevoegd. De samenvoeging van 3a t/m 3c is logisch omdat deze factoren onderling ook veel samenhang vertonen. De samenhang van deze onderliggende factoren met 3d is echter veel minder hoog. Overwogen kan worden om 3d als een afzonderlijk kengetal te onderscheiden.

De professionals wordt gevraagd hun tevredenheid te geven op de volgende punten:

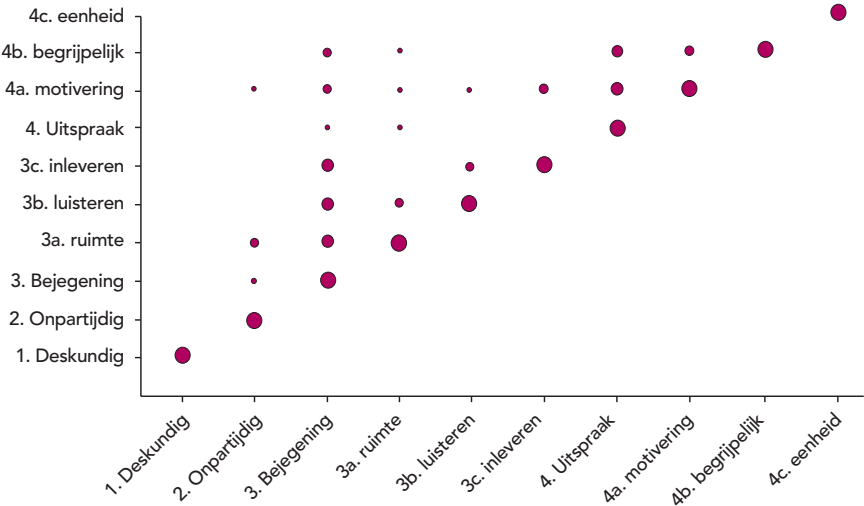
1. deskundigheid van de rechter;
2. onpartijdigheid van de rechter;
3. bejegening door de rechter, uitgesplitst naar:
 - a. ruimte die de rechter biedt om verhaal te doen;

- b. luisteren van de rechter naar de standpunten;
 - c. inleven van de rechter in de situatie;
 - d. begrijpelijkheid van het besprokene;
4. uitspraak, uitgesplitst naar:
 - a. motivering van de beslissing;
 - b. begrijpelijkheid van de beslissing;
 - c. rechtseenheid.

Figuur 3.9 toont de sterkte van de onderlinge correlaties op dezelfde manier als in figuur 3.8.

Figuur 3.9 laat zien dat voor de tevredenheid van de professionals hetzelfde opgaat als voor de tevredenheid van de justitiabelen. De indikking van de factoren 3a t/m 3c tot één kengetal voor bejegening is een logisch gevolg van de grote samenhang tussen deze factoren. De uitspraak is een samengesteld kengetal bestaande uit tevredenheid over de

Figuur 3.9 Correlatie tevredenheid professionals.



motivering (4a) en begrijpelijkheid (4b) van de beslissing, en de tevredenheid over de rechtseenheid (4c). Dit laatste punt is echter zowel met de motivering als met de begrijpelijkheid van de uitspraak niet sterk gecorreleerd. Overwogen kan worden om tevredenheid over de rechtseenheid als een afzonderlijk kengetal te presenteren.

3.6.2 Doorlooptijden

Sterke overlap doorlooptijden <9 maanden en <12 maanden

De groei in het percentage reguliere bestuurszaken (bodemzaken) dat binnen 9 maanden is afgerond, hangt sterk samen met de groei van het percentage bestuurszaken dat binnen

12 maanden is afgerond. Deze correlatie is gelijk aan 0,83. Dit is niet vreemd omdat de zaken die binnen 9 maanden zijn afgerond in beide percentages terugkomen. Dit geldt voor verschillende typen zaken, zoals het percentage handelszaken met verweer dat binnen een halfjaar dan wel een jaar wordt afgerond. De gewogen correlatie tussen de groei van deze twee kengetallen bedraagt 0,98. Weinig informatie gaat verloren als steeds maar een van deze twee factoren wordt opgenomen in de *Kengetallen* of een tussenweg hiervan, bijvoorbeeld binnen 10 maanden. Een andere optie is om niet het percentage dat voldoet aan de norm te tonen, maar om de gemiddelde afwijking van de doorlooptijd ten opzichte van de norm te

bepalen.¹⁶ Ter validatie kijken we naar de correlaties tussen de groeipercentages (2012 t.o.v. 2011) van deze indicatoren. De verbanden tussen het voldoen aan verschillende normen voor doorlooptijden voor eenzelfde type recht die we hebben gevonden bij de rechtbanken in de oude indeling, vinden we ook terug bij de rechtbanken in de nieuwe indeling.

3.6.3 Financiële indicatoren

Sterke overlap eigen vermogen en financieel resultaat

We beschikken over de gegevens van het financieel resultaat van de rechtbanken en het eigen vermogen van de jaren 2007 t/m 2011. Dit biedt de mogelijkheid om te kijken naar de correlatie tussen de groeipercentages van beide factoren. Het spreekt voor zich dat het groeipercentage van het financieel resultaat en het groeipercentage van het eigen vermogen (als percentage van de omzet) sterk met elkaar samenhangen. De gewogen correlatie tussen de twee factoren is zeer hoog: 0,97.

3.7 Conclusies

Productiviteitsverschillen tussen gerechten gedaald

- De kostenproductiviteit ten opzichte van de norm blijft ongeveer gelijk. De kostenproductiviteit van de rechtbanken ligt gemiddeld 4% onder de norm. De verschillen tussen de rechtbanken worden in de tijd iets kleiner, mede door de strakke financiële sturing.

- De operationalisering van de kostenproductiviteit verdient nadere aandacht. De huidige definitie van de kostenproductiviteit staat ver af van de gangbare productiviteitsmaatstaven.

Geen samenhang tussen personeel/middelen en kostenproductiviteit, geen aanwijzingen voor afruil efficiency en kwaliteit

- Uit de kwantitatieve analyse volgt geen samenhang (correlatie) tussen de samenstelling van personeel/middelen en de kostenproductiviteit.
- Evenmin vinden we duidelijke aanwijzingen voor een 'uitruil' tussen efficiency en kwaliteit in productie.
- Er bestaat een positieve samenhang tussen personeel/middelen en de tevredenheid van justitiabelen: in rechtbanken met een hoog percentage rechters zijn justitiabelen vaker tevreden over het luisteren van de rechters.
- Bij een aantal type rechtszaken vertoont het behalen van de norm voor doorlooptijden een positieve samenhang met de tevredenheid van justitiabelen en professionals over de doorlooptijden.

We vinden een positieve samenhang tussen de ervaren werkdruk en de kostenproductiviteit in civiel recht en bestuursrecht. De werkdruk hangt echter negatief samen met:

- 1) het percentage rechters op de totale personele bezetting;
- 2) het behalen van de norm op beëindigde faillissementen (<3 jaar);

16. Interview Rechtbank Den Haag (Maarten van de Laarschot en Koen van der Tang).

- 3) het behalen van de norm op vreemdelingenzaken (< 9 maanden).
- Samenhang (1) geeft aan dat hoe hoger het percentage rechters is, des te meer tijd rechters per zaak hebben. Samenhang (2) en (3) impliceren dat bij een hoge werkdruk de genoemde typen zaken blijven liggen.

Kostenproductiviteit wordt verklaard door doorlooptijden

- De verandering in de totale kostenproductiviteit van een rechtbank wordt voor een groot deel bepaald door het percentage van de handelszaken met verweer dat binnen een jaar is afgedaan en het percentage van de scheidingszaken dat binnen een jaar is afgedaan. Dit zijn belangrijke categorieën zaken.

Resultaten met voorzichtigheid hanteren

In de analyses vergelijken we geen absolute indicatoren met elkaar, maar afwijkingen ten

opzichte van de norm (bijvoorbeeld kostenproductiviteit). De norm brengt verstoringen met zich mee in de analyses, doordat hierdoor impliciet deels beleid wordt meegenomen. De resultaten moeten daarom terughoudend worden geïnterpreteerd.

In te dikken en te schrappen indicatoren

Ten slotte volgt uit de kwantitatieve analyse dat enkele indicatoren onderling sterk samenhangen op de gebieden:

- a. tevredenheid justitiabelen/professionals;
- b. doorlooptijden (<6 maanden en <12 maanden);
- c. financiën (eigen vermogen en financieel resultaat). Het indikken of schrappen van variabelen binnen deze clusters gaat niet ten koste van de informatiewaarde van de *Kengetallen*.

Verbetermogelijkheden kengetallenpublicatie

4.1 Inleiding

Op welke punten zou verbetering van de *Kengetallen* een meerwaarde kunnen hebben voor de gebruikers? Dat is de vraag die in dit hoofdstuk centraal staat. Paragraaf 4.2 t/m 4.4 behandelen de volgende inhoudelijke verbeteringen.

- Paragraaf 4.2 beschrijft welke indicatoren volgens betrokkenen in de *Kengetallen* missen.
- Paragraaf 4.3 bespreekt welke indicatoren volgens betrokkenen kunnen worden ingedikt of geschrapt.
- Paragraaf 4.4 gaat over overige inhoudelijke verbeteringen.
- Ten slotte bespreekt paragraaf 4.5 de verbetermogelijkheden in de presentatie en communicatie.

In elk van de hierboven genoemde paragrafen geven we eerst de mening van de betrokkenen en vervolgens een oordeel over de voor-

gestelde verbeteringen. Indien relevant betrekken we hierbij ook de resultaten van de kwantitatieve analyse uit hoofdstuk 3. We beëindigen het hoofdstuk met de belangrijkste conclusies in paragraaf 4.6.

4.2 Inhoudelijke verbeteringen: wat wordt gemist?

Meer aandacht voor relaties tussen indicatoren

We hebben aan alle geconsulteerde partijen gevraagd welke informatie zij missen in de *Kengetallen*. Uit de gesprekken blijkt allereerst dat de betrokkenen graag (meer) inzicht krijgen in mogelijke relaties (samenhangen en verbanden) tussen de indicatoren in de *Kengetallen*. Men is vooral geïnteresseerd in relaties tussen: tevredenheid, lengte van procedures en productiviteit. Deze relaties zijn door ons in hoofdstuk 3 onderzocht.

Kengetallen uitbreiden met extra indicatoren
 Naast (meer) inzicht in relaties tussen de huidige 20 indicatoren zien enkele betrokkenen

graag dat er extra indicatoren in de *Kengetallen* worden opgenomen. We presenteren deze in schema 4-1.

Schema 4-1 Oordeel over door betrokkenen voorgestelde toe te voegen indicatoren

Aangedragen indicator: motivatie betrokkene	Ons oordeel		Ons advies
	Argument voor publicatie op gerechts- niveau (baten)	Argument tegen publicatie op gerechts- niveau (kosten)	
Kwaliteit			
<i>De kwaliteit van het vonnis:</i> kwaliteit wordt nu gemeten op basis van een enquête. In plaats daarvan kan ook alleen in beeld worden gebracht of er sprake is van een kwalitatief goed vonnis. Bijvoorbeeld door het vonnis inhoudelijk (op een vaste set van criteria) te laten beoordelen door een collega-rechter (peer review).	• Objectieve kwaliteitsmaat i.p.v. subjectieve indicatoren. • Peer reviews vinden al plaats in de rechtspraak dus administratieve lasten voor verzamelen van deze indicator zijn gering.	• Moeilijk om kwaliteit objectief vast te stellen. • Geen draagvlak onder geïnterviewden uit de rechtspraak: tevredenheid wordt niet bepaald door kwaliteit vonnis maar door uitkomst (zie par. 4.1.1).	-/-
<i>Resultaat appel (hoger beroep na uitspraak rechtbank):</i> <i>Kengetallen</i> bevat appelpercentages, maar niet de uiteindelijke uitspraak van appel. Dit kan gebruikt worden als kwaliteitsmaatstaf van een rechtbank.	• Geeft rechtzoekende inzicht in gemiddelde kans van slagen appel.	• Wordt (nog) niet systematisch bijgehouden. Leidt tot extra administratieve lasten.	0
* -/- = negatief (advies om indicator niet toe te voegen) 0 = neutraal +/- = positief (advies om indicator toe te voegen)			

Aangedragen indicator: motivatie betrokkene	Ons oordeel		Ons advies
	Argument voor publicatie op gerechtsniveau (baten)	Argument tegen publicatie op gerechtsniveau (kosten)	
<i>Cassatiepercentage (hoger beroep na uitspraak hof):</i> kan worden gebruikt als indicator voor de kwaliteit van een hof.	• Geen	• Cassatiepercentages zijn net als appelpercentages discutabel en lastig te interpreteren. Volgens gerechten gaan procespartijen om andere redenen dan kwaliteit in beroep (zie par 4.1.1).	-/-
<i>Resultaat cassatie:</i> zie voorgaande.	• Geeft rechtzoekende inzicht in gemiddelde kans van slagen appel.	• Wordt niet systematisch bijgehouden (zie par 4.1.1). Leidt tot extra administratieve lasten.	0
<i>Aantal klachten van gerechten tegen advocaten:</i> vermoeden dat dit van invloed is op tevredenheid van procespartijen.	• Geen	• Voor doelgroep van <i>Kengetallen</i> niet relevant. Eerder iets dat gerechten intern kunnen bijhouden. • Wordt nog niet bijgehouden, extra administratieve lasten.	-/-
* -/- = negatief (advies om indicator niet toe te voegen) 0 = neutraal +/+ = positief (advies om indicator toe te voegen)			

Aangedragen indicator: motivatie betrokkene	Ons oordeel		Ons advies
	Argument voor publicatie op gerechts- niveau (baten)	Argument tegen publicatie op gerechts- niveau (kosten)	
<i>Aandeel zaken op toevoeging:</i> zou een verklaring kunnen bieden voor verschillen in doorlooptijd. Bij zaken op toevoeging (d.w.z. gesubsidi- eerde rechtsbijstand) zouden advocaten een prikkel kunnen hebben het proces langer te laten doorlopen omdat de justitiabele hier subsidie voor krijgen.	• Geen	• Onduidelijk of gerechten hier zicht op hebben. • Verzamelen van indicator kan leiden tot extra administra- tieve lasten voor gerechten.	-/-
<i>Aandeel verstekzaken¹:</i> zou een verklaring kunnen bieden voor verschillen in doorlooptijden.	• Geen	• Aandeel verstekzaken worden in doorloop- tijden al apart onderscheiden.	-/-
Bedrijfsvoering			
* -/- = negatief (advies om indicator niet toe te voegen)			
0 = neutraal			
+/- = positief (advies om indicator toe te voegen)			

1. Verstek houdt in dat de eis van een eiser volledig wordt toegewezen doordat de gedaagde niet komt opdagen. Stel bedrijf A daagt bedrijf B voor de rechter, maar bedrijf B komt niet opdagen bij de zitting. De rechter zal dan (meestal) verstek verlenen (d.w.z. de eis van bedrijf A volledig toewijzen).

Aangedragen indicator: motivatie betrokkene	Ons oordeel		Ons advies
	Argument voor publicatie op gerechts-niveau (baten)	Argument tegen publicatie op gerechts-niveau (kosten)	
<i>Voorraden: de doorlooptijdindicatoren hebben betrekking op afgeronde zaken. Verschillen in doorlooptijden kunnen wellicht komen door verschillen in voorraden: doorlooptijden kunnen hoog zijn bij wegwerken van een voorraad. Tegelijkertijd kunnen korte doorlooptijden duiden op grote voorraden.</i>	De doorlooptijdindicator geeft geen informatie over de ouderdom van de zaken in voorraad. Daarom zou een voorraadindicator informatie kunnen toevoegen. Deze informatie is relevant voor interne sturing.	Wachttijden zitten al in de doorlooptijden (deze gaan immers over het hele proces).	+/-
<i>Bezettingsgraad zittingszalen: biedt extra inzicht in efficiency (benutting capaciteit).</i>	Geen	Vraag is in hoeverre dit interessant is voor de doelgroep van de <i>Kengetallen</i>. Eerder een indicator voor intern gebruik.	-/-
Personeel en organisatie			
<i>Aandeel ondersteunend personeel uitgesplitst naar juridisch en niet-juridisch: aandeel juridisch ondersteunend personeel zou van invloed kunnen zijn op productiviteit.</i>	Geen	Vraag is in hoeverre dit interessant is voor de doelgroep van de <i>Kengetallen</i>. Eerder een indicator voor intern gebruik.	-/-
* -/- = negatief (advies om indicator niet toe te voegen) 0 = neutraal +/+ = positief (advies om indicator toe te voegen)			

Aangedragen indicator: motivatie betrokkene	Ons oordeel		Ons advies
	Argument voor publicatie op gerechts- niveau (baten)	Argument tegen publicatie op gerechts- niveau (kosten)	
<i>Inzet rechtervervangers:</i> kan samenhangen met productie en aantal zaken dat door meervoudige kamer wordt behandeld.	• Geen	• Vraag is in hoeverre dit interessant is voor doelgroep <i>Kengetallen</i>. Eerder een indicator voor intern gebruik.	-/-
<i>Aandeel vrouwen uitgesplitst naar zwaarte functie:</i> vermoeden dat vrouwen in de hogere functies (bestuur, president rechtbank) ondervertegenwoordigd zijn. Inzicht hierin moet via deze uitsplitsing worden verschaft.	• Vooral interessant voor parlement omdat dit bijdraagt aan inzicht in de ontwikkeling vrouwen op topposities.	• Indicator is vooral op macroniveau interessant. Meerwaarde op gerechtsniveau is gering.	0
* -/- = negatief (advies om indicator niet toe te voegen) 0 = neutraal +/- = positief (advies om indicator toe te voegen)			

- De eerste kolom van schema 4-1 bevat de door de geconsulteerde betrokkene aangedragen 'ontbrekende indicator' en motivatie om deze in de *Kengetallen* op te nemen.
- De tweede kolom bevat de voordelen van het opnemen van deze indicator in de *Kengetallen*. De centrale vraag hierbij is: wat is de meerwaarde van deze indicator op gerechtsniveau voor de gebruiker (pers/publiek) van de *Kengetallen*? Ofwel, wat zijn de baten?
- De derde kolom bevat de nadelen van het opnemen van deze indicator in de *Kengetallen*. Wat zijn redenen om de *Kengetallen* niet uit te breiden met een indicator? Hierbij spelen ook de kosten/inspanningen een rol om de *Kengetallen* uit te breiden.
- Op basis van de voor- en nadelen geven we in de laatste kolom een advies: waarbij

'-/' staat voor een negatief advies (advies om indicator niet op te nemen in *Kengetallen*), '+/+' een positief advies is en '0' staat voor een neutraal advies. Zie schema 4-1.

Raad terughoudend met toevoegen indicatoren, gerechten kritisch

- Uit schema 4-1 blijkt dat betrokkenen vooral kwaliteitsindicatoren willen toevoegen aan de *Kengetallen*. Een deel van deze variabelen wordt echter nog niet door de gerechten verzameld (bijvoorbeeld kwaliteit van het vonnis). Mede gelet op de werklast voor gerechten is de Raad dan ook terughoudend met het uitbreiden van de *Kengetallen* met nieuwe indicatoren.² Daarbij moet een indicator volgens de Raad pas worden opgenomen als de primaire doelgroep van de *Kengetallen* ('parlement, pers en publiek') hier behoefte aan heeft. Tot op heden heeft de Raad hierover geen signalen ontvangen.

De gerechten staan kritisch tegenover enkele van de aangedragen indicatoren (zie schema 4-1).

- *Kwaliteit van het vonnis*: het door ons geconsulteerde Kamerlid merkt op dat kwaliteit weliswaar wordt gemeten via tevredenheidsenquêtes maar dat dit een zachte maatstaf is. Het zou volgens hem daarom wenselijk zijn om de kwaliteit van het vonnis ('een harde kwaliteitsmaatstaf') in de *Kengetallen* op te nemen.³ De

geconsulteerde betrokkenen bij de gerechten zijn het oneens met de constatering van het Kamerlid. Enerzijds vanwege praktische bezwaren ('Hoe wordt de kwaliteit van het vonnis concreet gemeten? En wie gaat dit meten?'). Daarnaast merken betrokkenen op dat vonnissen altijd een tegenlezer hebben, wat de kwaliteit waarborgt.

- *Resultaat appel, appelpercentages en cassaties*: zowel het Tweede Kamerlid als betrokkenen bij het ministerie geven aan dat ze behalve appelpercentages ook geïnteresseerd zouden zijn in het resultaat van het appel. Naast dit praktische punt plaatsen gerechten in beginsel vraagtekens bij het gebruik van (uitkomsten van) appels of cassaties als kwaliteitsmaatstaf. Appelpercentages worden volgens hen niet zozeer bepaald door de kwaliteit van het vonnis maar door de uitkomst van het vonnis: een justitiabele kan zeer tevreden zijn over de kwaliteit van het proces, maar in appel gaan vanwege ontevredenheid over de uitkomst. Ook kan een appel worden aangevoerd om termijnen veilig te stellen. Dat wil zeggen dat een appel soms wordt ingesteld om ervoor te zorgen dat een in eerste aanleg gewezen vonnis (kanton, handel) niet onherroepelijk wordt: vervolgens starten de onderhandelingen om de zaak alsnog in der minne te regelen. Als de partij die in het ongelijk is gesteld de beroepstermijn laat verstrijken, dan heeft deze geen onderhandelingspo-

2. De Rechtspraak is momenteel aan het onderzoeken of de kwaliteit van het vonnis op een meer directe wijze te meten valt aan de hand van een toetsingsinstrument, waarmee de ambachtelijke en juridische kwaliteit van een vonnis kan worden getoetst zonder in te gaan op de juistheid van de beslissing.
3. Interview Tweede Kamer (Ard van der Steur).

sitie meer.⁴ Wat dat betreft, zeggen klachten en wrakingen meer over de kwaliteit.

4.3 Welke indicatoren kunnen vervallen of worden ingedikt?

4.3.1 Mening betrokkenen

Indicatoren over eigen vermogen en financieel resultaat schrappen

Betrokkenen vinden 18 van de 20 huidige indicatoren relevant voor de doelgroep en willen die dan ook niet schrappen. Betrokkenen noemen twee uitzonderingen:

- het financieel resultaat;
- het eigen vermogen.

Deze indicatoren zijn volgens betrokkenen weliswaar vanuit bedrijfsvoeringsperspectief interessant voor de gerechten, maar ze vragen zich af wat het publiek met dit inzicht moet. Het eigen vermogen en financieel resultaat staan al in het jaarverslag. Bovendien kunnen gerechten deze informatie ook halen uit hun eigen interne administratiesysteem. Een alternatief waarbij geen informatiewaarde voor het publiek verloren gaat zou zijn om een van deze indicatoren te schrappen, aangezien de (gewogen) correlatie tussen de twee indicatoren zeer hoog is 0,97 (zie hoofdstuk 3). Dan verdient de presentatie van het financieel resultaat de voorkeur, omdat dit een indicatie geeft van efficiënt handelen.

Weinig draagvlak voor rapportcijfer per gerecht, wel voor samenvoeging scores op enkele clusters

In de gesprekken is voorgelegd of betrekken het wenselijk achten de indicatoren samen te voegen tot één score (rapportcijfer) per gerecht.

- Het door ons geconsulteerde Tweede Kamerlid ziet graag dat de *Kengetallen* worden uitgebreid met één objectieve, gewogen kwaliteitsindicator ('rapportcijfer'). Gerechten kunnen vervolgens jaarlijks worden geordend op deze indicator, wat als waarschijnlijk neveneffect zal hebben dat de belangstelling voor de publicatie zal toenemen.
- Andere betrokkenen zijn geen voorstander van het indikken van de *Kengetallen* tot één rapportcijfer. Enerzijds doordat het toekennen van gewichten niet eenvoudig is. Anderzijds omdat men verwacht dat een dergelijke maat veel vragen in parlement en bij het publiek zal oproepen. Een van de door ons geconsulteerde rechters vreest dat het rangschikken van gerechten op basis van een score negatief kan uitpakken voor de rechtspraak als geheel. De Raad heeft al de beschikking over dergelijke interne benchmarkcijfers en gebruikt dit om gerechten intern aan te sturen (aan de hand van plussen en minnen op een bepaald domein). De ervaring is echter dat gerechten die slecht scoren het cijfer ter discussie stellen en zeggen dat de weging niet deugt.⁵

4. Interview Gerecht Den Haag (Maarten van de Laarschot en Koen van der Tang).

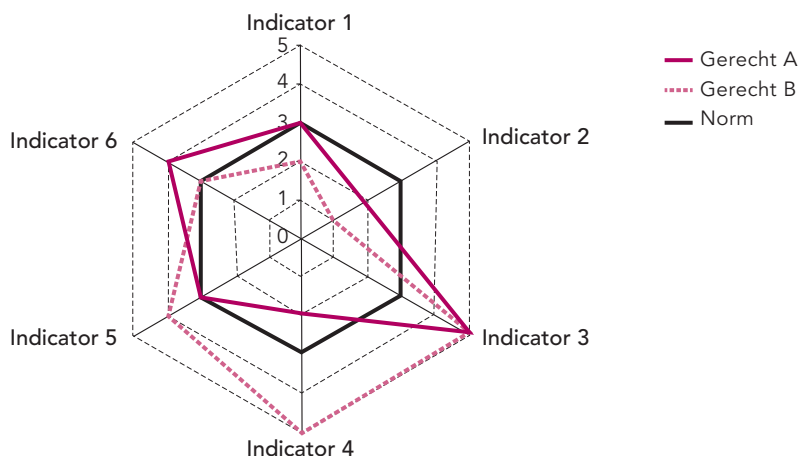
5. Interview Raad voor de Rechtspraak (Joop Pot).

- In plaats van indikking tot één rapportcijfer ziet de Raad liever dat de *Kengetallen* worden ingedikt tot vijf à zes dimensies (bijvoorbeeld tevredenheid, doorlooptijden en productiviteit).⁶ Vervolgens kunnen de gerechten via een zogenoemd radar-

diagram (zie box 4-1) op deze dimensies worden vergeleken. Hierin zou je moeten proberen om zowel het economische als het kwalitatieve aspect goed uit te lichten.⁷

Box 4-1 Radardiagram.

Een radardiagram toont de scores van de verschillende indicatoren in een oogopslag. Dit



gebeurt via een contourlijn die de scores op de verschillende indicatoren met elkaar verbindt. Hoe wijder de contour, des te gunstiger de score van de rechtbank op de indicatoren.

4.3.2 Oordeel

Het volgende schema geeft ons oordeel over de in paragraaf 4.2.1 besproken verbeteringen.

6. De score op dimensies is gelijk aan de gewogen som van de score op onderliggende indicatoren. De wegingsfactoren kan via regressie analyse worden bepaald, hiervoor is de onderliggende (niet gestandaardiseerde) data van de kengetallen nodig.
7. Interview Raad voor de Rechtspraak (Frans van Dijk).

Schema 4-2 Oordeel over door (betrokkenen) voorgestelde te schrappen/in te dikken indicatoren.

In te dikken/te schrappen indicator (voorstel betrokkene)	Ons oordeel		Ons advies
	Argument voor (baten)	Argument tegen (kosten)	
Eigen vermogen en financieel resultaat schrappen.	• Zeer sterk met elkaar gecorreleerd (zie hoofdstuk 3). Gaat weinig informatie verloren als een van deze indicatoren wordt geschrapt.	• Geen	+/+
Indikken van indicatoren tot één score (rapportcijfer) per rechtbank.	• Door rapportcijfer kunnen gerechten in één oogopslag op alle maatstaven met elkaar worden vergeleken en worden gerangschikt.	• Kwantitatieve analyse (zie hoofdstuk 3) biedt geen aanknopingspunten om een score per rechtbank te maken.	-/-
Indikken van indicatoren tot vijf à zes scores per rechtbank (naar cluster), d.m.v. radardiagram.	• Door radardiagram kunnen gerechten in één oogopslag met elkaar worden vergeleken.	• Kwantitatieve analyse (zie hoofdstuk 3) biedt weinig aanknopingspunten indicatoren in te dikken tot vijf à zes per rechtbank. Uitzondering vormen indicatoren op gebied van tevredenheid, die sterk met elkaar zijn gecorreleerd.	0
* -/- = negatief (advies om indicator niet in te dikken/te schrappen) 0 = neutraal +/+ = positief (advies om indicator in te dikken/te schrappen)			

In te dikken/te schrappen indicator (voorstel betrokkene)	Ons oordeel		Ons advies
	Argument voor (baten)	Argument tegen (kosten)	
Arbeidsproductiviteit schrappen of berekening ervan aanpassen (eigen voorstel).	Huidige indicator kan niet worden gebruikt voor vergelijking tussen gerechten (of gerecht over tijd). Deze wordt sterk vertekend door uitbestede productie bij andere gerechten. De cijfers over personeel of productie worden hiervoor nu niet gecorrigeerd.	Geen argument tegen schrappen. Berekening en informatieverzameling aangepaste arbeidsproductiviteitsindicator is tijdrovend.	+/+
* -/- = negatief (advies om indicator niet in te dikken/te schrappen) 0 = neutraal +/+ = positief (advies om indicator in te dikken/te schrappen)			

4.4 Welke overige inhoudelijke verbeteringen zijn denkbaar?

4.4.1 Mening betrokkenen

Naast zaken die betrekking hebben op het toevoegen of schrappen van indicatoren (zie voorgaande paragrafen) zien betrokkenen de volgende inhoudelijke verbeteringen.

- Langjarige trends*: alle betrokkenen zien de *Kengetallen* graag uitgebreid met langjarige trends (> vijf jaar), bijvoorbeeld in de vorm van grafieken. Hiermee kun je zien of (sterk) afwijkende scores van gerechten op indicatoren een incident zijn

of dat er sprake is van een structureel patroon. Er zouden trends ontdekt kunnen worden waaruit bijvoorbeeld blijkt dat een rechtbank al jaren afwijkend van de norm presteert. Dit kan aanleiding zijn voor de Raad om actie te ondernemen.

- Meer en consistenten duiden van verschillen*: de meeste betrokkenen zien graag meer duiding van scores van gerechten op de indicatoren. Voorbeeld: in rechtbank A werken relatief veel oude rechters. Waarvoor komt dit? En wat zijn hiervan de gevolgen? Het blijkt dat er in dezelfde rechtbank relatief weinig mediation plaatsvindt.

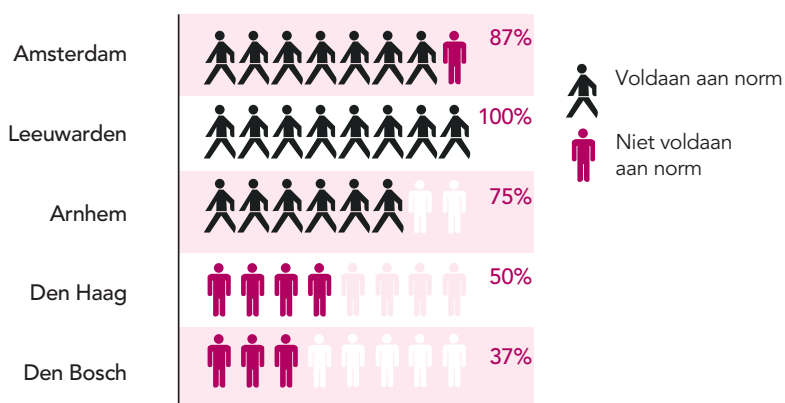
Een betrokkene bij het ministerie merkt op dat de duiding niet consistent wordt gegeven: 'Soms staat er een verklaring bij verschillen tussen gerechten maar soms ook niet.' Het is voor een lezer dan niet duidelijk of er geen verklaring kon worden gevonden, of dat deze bewust niet is gerapporteerd.⁸

- *Aandacht voor goede praktijken:* in het verlengde van het vorige punt zien betrokkenen graag dat in de *Kengetallen* aandacht wordt geschonken aan goede praktijken. Gerechten kunnen van elkaar leren door in de *Kengetallen* te beschrijven waardoor een gerecht relatief goed scoort op een indicator. Dit is vooral interessant vanuit benchmarkingsperspectief en wellicht minder voor de primaire doelgroep van de *Kengetallen* (parlement, pers en publiek).

- *Internationale vergelijkingen maken:* een betrokkene merkt op dat de Nederlandse rechtspraak het in internationaal opzicht erg goed doet. De *Kengetallen* zouden in perspectief kunnen worden gezet door de prestaties van de rechtspraak af te zetten met die in andere landen.⁹
- *Afwijking van de norm bij alle indicatoren presenteren:* de afwijking van de norm zou niet alleen bij het voldoen aan de norm voor doorlooptijden uitkomst kunnen bieden, maar ook voor andere indicatoren waarbij aan een norm moet worden voldaan. Zoals voor permanente educatie: nu geldt dat als de norm voor permanente educatie gemiddeld 30 uur per rechter per jaar (met een minimum van 90 uur in drie jaar) is en bij een rechtbank iedereen er 29 uur aan besteedt, 0% van de betref-

Figuur 4.1 Infographic van doorlooptijden (fictief voorbeeld).

Percentage zaken afgerond binnen norm doorlooptijd



8. Interview ministerie van Veiligheid en Justitie (Yvonne Roijers en Frans van der Doelen, Directie Rechtsbestel).

9. Interview ministerie van Veiligheid en Justitie (Yvonne Roijers en Frans van der Doelen, Directie Rechtsbestel).

fende rechtbank de norm haalt. Dit levert een vertekend beeld op. Het gemiddeld aantal uren dat een rechter binnen een gerecht aan educatie besteedt zou in plaats van dit kengetal kunnen worden getoond en daarnaast een spreidingsmaat zoals de standaardafwijking of variatiecoëfficiënt.

- *Meer grafische presentatie van de resultaten:* een voorbeeld hiervan is het gebruik van infographics. Een eerste aanzet hier toe geeft figuur 4.1.

4.4.2 Oordeel

We staan positief tegenover drie van de vijf in paragraaf 4.3.1 genoemde verbetermogelijkheden, omdat deze relevant zijn voor inzicht in de verschillen tussen gerechten: meer en consistentere duiden van verschillen, aandacht voor goede praktijken en afwijking van norm bij indicatoren presenteren. Deze verbeteringen verhogen de informatiewaarde van de *Kengetallen* aanzienlijk (bijvoorbeeld consistentere duiden van verschillen) en leiden niet tot (aanzienlijke) meerkosten (extra administratieve lasten doordat er extra indicatoren bij de gerechten moeten worden verzameld).

We adviseren de *Kengetallen* niet uit te breiden met internationale vergelijkingen omdat deze niet passen in de doelstelling van de *Kengetallen*. De *Kengetallen* hebben immers primair betrekking op het niveau van de individuele gerechten, een internationale vergelijking is in dit verband niet relevant. Uitbreiding

van de *Kengetallen* met langjarige trends heeft alleen toegevoegde waarde als deze betrekking hebben op verschillen tussen gerechten. Langjarige trends op nationaal niveau komen namelijk al aan de orde in het jaarverslag van de Raad.

4.5 Verbeteringen in presentatie en communicatie

4.5.1 Mening betrokkenen

Naast inhoudelijke verbeteringen zien de door ons geconsulteerde betrokkenen ook verbeteringen in de presentatie en communicatie van de *Kengetallen*.

- *Meer beeldende presentatie:* dit werd door vrijwel alle betrokkenen genoemd. Figuren (grafieken, diagrammen) kunnen ertoe leiden dat grote hoeveelheid informatie in de *Kengetallen* sneller en beter door de lezer kan worden verwerkt.
- *Factsheet:* een factsheet in de samenvatting opnemen. De factsheet bevat de belangrijkste trends en ontwikkelingen (verschillen tussen rechtbanken) en een paragraafverwijzing. Hierdoor dient deze ook als leeswijzer (zie bijlage Factsheet).
- *Digitaal portal maken:* de kengetallen kunnen voor de burger worden ontsloten door alle informatie digitaal te ontsluiten. Concreet: stel Piet heeft een scheidingszaak bij het gerecht Amsterdam. Piet voert dit in op de zaak van de Raad en kan vervolgens de voor zijn zaak relevante indicatoren zien, zoals de gemiddelde doorloop-

tijd bij scheidingszaken, het percentage klachten en tevredenheid bij het gerecht Amsterdam. Een voorbeeld van zo'n portal kan worden ontleend aan de gemeente-vergelijker van het Kennis Instituut Nederlandse Gemeenten (KING).¹⁰

- *Video-oplegger*: een video-oplegger kan de belangrijkste bevindingen van de *Kengetallen* illustreren via filmpjes waarin betrokkenen (zowel binnen rechtspraak als doelgroepen van de *Kengetallen*) aan het woord komen die de uitkomsten van *Kengetallen* duiden en in perspectief plaatsen.
- *Kengetallen (uiterlijk) enkele weken na jaarverslag publiceren*: de *Kengetallen* over 2012 zijn verschenen in het voorjaar van 2014. Verscheidene betrokkenen vinden dit te laat en zien graag dat de *Kengetallen* (uiterlijk) enkele weken na het jaarverslag verschijnen.
- *Meer aandacht genereren voor Kengetallen*: de *Kengetallen* hebben nu een beperkt bereik onder parlementsleden, rechters en advocaten. Dit kan worden vergroot door bij het uitbrengen van de *Kengetallen* aandacht voor de publicatie te genereren. Bijvoorbeeld in het drieweekelijks magazine van de Orde van Advocaten.

4.5.2 Oordeel

We staan in beginsel positief tegenover de genoemde verbeteringen in de presentatie en de communicatie van de *Kengetallen*. Het is aannemelijk dat deze een positief effect zullen

hebben op het gebruik van de *Kengetallen*. Het merendeel van de verbetermogelijkheden (meer beeldende presentatie, factsheet met belangrijkste bevindingen) is bovendien tegen geringe kosten door te voeren. Enkele verbetermogelijkheden, zoals het maken van een digitaal portal en een video-oplegger brengen echter aanzienlijke kosten met zich mee. Voor implementatie hiervan adviseren we dan ook eerst een marktonderzoek uit te voeren onder gebruikers van de *Kengetallen* om na te gaan of bij gebruikers hieraan daadwerkelijk behoefte is.

4.6 Conclusies

De consultatie van betrokkenen heeft geresulteerd in een groot aantal suggesties voor verbetering, zowel op inhoudelijk gebied als in de presentatie/communicatie van de *Kengetallen*. In deze paragraaf vatten we de belangrijkste bevindingen samen.

Financieel resultaat of eigen vermogen schrappen

Betrokkenen vinden alle indicatoren relevant op eigen vermogen en financieel resultaat na. Een van deze twee indicatoren kan volgens hen worden geschrapt. Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat deze indicatoren zeer sterk met elkaar zijn gecorreleerd. Daardoor levert schrappen van een van deze indicatoren geen informatieverlies op. Ons voorstel is om het financieel resultaat te handhaven. Dit geeft een indicatie voor efficiënt handelen.

10. KING, www.waarstaatjegemeente.nl.

Voorraden en vrouwen naar zwaarte functie toevoegen

Betrokkenen zien de *Kengetallen* graag uitgebreid met dertien indicatoren, waarvan de meeste (8) betrekking hebben op kwaliteit (zoals resultaat appel en cassatiepercentage). We adviseren het merendeel van de voorgestelde indicatoren niet op te nemen in de *Kengetallen*, omdat de baten hiervan (meerwaarde voor gebruiker) niet opwegen tegen de kosten (extra administratieve lasten voor gerechten). Twee indicatoren vormen hierop een uitzondering: voorraden en het aandeel vrouwen naar functieniveau.

Langjarige trends op gerechtsniveau, meer duiding en goede praktijken beschrijven

Daarnaast zien betrokkenen in de *Kengetallen* graag (meer) langjarige trends (>5 jaar), meer en consistentere duiding, aandacht voor goede praktijken en een internationale vergelijking. We onderschrijven de suggesties van consistentere duiding en aandacht voor goede praktijken. Een internationale vergelijking past in onze optiek niet in de *Kengetallen*, aangezien de publicatie gaat om verschil-

len tussen Nederlandse gerechten.

Uitbreiding van de *Kengetallen* met langjarige trends heeft alleen een toegevoegde waarde op gerechtsniveau. Het jaarverslag van de Raad bevat immers al langjarige trends over de rechtspraak als geheel. De meerkosten (administratieve lasten) voor het doorvoeren van verbeteringen zijn gering. We adviseren hier dan ook positief over.

Presentatie en communicatie verbeteren

Ten slotte noemen betrokkenen verbetermogelijkheden op het gebied van de presentatie en communicatie. Zoals een meer beeldende presentatie, een factsheet en een video-oplegger. Ook kan het bereik van de *Kengetallen* worden vergroot door te adverteren in voor de doelgroep relevante tijdschriften. Naar ons idee kunnen de voorgestelde verbeteringen een positieve bijdrage leveren aan het gebruik van de *Kengetallen*. Wel adviseren we voor verbeteringen die gepaard gaan met investeringskosten (video-oplegger en digitaal portal) eerst te onderzoeken of de kosten opwegen tegen de baten.

Conclusies

1. *Wat is het doel van de jaarlijkse kengetallenrapportage? Voor welke doelgroepen is de jaarlijkse kengetallenrapportage bedoeld? Wat is het oordeel van deze doelgroepen over de jaarlijkse kengetallenrapportage? Welke veranderingen hebben tussen 2006 en 2012 plaatsgevonden in de jaarlijkse kengetallenrapportage?*
 - De Kengetallen hebben primair een maatschappelijk doel: de vergroting van de transparantie van de rechtspraak naar de buitenwereld. Dit betreft verantwoording naar het parlement en informatievoorziening naar pers en publiek. In de eerste publicaties (2006, 2007) lag het accent vooral op de beschrijving per gerecht. Tegenwoordig worden de gerechten in de hoofdtekst van de *Kengetallen* uitvoerig met elkaar vergeleken en staat de beschrijving per gerecht in de bijlage.
 - Doelgroepen oordelen in het algemeen positief over de *Kengetallen* en vinden dat de publicatie de transparantie van de rechtspraak vergroot. Wel zien doelgroepen verbetermogelijkheden in de *Kengetallen*. Zoals het opnemen van meer- en consistentere duiding van de resultaten en langjarige trends (zie onderzoeksvraag 8).
 2. *Welke samenhangen tussen de (karakteristieken van) de inzet van personeel en andere middelen, productie en kwaliteit zijn in de nu gepubliceerde kengetallen te vinden?*
 - De kwantitatieve analyse geeft geen aanwijzingen voor een samenhang¹ (correlatie) tussen de samenstelling van personeel/middelen en de kostenproductiviteit. Dit is een opvallend resultaat en roept twijfels op over de validiteit van de kostenproductiviteit. Deze twijfels worden versterkt door de afwezigheid van voor de hand liggende samenhangen tussen de kostenproductiviteit en andere variabelen, zoals ziekteverzuim en doorlooptijden.
 - Uit de analyse volgt een positieve samenhang tussen personeel/middelen en de tevredenheid van justitiabelen: in rechtbanken met een hoog percentage rechters zijn justitiabelen
1. Met samenhang bedoelen we in deze paragraaf steeds een 'statistisch significante samenhang'.

vaker tevreden over het luisteren van de rechters.

3. *Welke conclusies zijn op basis van de gepubliceerde Kengetallen specifiek te trekken over de samenhang tussen 'ruwe' productiviteit en geleverde kwaliteit, ofwel de 'uitruil' tussen efficiency en kwaliteit in de productie?*

- Op basis van de kwantitatieve analyse kunnen we stellen dat er geen samenhang valt waar te nemen tussen kostenproductiviteit en geleverde kwaliteit. Ofwel: we hebben geen aanwijzingen voor een 'uitruil' tussen kostenproductiviteit en kwaliteit van de productie. Deze conclusie stemt overeen met eerder onderzoek van het SCP en de Raad.²

4. *Welke conclusies zijn op basis van de huidige kengetallen en eventuele aanvullende informatie specifiek te trekken over de relaties tussen productiviteit, geleverde kwaliteit en werkdruk?*

- Om na te gaan of er sprake is van de bedoelde relaties, zijn multivariate analyses uitgevoerd. Uit deze analyses volgen geen statistisch significante verbanden tussen kostenproductiviteit, geleverde kwaliteit en werkdruk. Op één uitzondering na: uit de analyse volgt een positief effect van het voldoen aan de normtijden voor handelszaken met verweer en scheidingszaken op de kostenproductiviteit. Voor de

overige indicatoren vinden we geen statistisch aantoonbaar eigenstandig effect op de kostenproductiviteit.

- Resultaten van de analyses van de kostenproductiviteit moeten met terughoudendheid worden gehanteerd. Dit komt doordat we geen absolute indicatoren met elkaar vergelijken, maar indicatoren in termen van afwijking ten opzichte van de norm. De reden waarom we geen relaties kunnen vinden kan het gevolg zijn van een gebrek aan variatie van de indicatoren over de jaren (en tussen de gerechten), terwijl het ook de vraag is of de huidige operationalisering van de kostenproductiviteit resulteert in een valide meting van de productiviteit.

5. *Is de huidige verzameling Kengetallen efficiënt, in die zin dat er – vanwege grote onderlinge overlap – geen overbodige informatie in voorkomt? Kunnen sommige kengetallen worden geschrapt? In hoeverre is indikking van de presentatie of combinatie van de huidige kengetallen zinvol en verantwoord? Heeft het samenvatten van alle kengetallen in een beperkt aantal indicatoren (bijvoorbeeld één op het gebied van kwaliteit en één op het gebied van bedrijfsvoering) meerwaarde en is het wenselijk?*

- Het indikken of schrappen van indicatoren is beperkt mogelijk: uit de kwantitatieve analyse volgt dat enkele indicatoren op de gebieden (a)

2. Van der Torre et al. (2007).

tevredenheid justitiabelen/professionals, (b) doorlooptijden (< 6 maanden en < 12 maanden) en (c) financiën (eigen vermogen en financieel resultaat) sterk samenhangen. Het indikken of schrappen van variabelen binnen deze clusters gaat niet ten koste van de informatiewaarde van de *Kengetallen*.

- Het samenvatten van de *Kengetallen* in één of een beperkt aantal indicatoren is in onze optiek niet wenselijk: ten eerste omdat de resultaten van de kwantitatieve analyse hiervoor weinig aanknopingspunten bieden en ten tweede omdat de meeste betrokkenen hier geen voorstander van zijn.
6. *Is de huidige verzameling Kengetallen effectief, in die zin dat zij beantwoordt aan de beoogde doelen en dat zij geen onbruikbare informatie oplevert? Zou de huidige wijze van rapporteren of communiceren over de Kengetallen verandering of aanvulling verdienen? Zouden regulier nadere analyses op de kengetallen moeten plaatsvinden?*
- De *Kengetallen* beantwoorden aan de beoogde doelen, in die zin dat de publicatie een bijdrage levert aan een transparantere rechtspraak. De *Kengetallen* zijn echter niet het meest effectieve middel om dit te realiseren. Uit een rechtersenquête blijkt dat tv-series, voorlichting door persrechters en

meet-the-judge-bijeenkomsten effectievere communicatiemiddelen zijn.

- We stellen voor de *Kengetallen* uit te breiden met gegevens over de werkdruk. Uit de analyse blijkt dat deze positief samenhangt met de personele bezetting en kostenproductiviteit, en civiel- en bestuursrecht. Ook blijkt een negatieve samenhang tussen de werkdruk en het behalen van de norm op beëindigde faillissementen en vreemdelingenzaken. De *Kengetallen* leveren in onze optiek bruikbare informatie op, met uitzondering van één indicator: de arbeidsproductiviteitsmaatstaf. Deze maat wordt vertekend doordat in de gegevens geen rekening wordt gehouden met het feit dat sommige rechtbanken een deel van hun productie uitbesteden bij andere gerechten (zie definitielijst). Hierdoor is het niet mogelijk om gerechten onderling of in de tijd op deze maat te vergelijken. Dit kan worden verholpen door de maatstaf te corrigeren voor uitbesteding bij andere gerechten.
- De huidige wijze van rapporteren van de *Kengetallen* kan worden verbeterd door verschillen meer en consistentier te duiden en langjarige trends in de *Kengetallen* op te nemen, voor zover die inzicht bieden in de verschillen tussen gerechten. Daarnaast kan een meer grafische presentatie en een factsheet een verbetering leveren aan het gebruik van de *Kengetallen*. Zie de bij-

- lage voor een voorbeeld van de fact-sheet.
- De communicatie van de *Kengetallen* kan worden verbeterd door aandacht voor de publicatie te genereren binnen de doelgroepen, bijvoorbeeld door een advertentie in het magazine van de Orde van Advocaten.
7. Hoe kunnen de *Kengetallen* optimaal worden gebruikt door (a) de gerechten, (b) de Raad voor de rechtspraak en (c) media en maatschappelijk geïnteresseerden. In het bijzonder gaat het om de vraag welke rol de *Kengetallen* in het toezicht van de Raad op de gerechten zouden moeten spelen?
- Gerechten: de *Kengetallen* worden vooral gebruikt door de gerechtsbesturen en bijna niet door individuele rechters. De gerechtsbesturen geven aan dat zij (de meeste) indicatoren in de *Kengetallen* ook uit hun administratie kunnen halen; deze zijn bovendien actueler en gedetailleerder. Volgens de gerechten zijn de *Kengetallen* dan ook primair bedoeld voor doelgroepen buiten de rechtspraak. Voor optimaal gebruik door de gerechten is het van belang dat de *Kengetallen* tijdig (uiterlijk bij verschijning van jaarverslag) worden uitgebracht. Voor het bereik van de *Kengetallen* onder de rechters is het van belang om in een afzonderlijke paragraaf de voor hen meest relevante resultaten op toegankelijke wijze te presenteren.
 - Raad voor de rechtspraak: de Raad geeft aan de *Kengetallen* te gebruiken om intern te benchmarken. De *Kengetallen* hebben echter geen sturende of agenderende rol. De Raad zou de *Kengetallen* effectiever kunnen gebruiken door deze nadrukkelijk te koppelen aan de agenda van de rechtspraak via concrete doelen: de Raad spreekt in de agenda bijvoorbeeld over normering van de doorlooptijden. De Raad zou hier vervolgens in de *Kengetallen* extra aandacht aan kunnen besteden en gerechten die niet aan de normen voldoen hierop aanspreken.
 - Media en maatschappelijke geïnteresseerden ('pers, publiek en parlement'): de *Kengetallen* bevatten veel informatie en zijn gedetailleerd. Betrokkenen in het parlement en het ministerie gebruiken de *Kengetallen* vooral als referentiewerk. Voor het grote publiek is het interessant de informatie in de *Kengetallen* in een overzichtelijke fact-sheet samen te vatten.
 - Voor alle lezersgroepen is het inzichtelijk dat in de *Kengetallen* vaker gebruik wordt gemaakt van infographics om de belangrijkste resultaten in één oogopslag te kunnen zien.
8. Welke informatie wordt in de huidige *Kengetallen* sterk gemist? Op welke punten zou uitbreiding of verbetering van de ver-

zameling kengetallen en eventueel de daarvoor noodzakelijke informatievoorziening het meest zinvol/urgent zijn? Voor zover hiervoor uitbreiding van de informatievoorziening nodig is, moeten de kosten daarvan uiteraard tegen de baten worden afgewogen.

- In de *Kengetallen* wordt al aandacht geschonken aan de samenhang tussen indicatoren. Het is echter onduidelijk hoe deze samenhang is gemeten en waarom er naar bepaalde relaties wordt gekeken (zie box 2-1). Het zou een verbetering zijn als duidelijk wordt aangegeven hoe de samenhang wordt gemeten en waarom welke samenhangen wel of niet worden onderzocht.
- Betrokkenen willen allereerst meer (consistentere) duiding van de resultaten en een presentatie van langjarige trends in de *Kengetallen*. Het betreft trends op het niveau van de gerechten die nog niet in het jaarverslag staan. Een voorbeeld hiervan is de presentatie van de figuren in paragraaf 3.3 (beschrijvende statistiek). Daarnaast zien betrokkenen de kengetallen graag uitgebreid met 11 indicatoren, waarvan de meeste (8) betrekking hebben op kwaliteit (zoals resultaat appel en het cassatiepercentage).
- Voor het merendeel (8) van de voorgestelde uitbreidingen wegen de voordelen (baten) niet op tegen de nadelen (kosten). De noodzakelijke informatie wordt nog niet verzameld

en het is onduidelijk in hoeverre het publiek hier behoefte aan heeft. Tegenover de overige (3) voorgestelde uitbreidingen staan we neutraal.

Bronvermelding

Geraadpleegde literatuur

- Broeders, Dennis, Corien Prins, Henk Griffioen, Petra Jonkers, Meike Bokhorst en Marijn Sax (2013). *Speelruimte voor transparantere rechtspraak*, WRR Verkenning nr. 26.
- Fruytier, B., J. Dijkers, M. Keesen, J. Janssen, I. van den Berg, N. Valetton en R. Schouten (2013). *Werkdruk bewezen Eindrapport werkdrukonderzoek rechterlijke macht*, Hogeschool Utrecht/Radboud Universiteit Nijmegen.
- NRC Handelsblad (30 januari 2014). *Rechters en OM vrezen fouten en dwalingen door werkdruk*. <http://www.nrc.nl/nieuws/2014/01/30/rechters-en-om-vrezen-fouten-en-dwalingen-door-werkdruk/> (geraadpleegd op 2 april 2014).
- Raad voor de rechtspraak (2007). *Kengetallen Gerechten 2006*.
- Raad voor de rechtspraak (2007a). *Evaluatie over het proces, samenstel en gebruik Kengetallen Gerechten 2006*.
- Raad voor de rechtspraak (2008). *Kengetallen Gerechten 2007*.
- Raad voor de rechtspraak (2009). *Kengetallen Gerechten 2008*.
- Raad voor de rechtspraak (2010). *Kengetallen Gerechten 2009*.
- Raad voor de rechtspraak (2011). *Kengetallen Gerechten 2010*.
- Raad voor de rechtspraak (2012). *Kengetallen 2011*.
- Raad voor de rechtspraak (2013). *Rechtspraak in Nederland*.
- Raad voor de rechtspraak (2014). *Kengetallen 2012*.
- Torre, Ab van der, Jedih-Jah Jonker, Frank van Tulder, Theresa Steenman en Gerard Paulides (2007). *Rechtspraak: productiviteit in perspectief*, SCP/RvdR.
- Tweede Kamer (2013). *Motie van het lid Helder over cijfers over de arbeidsproductiviteit per gerecht, vergaderjaar 2013–2014*, 29 279, nr. 176.

Geconsulteerde partijen

Naam	Organisatie	Functie
Alex Hut en Frans Gunters	Ministerie van Veiligheid en Justitie	Financieel Economische Zaken (FEZ)
André Weimar	Rechtspraak	Landelijk Dienstencentrum (LCDR)
Ard van der Steur	VVD-fractie	Kamerlid (voormalig advocaat)
Benedicte Mildner	Rechtbank Amsterdam	Rechter (voormalig voorzitter afdeling bestuursrecht)
Frans van Dijk	Raad voor de rechtspraak	Directeur Raad
Henk van Dijk	Orde van Advocaten	Deken Orde Den Bosch, rechter plaatsvervanger
Joop Pot	Raad voor de rechtspraak	Lid Raad
Kikki Plugge	Gerechtshof Den Haag	Rechter, voorzitter afdeling straf
Maarten van de Laarschot en Koen van der Tang	Rechtbank Den Haag	President en controller
Yvonne Roijers en Frans van der Doelen	Ministerie van Veiligheid en Justitie	Directie rechtsbestel
Walter Wijbrands	Gerechtshof Amsterdam en gerechtshof Den Haag	Bestuurslid

Samenstelling begeleidingscommissie

Naam	Organisatie	Functie
Hans de Groot (voorzitter)	Rijksuniversiteit Groningen (COELO)	Emeritus hoogleraar public management
Hans Janssen	Rechtbank Amsterdam	Niet-rechterlijk bestuurslid
Julia Mendlik	Rechtbank Midden-Nederland	Rechterlijk bestuurslid
Peter van Wijck	Universiteit Leiden	Universitair hoofddocent rechtseconomie
Nynke de Witte ¹	Algemene Rekenkamer (op persoonlijke titel)	Senior-onderzoeker
Pieter Scholten	Raad voor de rechtspraak	Directie Financiën, Bedrijfsvoering en Toezicht
Frank van Tulder	Raad voor de rechtspraak	Directie Strategie en Ontwikkeling

1. Nynke de Witte neemt op persoonlijke titel deel aan de begeleidingscommissie en verwoordt niet het standpunt van het College van de Algemene Rekenkamer.

Definitielijst

Deze lijst van definities geeft een schets van de belangrijkste definities.¹

Kostenproductiviteit

Kostenproductiviteit is uitgedrukt als de normatieve kosten volgens de bekostigingsnormen ten opzichte van de gerealiseerde kosten van de productie, waarbij de productie is gedefinieerd als het aantal zaken van verschillend type. Bij een uitkomst van 100% heeft de productie evenveel gekost als de daarvoor vastgestelde norm. Als het percentage onder de 100% ligt, is de productiviteit relatief laag geweest en is met andere woorden de productie relatief duur geweest.²

Arbeidsproductiviteitsindicator

Deze indicator geeft aan wat de arbeidsproductiviteit was ten opzichte van het landelijk gemiddelde. De arbeidsproductiviteitsindicator is voor een vergelijking tussen gerechten minder geschikt en wordt daarom niet in de analyses betrokken. Deze indicator is immers gevoelig voor de omvang van de uitbestede

productie (aan andere gerechten); naarmate een gerecht meer productie uitbesteedt, wordt het arbeidsproductiviteitscijfer groter. Uitbesteding kan de vorm aannemen van inzet van rechter plaatsvervangers, buitengriffiers en uitzendkrachten, maar ook van afhandeling van zaken door een ander gerecht, terwijl de productie wordt toegerekend aan het uitbestedende gerecht. Van dergelijke vertekeningen heeft de voornoemde kostenproductiviteitsindicator geen last.

Financieel resultaat

Dit kengetal is het financieel resultaat als percentage van de omzet van het desbetreffende jaar. De omzet is gedefinieerd als 'de opbrengsten geschoond van huurpenningen en gerechtskosten voor een zuiverder vergelijkbaarheid'. Het financieel resultaat van een gerecht hoeft niet altijd hetzelfde beeld op te leveren als de (kosten)productiviteitsindicator doordat de gerechten niet volledig op de werklast voor de zogenoemde Lamici-productie.

1. Bron: Raad voor de rechtspraak (2012), *Kengetallen 2011*.

2. Deze productiviteitsindicator betreft uitsluitend de werklast voor de zgn. Lamicie-productie. Overige werkzaamheden, zoals bijzondere (tucht)kamers en megastrafzaken tellen daarin niet mee. Dit betreft slechts een klein deel van het werk: circa 5 procent bij de rechtbanken en 9 procent bij de gerechtshoven. De huur van gebouwen is in deze productiviteitsindicator eveneens niet verwerkt, zodat de productiviteitsvergelijking tussen de gerechten niet beïnvloed wordt door het regionale kostenniveau van huisvesting.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van het gerecht, als percentage van de gemiddelde jaarlijkse omzet over de afgelopen drie jaar, geeft inzicht in het vermogen van een gerecht om in de toekomst tijdelijke verliezen, als gevolg van risico's in de bedrijfsvoering, op te vangen.

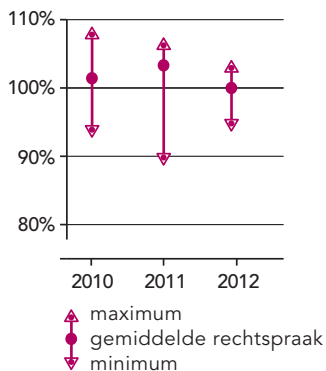
Bijlage Factsheet

Feiten en figuren Nederlandse rechtspraak

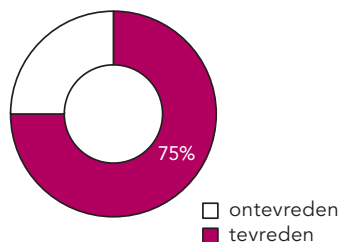
Leeswijzer

Deze factsheet is een samenvatting van de Kengetallen rechtspraak 2012. De factsheet bevat de belangrijkste resultaten van de kengetallenpublicatie.

Cijfers over (ontwikkeling van) verschillen tussen rechtbanken (maximum en minimum t.o.v. gemiddelde rechtspraak) staan in een grafiek. Voorbeeld:



Cijfers over (ontwikkeling van) alle rechtbanken staan in een staaf- of cirkeldiagram. Voorbeeld:



Een toelichting op afzonderlijke kengetallen staat in een paarse tekstballon.

Duiding afzonderlijke kengetallen

Belangrijke conclusies staan **vet gemarkeerd**

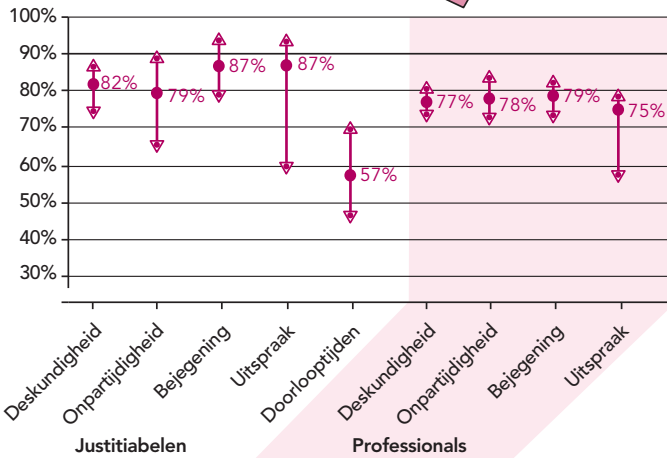
Een toelichting op (mogelijke) samenhang tussen kengetallen staat in een grijze tekstballon.

Samenhang tussen kengetallen

1. Kwaliteit (deel a)

Geen samenhang tussen de tevredenheid en kostenproductiviteit

In 2011 was gemiddeld 77% van de rechtzoekenden tevreden over de rechtspraak. De figuur toont per tevredenheidsmaatstaf de verschillen tussen rechtbanken



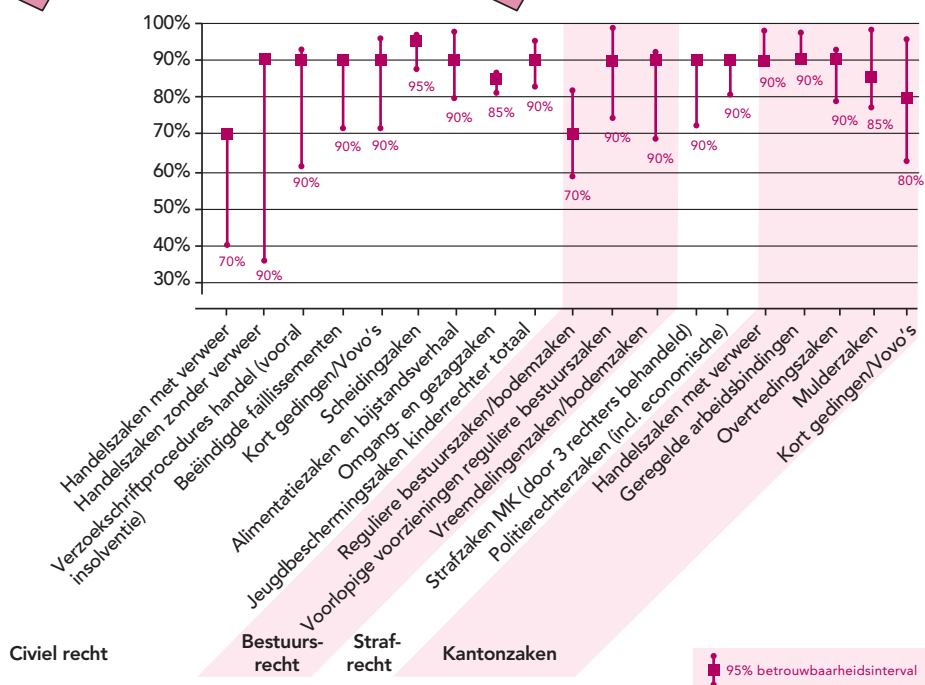
Sterke samenhang tussen de tevredenheid over de doorlooptijden en de daadwerkelijke doorlooptijden

Luisteren door de rechter is een van de aspecten van bejegening. Justitiabelen zijn vaker tevreden over het luisteren in gerechten met een hoog percentage rechters.

1. Kwaliteit (deel b)

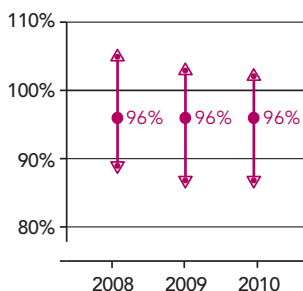
Definitie doorlooptijd: het percentage zaken waar de norm behaald wordt (bijv binnen 9 of 12 maanden). Dit is uitgesplitst naar type zaak en soms ook nog verder naar verschillende normen.
Normpercentage: paars vierkant.

Verschillen doorlooptijd grootst bij Handelszaken met/zonder verweer, Voorlopige voorziening reguliere bestuurszaken en mulderzaken. Relatief kleine verschillen bij kantonzaken Vovo's, Omvang-/gedragzaken en Alimentatiezaken.



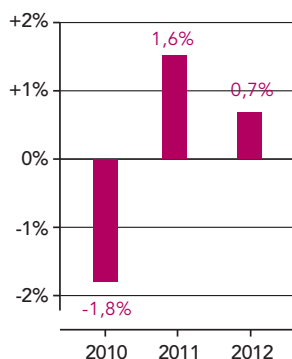
2. Productie en financiën

Over het algemeen **geen verband** tussen kostenproductiviteit en kwaliteit.



Kostenproductiviteit is tussen 2008 en 2010 gelijkgebleven. Bij een waarde van 100 heeft de productie evenveel gekost als de norm. Een waarde onder 100% betekent dat de productiviteit relatief laag is geweest. Het verschil tussen de meest en minst kostenproductieve rechtbank is tussen 2008 en 2010 iets kleiner geworden.

Financieel resultaat als percentage van de omzet is tussen 2010 en 2012 verbeterd.



3. Personeel en organisatie

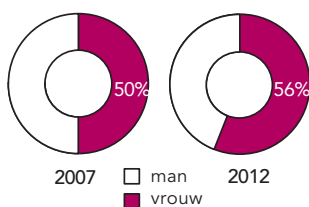
Justitiabelen vaker tevreden over het luisteren door de rechter in gerechten met een **hoog percentage rechters**.



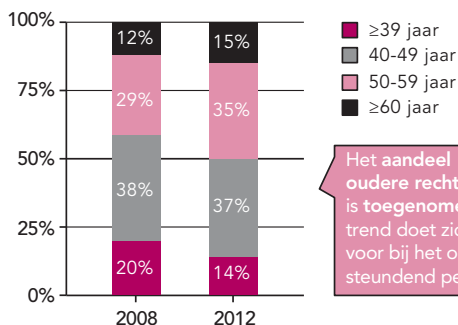
□ rechter
■ ondersteunend

Geen samenhang tussen **opbouw van personeelsbestand** en kwaliteit en efficiency van gerechten.

Een kwart van het personeel is rechter. De rest is (juridisch) ondersteunend personeel. Dit aandeel is gelijkgebleven en de verschillen tussen gerechten zijn klein.



Het aandeel vrouwelijke rechters is tussen 2007 en 2012 gestegen. Bij de hoven is 42% van de raadsheren vrouw.



Het aandeel oudere rechters is toegenomen. Deze trend doet zich ook voor bij het ondersteunend personeel.