



Raad voor de
rechtspraak

Spiegelbijeenkomsten in de Rechtspraak: organisatie, commentaren en verwerking van feedback



MONTAIGNE
CENTRUM

VOOR RECHTSSTAAT
EN RECHTSPLEGING

Martijn van Gils
Franka Baardman
Elise Korbee
Jonathan Rekker
Philip Langbroek

augustus 2019

Dit onderzoek is uitgevoerd met medewerking van het Montaignecentrum



Montaigne Centrum,
Faculteit Rechtsgeleerdheid, Economie en Organisationswetenschap
Universiteit Utrecht
Newtonlaan 201
3584 BH Utrecht
Montaignecentrum@uu.nl

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1 Inleiding en methode	13
1.1 Introductie	13
1.2 Methodologie	13
1.2.1 Concept: Spiegelbijeenkomsten en Feedback	14
1.2.2 Doel: laten zien hoe spiegelbijeenkomsten functioneren in gerechtsorganisaties	15
1.2.3 Vragen	16
1.2.4 Methode	16
2 Spiegelbijeenkomsten in de rechterlijke organisatie	23
2.1 Inleiding	23
2.2 Ontstaan	24
2.3 Doel en toepassing	25
2.4 Onderscheidend karakter	26
3 Hoe worden spiegelbijeenkomsten georganiseerd en vormgegeven?	28
3.1. Voorbereiding	28
3.1.1 Aanleiding tot organisatie spiegelbijeenkomst	28
3.1.2 De organisatie van de spiegelbijeenkomst	29
3.1.3 De gespreksleider	31
3.1.4 Voorbereiding van de onderwerpen	31
3.1.5 Samenvatting	32
3.2. De aanwezigen bij de spiegelbijeenkomst	33
3.2.1 Deelnemers	33
3.2.2 Uitgenodigde toehoorders	35
3.2.3 Samenvatting	35
3.3. Het verloop van de spiegelbijeenkomst	36
3.3.1 De ruimtelijke opzet van de spiegelbijeenkomst	36
3.3.2 Verloop van het gesprek en de gespreksleider	37
3.3.3 Ruimte voor een reactie van de toehoorders achteraf	38
3.3.4 Samenvatting	39
3.5. Samenvatting en conclusie	39

4	Welke onderwerpen worden tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?	41
4.1	De organisatie van het gerecht	41
4.1.1	Gebouw en ontvangst	41
4.1.2	Planning, vertraging en termijnen	42
4.1.3	Contact en informatievoorziening	43
4.1.4	Samenvatting en conclusie	44
4.2	Verloop van de zitting	44
4.2.1	De ruimtelijke indeling van de zittingszaal	44
4.2.2	Informatie tijdens de zitting	45
4.2.3	Duur van de zitting	46
4.2.4	Procedurale beslissingen van de rechter	47
4.2.5	Proces-verbaal	48
4.2.6	Samenvatting	48
4.3	Inhoudelijke beoordeling door de rechter	49
4.3.1	De deskundigheid van de rechter	49
4.3.2	Motivering van uitspraken	49
4.3.3	Actieve houding van de rechter	50
4.3.4	Samenvatting	51
4.4	Bejegening van partijen (algemeen)	51
4.4.1	Voelen partijen zich gehoord?	51
4.4.2	Bejegening door de rechter	52
4.4.3	Regievoering door de rechter	53
4.4.4	Samenvatting	53
4.5	Bejegening van partijen (strafrecht)	53
4.5.1	Bejegening van verdachten	54
4.5.2	Bejegening van advocaten	54
4.5.3	Bejegening van het Openbaar Ministerie	55
4.5.4	Bejegening van slachtoffers	55
4.5.5	Samenvatting	56
4.6	Begrijpelijkheid en taalgebruik van rechters	56
4.6.1	Samenvatting	57
4.7	Verschillen tussen rechters	57
4.7.1	Algemeen	57
4.7.2	Samenstelling van het college	58
4.7.3	Samenvatting	58
4.8	Samenvatting en conclusie	59

5	Verwerking van de feedback. Wat wordt er binnen de gerechtsorganisatie door rechters en ondersteuning met de gegeven antwoorden gedaan?	61
5.1.	Hoe wordt de feedback uit de spiegelbijeenkomsten geëvalueerd?	61
5.2.	Hoe wordt de feedback uit de spiegelbijeenkomsten geïmplementeerd?	62
5.2.1	Implementatie van feedback en de moeilijkheden daarbij	62
5.2.2	Geen aanleiding tot implementatie	64
5.2.3	Nadere bespreking	65
5.2.4	Blijvende aandacht voor ontvangen feedback	67
5.2.5	Concrete vervolgstappen	68
5.3	Samenvatting en reflectie	70
6	Opvattingen van Rechters. Wat vinden rechters van spiegelbijeenkomsten en de feedback uit spiegelbijeenkomsten?	72
6.1.	Wat vinden rechters van de organisatie van spiegelbijeenkomsten?	72
6.2.	Wat vinden rechters van spiegelbijeenkomsten zelf?	74
6.2.1	Hoe is het voor rechters om niets te mogen zeggen?	74
6.2.2	Wat vinden rechters van de ontvangen feedback?	75
6.2.3.	Wat vinden rechters van spiegelbijeenkomsten als feedbackinstrument?	76
6.2.4	Verbeterpunten en toekomst van spiegelbijeenkomsten	77
6.3	Samenvatting en conclusie	78
7	Samenvatting en discussie	80
7.1	Samenvatting	80
7.2	Conclusie en discussie	82
1.	De behoefte aan beheersing en controle versus de mogelijkheid bieden om onvoorziene ervaringen en wensen te ontvangen.	83
2.	Professionele verantwoordelijkheid van rechters versus de organisatie verantwoordelijkheid van de gerechtsorganisatie.	84
	Tenslotte	85
Bijlagen		87
Bijlage I:	Tabel: Verslagen spiegelbijeenkomsten per type gerecht en per rechtsgebied	87
Bijlage II:	Tabel: interviews naar gerecht en rechtsgebied	89
Bijlage III:	Voorbeeld enquête onder toehoorders	90

Samenvatting

Spiegelbijeenkomsten

Een spiegelbijeenkomst is een focusgroep waarbij professionals, bijvoorbeeld uit de gezondheidszorg, de jeugdbescherming, het welzijnswerk, of de rechtspraak hun cliënten, patiënten, bevragen op hun ervaringen met de behandeling van hun geval door de professionals en hun organisatie. Daarbij zijn de professionals toehoorders bij het onderlinge gesprek van de cliënten. Overigens kunnen verschillende professionals uit een organisatie ook onderling spiegelbijeenkomsten houden. Wellicht is de essentie dat professionals zelf willen leren hoe ze hun werk beter kunnen doen. In zoverre is er bij spiegelbijeenkomsten sprake van co-productie tussen professionals en hun cliënten, die samenwerken om gemeenschappelijke waarden te realiseren.

Onderzoek

Dit onderzoek is gericht op de het functioneren van spiegelbijeenkomsten in de rechterlijke organisatie. Daarbij besteden we aandacht aan de organisatie, de inhoud van de ontvangen feedback, de verwerking van de feedback en de ervaringen van rechters.

Organisatie

De organisatie van spiegelbijeenkomsten in de verschillende gerechten verloopt vrij uniform. De ruimtelijke opzet van de bijeenkomst is meestal in een hoefijzervorm, waarbij deelnemers anderhalf uur met elkaar een aantal van tevoren door de organisatoren bedachte onderwerpen bespreken. Daarbij is ook wel ruimte is voor eigen inbreng van de deelnemers. Het gesprek wordt meestal geleid door twee gespreksleiders. Na het gesprek is er ruimte voor rechters en andere toehoorders om verhelderende vragen aan de deelnemers te stellen.

Soms komt het initiatief voor een spiegelbijeenkomst vanuit de rechters of teamleiders zelf, maar het initiatief komt ook wel eens vanuit het gerechtsbestuur, dat graag ziet dat teams hun reflectieverplichtingen op deze manier invullen. Rechters geven aan dat het belangrijk is om het management 'aan je kant' te hebben bij de organisatie. Er is veel tijd en moeite voor nodig om een spiegelbijeenkomst te organiseren. Deelnemers worden vooraf zorgvuldig geselecteerd. Voor het overgrote deel van de spiegelbijeenkomsten worden uitsluitend professionele procesdeelnemers uitgenodigd. Slechts een klein aantal van de spiegelbijeenkomsten had slachtoffers of partijen als deelnemers. Opvallend onderdeel in de voorbereiding is ook de voorbereiding van de onderwerpen en thema's van de bijeenkomst: die worden vaak, op basis van input uit het team, door de organiserende werkgroep en de gespreksleiders vastgesteld

Inhoud van de feedback

Vier onderwerpen komen tijdens spiegelbijeenkomsten het meest naar voren: planning en vertraging, procedurele beslissingen, informatie over het verloop van de zitting en bejegening. Deelnemers geven aan dat de planning van zittingen vaak op een hiërarchische wijze gebeurt, zonder dat rekening wordt gehouden met partijen en vaak zonder partijen adequaat en tijdig in te lichten. Ook lopen zittingen regelmatig uit, wat soms door overmacht (file etc.) komt, maar ook wel door te weinig tijd voor een zitting te reserveren. Ten tweede blijkt dat de procedurele beslissingen die rechters nemen, bijvoorbeeld over het wel of niet voordragen van een pleitnota, verschillen per gerecht, maar ook per individuele rechter. Deelnemers zien hier graag een meer uniforme aanpak. Ten derde geven deelnemers aan meer informatie te willen voorafgaand aan de zitting, zowel over de procedure als het inhoudelijke verloop van de zitting. Tenslotte is de bejegening van de rechter niet altijd op orde: hoewel veel deelnemers vinden dat rechters dit goed doen, zouden ze nog meer kunnen doen om partijen op een prettige manier te bejegenen en daarbij verschillende partijen hetzelfde te behandelen. In het bijzonder tijdens de strafzitting zouden rechters verdachten en slachtoffers beter kunnen bejegenen.

Ook over een aantal andere aspecten van de rechtspraak is feedback gegeven tijdens de spiegelbijeenkomst. Het ging onder andere over het gebouw en de ontvangst, contact en informatievoorziening, de zittingszaal, informatie over de zitting, zittings-tijd, het proces-verbaal, deskundigheid, motivering, actieve houding van de rechter, regievoering en verschillen tussen rechters.

Verwerking van feedback

De meeste gerechten hebben de spiegelbijeenkomsten geëvalueerd in een nabespreking. Tijdens deze nabespreking zijn de te nemen maatregelen besproken, die vervolgens in een brief aan de deelnemers teruggekoppeld zijn. Of deze voorgenomen maatregelen ook daadwerkelijk genomen zijn, is voor ons lastig vast te stellen: daarover ontbreekt documentatie, en ook de geïnterviewde rechters konden daar weinig over zeggen. Uitvoering van voorgenomen maatregelen wordt niet gemonitord, en rechters staan soms ook sceptisch tegenover die maatregelen.

Wel hebben we kunnen vaststellen wat gerechten van plan waren te doen met ontvangen feedback. Ten eerste is er feedback waar rechters niets mee willen of kunnen doen. Dat is vaak het geval bij suggesties met betrekking tot de planning, omdat het procesreglement dat niet toelaat. Ten tweede geven gerechten aan dat ze feedback eerst nader willen bespreken, alvorens er iets mee te doen. Dat wordt vooral

genoemd bij kritiek over contact en informatie zitting, en over de mogelijkheid om partijen (inhoudelijke) informatie voor aanvang van de zitting te verstrekken. Ten derde geven gerechten aan blijvende aandacht te willen houden voor onderwerpen die uit de spiegelbijeenkomsten naar voren komen. Dat gaat met name over de bejegening, het taalgebruik en regievoering door de rechter. Tenslotte geven gerechten aan bepaalde feedback direct te willen doorvoeren in hun organisatie: het gaat dan bijvoorbeeld om het plaatsen van naambordjes bij de zitting en het verbeteren van de (online) informatievoorziening.

Ervaringen van rechters

Rechters zijn over het algemeen tevreden over de organisatie van spiegelbijeenkomsten, al vinden sommigen dat anderhalf uur spiegelen te kort is. De meeste opmerkingen gaan evenwel over de gespreksleider: rechters vinden dat ze soms de regie van de spiegelbijeenkomsten beter in de hand kunnen houden, zeker bij dominante deelnemers. Ook kunnen gespreksleiders vaker inhoudelijk doorvragen bij bepaalde opmerkingen, zodat duidelijker wordt wat de deelnemers hiermee bedoelen. Daarbij is aangegeven dat gespreksleiders bij sommige onderwerpen over meer rechtskennis zouden moeten beschikken om effectief door te kunnen vragen.

Ook blijkt dat rechters over het algemeen tevreden zijn met spiegelbijeenkomsten als feedbackinstrument: het zorgt ervoor dat feedback beter beklijft en dat rechters zich beter kunnen verplaatsen in de geleverde kritiek. De feedback die uit de bijeenkomsten naar voren komt is niet altijd verrassend, maar kan wel een gevoel van urgentie oproepen bij de rechter om nu écht wat met deze kritiek te doen. Soms wordt er ook kritiek geleverd die onterecht, overdreven of te veel op een specifieke persoon gericht is, maar dat gebeurt niet zo vaak. In zoverre reageren rechters soms defensief op geleverde kritiek.

Over het algemeen geven de geïnterviewde rechters ook aan tevreden te zijn over het verloop van de spiegelbijeenkomst. Dat blijkt ook uit de standaard enquêtes die worden afgenomen onder toehoorders van spiegelbijeenkomsten. De rechters geven aan ook in de toekomst graag weer een spiegelbijeenkomst te organiseren, maar dat graag weer een paar jaar later te willen doen, om de effectiviteit van zo'n bijeenkomst te vergroten. Ze noemen ook een paar verbeterpunten: meer private partijen uitnodigen, andere professionele partijen uitnodigen, meer deelnemers en een hogere opkomst bij de toehoorders organiseren.

Conclusie: Hoe functioneren spiegelbijeenkomsten in gerechtsorganisaties?

Op basis van ons onderzoek kunnen we concluderen dat de spiegelbijeenkomst een zinvol instrument is voor rechters en gerechtsorganisaties om zelf feedback te organiseren en te ontvangen op specifieke aspecten van hun werk.

Rechters zijn overwegend positief over spiegelbijeenkomsten en de organisatie ervan. Dit blijkt ook uit de hoeveelheid spiegelbijeenkomsten die de afgelopen jaren in veel gerechten zijn georganiseerd. Spiegelbijeenkomsten worden overwegend volgens een vast stramien georganiseerd. De gerechtsorganisatie, het betreffende team voor een rechtsgebied, geeft van tevoren aan welke onderwerpen en vragen zij graag ook besproken willen zien. In zoverre worden spiegelbijeenkomsten van te voren inhoudelijk gestuurd. De rechter die verantwoordelijk is voor de organisatie van de bijeenkomst, bepaalt in samenspraak met anderen in het team wie de gespreksleider wordt en wie er als deelnemers voor de spiegelbijeenkomst worden uitgenodigd. Daar wordt veel aandacht aan besteed en ook het rekening houden met alle agenda's kost veel tijd.

De positieve ervaringen van rechters komen ten eerste voort uit de grote hoeveelheid feedback die de spiegelbijeenkomsten opleveren voor rechters, en die zij over het algemeen erg nuttig vinden. Ten tweede heeft juist het persoonlijke karakter van de spiegelbijeenkomsten meerwaarde ten opzichte van andere vormen van feedback, volgens de geïnterviewde rechters. Doordat de feedback niet in schriftelijke, geanonimiseerde vorm tot hen komt, maar direct door een betrokkene wordt uitgesproken, beklijft de kritiek beter, en kunnen rechters zich beter verplaatsen in de feedbackgevers. Daar tegenover staat dat sommige rechters naar aanleiding van een spiegelbijeenkomst defensief reageren.

Reflectie

1 De behoefte aan beheersing en controle versus de mogelijkheid bieden om onvoorziene ervaringen en wensen te ontvangen.

Er bestaat een zekere spanning tussen de behoefte om de inhoud en de selectie van deelnemers door de organisatoren van spiegelbijeenkomsten te controleren en te beheersen enerzijds en de voordelen van een meer open benaderingswijze met de mogelijkheid van onvoorziene commentaar en ervaringen van deelnemers. Wij lichten toe:

Uit de voorbereiding van spiegelbijeenkomsten spreekt een grote interesse van rechters en de gerechtsorganisatie in de ervaringen van professionele procesdeelnemers met hun gerecht. Toch heeft men kennelijk wel de behoefte om de externe inbreng te

structureren en te plannen. Van tevoren wordt door de gerechten een lijst met onderwerpen opgesteld die als ondersteuning voor de gespreksleiders dienen bij de bijeenkomst. Soms dienen deze onderwerpen inderdaad alleen als ondersteuning. Maar de geïnterviewde rechters zeggen dat deze onderwerpen regelmatig leidend zijn tijdens het gesprek. Daardoor wordt de gegeven feedback beperkt tot wat een gerecht zelf relevant vindt bij het plannen van zittingen, de voorbereiding van zittingen en op de zittingen zelf, plus heel concrete en praktische zaken zoals de inrichting van de zittingszaal, een glaasje water voor partijen, inrichting van andere ruimten en dergelijke. De feedback reikt dan niet verder dan de dagelijkse praktijken van de rechtsorganisatie en rechters in een bepaald rechtsgebied.

We zien hier een opmerkelijk verschil tussen spiegelbijeenkomsten bij de familie-teams van de rechtbank Rotterdam en de strafrechtteams van de rechtbank Amsterdam, die ervoor hebben gekozen om persoonlijk betrokkenen in familiezaken respectievelijk slachtoffers in strafzaken uit te nodigen enerzijds, en de andere spiegelbijeenkomsten waarvoor alleen professionele partners zijn uitgenodigd anderzijds. Een veel gebruikt argument om alleen met professionele partijen te spiegelen, is dat het heel lastig is om niet-professionele procesdeelnemers bereid te vinden om deel te nemen aan spiegelbijeenkomsten. Een ander veel gebezigd argument is dat men van professionele procesdeelnemers zinvolle feedback verwacht omdat ze ervaring hebben met procederen bij het betreffende gerecht. Dat staat in tegenstelling tot de ervaringen van de rechtbanken Amsterdam en Rotterdam met het vragen om feedback van mensen die geen professional zijn in het justitiedomein, en die de ervaringen van slachtoffers en persoonlijk betrokkenen in familiezaken als heel leerzaam hebben ervaren. Dit roept de vraag op waarom, gezien deze positieve ervaringen, niet vaker zulke spiegelbijeenkomsten zijn gehouden.

2 Professionele verantwoordelijkheid van rechters versus de organisatie verantwoordelijkheid van de rechtsorganisatie.

Bij het verwerken van de ontvangen commentaren en wensen bij spiegelbijeenkomsten worden de professionele verantwoordelijkheid van rechters en de organisatie verantwoordelijkheid van de rechtsorganisatie niet met elkaar in verband gebracht. Wij lichten toe:

Bezien we de uitkomsten van de spiegelbijeenkomsten dan blijkt dat men dankbaar is voor de geleverde feedback, maar dat in veel gevallen op inhoudelijke gronden niet gedaan kan worden waar met name professionele deelnemers om hebben gevraagd. Een voorbeeld daarvan is van tevoren een agenda voor de zitting aan partijen en hun

vertegenwoordigers sturen. Daarbij wordt expliciet gerefereerd aan een terugkerend thema: de werkdruk. De follow up van spiegelbijeenkomsten wordt in de organisatie meer zichtbaar opgepakt naarmate het om concretere zaken gaat. Het plannen en communiceren met partijen en advocaten over de zitting, en het beheer van de zitting zelf, is onderdeel van het professionele rechterlijke domein, en wordt aan de professionals zelf overgelaten. Soms is er aandacht voor uitkomsten van een spiegelbijeenkomst in intervisiegesprekken. Aanpassingen van werkwijzen worden echter niet strak gemonitord; onze gesprekspartners konden vaak niet aangegeven of de uitkomsten van een spiegelbijeenkomst tot aanpassingen in de professionele praktijk hebben geleid. Wij weten dus niet in hoeverre zulke aanpassingen naar aanleiding van spiegelbijeenkomsten hebben plaatsgevonden. Evenzeer is niet duidelijk of de voornemens die bijvoorbeeld in een bedankbrief aan de deelnemers worden medege-deeld, wel worden geïmplementeerd of dat zij verzanden in het dagelijkse werk.

Tenslotte

Al met al hebben wij de indruk dat gerechtsorganisaties bereid en goed in staat zijn om zelf feedback te organiseren op het functioneren van de organisatie en van rechters en gerechtsfunctionarissen. Spiegelbijeenkomsten bieden op zichzelf wel de gelegenheid om open feedback te ontvangen, die niet gerelateerd is aan van tevoren opgestelde thema's (zoals dat wel het geval is bij andere vormen van feedback, zoals een online vragenformulier). Dat vereist dan wel een meer open houding bij de voorbereiding van spiegelbijeenkomsten zowel inhoudelijk als bij de selectie van deelnemers.

Daarnaast kan de implementatie van de voorgenomen vervolgstappen naar aanleiding van een spiegelbijeenkomst verbeterd worden: dat zou de effectiviteit van spiegelbijeenkomsten ten goede komen. Wij vermoeden echter dat de hoge werkdruk er aan in de weg staat om feedback zowel in het rechterlijke domein als in de organisatie actief te verwerken. Wij denken daarom dat een meer herkenbare verwerking van de resultaten van spiegelbijeenkomsten kan plaatsvinden nadat maatregelen zijn genomen om de werklast in de gerechten te verminderen.

1 Inleiding en methode

1.1 Introductie

De rechtspraak trekt zich de meningen over haar dienstverlening aan, wil de kritiekpunten daarop achterhalen en de kwaliteit van haar diensten verbeteren. Al bijna 10 jaar vinden vanuit dit oogpunt spiegelbijeenkomsten plaats, een concept dat is overgewaaid uit de gezondheidszorg. Het primaire doel van spiegelbijeenkomsten is om de personen aan de passieve kant van de dienstverlening een omgeving te bieden waarin zij op een 'veilige' manier feedback kunnen leveren. De personen die werkzaam zijn bij de organisatie luisteren naar de opmerkingen van de feedbackgevers en mogen slechts vragen stellen om punten te verhelderen. Het onderliggende idee is dat hiermee een ander perspectief op de dienstverlening en het rechterswerk kan worden geboden, dat gebreken aan het daglicht brengt waar de ambtsbekleders van de rechterlijke macht zelf blind voor zouden kunnen zijn.¹ Spiegelbijeenkomsten kunnen daarom een feedbackmechanisme voor rechters en gerechtsonderzoekers zijn, in aanvulling op de bestaande vormen van feedback, waaronder klantwaarderingsonderzoek en online feedback.² Een spiegelbijeenkomst is een focusgroep over de ervaringen van professionals en rechtzoekenden met de dienstverlening van gerechtsonderzoekers en rechters. In die hoedanigheid is het een vorm van co-productie van rechters en hun staf van kwaliteit van dienstverlening.

De Raad voor de Rechtspraak heeft ons in 2017 gevraagd om een onderzoek te doen naar de wijze waarop spiegelbijeenkomsten functioneren. Dit verslag is daarvan het resultaat. Dit onderzoek is grotendeels uitgevoerd door (destijds) Utrecht Law College studenten (Franka Baardman, Elise Korbee, Jonathan Rekker), en gecoördineerd door Martijn van Gils, Legal Research Master student. De eindverantwoordelijkheid ligt bij prof. dr. Philip Langbroek.

1.2 Methodologie

Voor dit onderzoek uit te voeren hebben we gebruik gemaakt van een methodologie, ontwikkeld door Maxwell, voor het uitvoeren van zo'n onderzoek. In *Qualitative Research Design* schetst Maxwell een methodologie om te leren begrijpen hoe een fenomeen werkt.³ Voor kwalitatief empirisch onderzoek onderscheidt hij de *concepten, de doelstellingen, de vraagstelling en de methode*, met daarnaast uitdrukkelijk aandacht voor de *validiteit* van de te bereiken antwoorden.⁴

1 F. de Wit, M. Mul en R. Bal, 'Leren van patiënten: Spiegelbijeenkomsten leveren zorgverleners nuttige feedback', *Medisch Contact*, 1980, 63 (23), p. 990-993.

2 J. van der Schaaf en M. van Bavel, *Evaluatie vervolgpilot 'Online feedback'*, Raad voor de Rechtspraak 2017.

3 J.A. Maxwell, *Qualitative Research Design, an interactive approach*, Londen: Sage Publications 2012.

4 J.A. Maxwell, t.a.p. hoofdstuk 6.

1.2.1 Concept: Spiegelbijeenkomsten en Feedback

Het geven van feedback en het reflecteren op rechterlijk handelen is erg belangrijk voor het functioneren van rechters en gerechtsorganisaties. De Raad voor de Rechtspraak stimuleert onder meer nieuwe vormen van feedback en reflectie binnen de gerechten. Ze passen in elk geval goed in het streven naar meer transparantie in de rechtspraak. Die maakt de rechterlijke organisatie niet alleen meer zichtbaar voor de buitenwereld, maar maakt ook mogelijk dat de buitenwereld commentaar geeft op wat ze ziet en ervaart.⁵ Sinds 2009 is een nieuwe vorm van feedback organiseren binnen de rechtspraak ingevoerd. Dit betreft het geven van feedback aan rechters en stafmedewerkers middels 'spiegelbijeenkomsten'.⁶

Een spiegelbijeenkomst is een focusgroep waarbij professionals, bijvoorbeeld uit de gezondheidszorg, de jeugdbescherming, het welzijnswerk, of de rechtspraak hun cliënten, patiënten, bevragen op hun ervaringen met de behandeling van hun geval door de professionals en hun organisatie.⁷ De professionals zijn dan toehoorders bij dat gesprek.⁸ Doel daarvan is om de professionals hun werkwijze en dienstverlening te laten verbeteren. Overigens kunnen verschillende professionals uit een organisatie ook onderling spiegelbijeenkomsten houden.⁹ Wellicht is de essentie dat professionals zelf willen leren hoe ze hun werk beter kunnen doen.¹⁰ Focusgroepen zijn onderdeel van een onderzoeksmethode die ook kan worden toegepast voor het leren van organisaties en professionals.¹¹ In de bestuurskunde is zo'n vorm van samenwerking

5 P. Jonkers, 'Zet transparantie liever in voor bekritiseerbaarheid dan voor vertrouwen', in: D. Broeders, C. Prins, H. Griffioen, P. Jonkers, M. Bokhorst en M. Sax (red.), *Meer speelruimte voor transparantere rechtspraak*, Den Haag: WRR 2013, p. 449-471.

6 W.A.H. Melissen, J.F. Miedema, A.J.R.M. Vermolen, en C. van Steenderen – Koornneef, *Spiegelbijeenkomsten, een vorm van burgerbetrokkenheid bij de rechtspraak*, NSOB 2009.

7 Melissen et.al., noot 6.

8 Melissen et al, noot 6, p.5.

9 Y. Witman, 'De spiegelbijeenkomst als interventie-instrument in samenwerking tussen professionals: weten zonder meten', in: G. Smid, E.Rouwette (red.), *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit*, Assen: Van Gorkum 2009, p.p.335-342.

10 B. Kessener, 'De professional als onderzoeker van eigen werk', in: G. Smid en E.Rouwette (red.), *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit*, Assen: Van Gorkum 2009p. 219-230.

11 Hennink, Monique M, *Focus Group Discussions : Focus Group Discussions*, Oxford University Press, Incorporated, 2013; Rica Viljoen, *Data Gathering in Groups, an inclusive way of gathering rich data*, in: *Organisational Diagnosis: Tools and applications for researchers and practitioners*, edited by Martins Nico, et al., KR Publishing, 2017, p. 113-141.

tussen cliënten en professionals gelabeld als: 'co-productie'.¹² Het concept daarvan gaat terug op publicaties van Elaine Shar¹³ en Gordon Whittaker.¹⁴ Spiegelbijeenkomsten zijn speciaal met het oog op het leren van professionals en organisaties ontworpen.¹⁵ Door gebruik te maken van de term 'burgerbetrokkenheid'¹⁶ kan de indruk worden gewekt dat het hier gaat om burger participatie, als een soort democratisch element.¹⁷ Dat is hier nadrukkelijk niet het geval. Spiegelbijeenkomsten gaan niet over burgerparticipatie in de zin van meedoen met rechtspreken.¹⁸

Dit onderzoek gaat over de wijze waarop dit *concept* wordt toegepast in gerechtsorganisaties.

1.2.2 Doel: laten zien hoe spiegelbijeenkomsten functioneren in gerechtsorganisaties

Het doel van ons onderzoek is om aan de Raad voor de rechtspraak, gerechten en medewerkers van gerechten te laten zien wat voor, tijdens en na de spiegelbijeenkomsten gebeurt: hoe worden spiegelbijeenkomsten voorbereid, wat wordt er besproken, en wat wordt er met de ontvangen feedback gedaan? Ook brengen we de mening van de toehoorders over spiegelbijeenkomsten in kaart. Daardoor kunnen we laten zien of de opzet van de spiegelbijeenkomsten verbeterd zou kunnen worden.

12 Osborne, Stephen P. Zoe Radnor & Kirsty Strokosch (2016) Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?, *Public Management Review*, 18:5, 639-653; Voorberg, W. H., V. J. J. M. Bekkers & L. G. Tummers (2015); A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey, *Public Management Review*, 17:9, 1333-1357.

13 Sharp, Elaine. 1980. Towards a new understanding of urban services and citizen participation: the co-production concept. *Midwest Review of Public Administration*, 14, 105-118

14 Whitaker, Gordon P Citizen Participation in Service Delivery, *Public Administration Review*, Vol. 40, No. 3 (May – Jun., 1980), pp. 240-246

15 Vennik, F. D., van de, H. M., Putters, K., & Grit, K. J. (2016). Co-production in healthcare: rhetoric and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 150–168. <https://doi.org/10.1177/0020852315570553>; London, M., & Sessa, V. (2006). Group feedback for continuous learning. *Human Resource Development Review*, 5(3), 303-329.

16 Melissen et al. *Supra* noot 6., 2009, blz. 3-8.

17 In die zin: Elke Loeffler and Tony Bovaird, From Participation to Co-production: Widening and Deepening the Contributions of Citizens to Public Services and Outcomes, in: E. Ongaro and S. van Thiel (eds), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, p. 403-423, London, 2018.

18 Over onduidelijkheid in de literatuur over coproductie in public administration: Stephen P. Osborne, et al. and W. H. Voorberg, et al. *Supra* noot 12.

Wat gerechten en idee-eigenaren met de uitkomsten van dit onderzoek doen, is aan hen.

1.2.3 Vragen

De hoofdvraag van dit onderzoek is: *Hoe functioneren spiegelbijeenkomsten in gerechtsorganisaties?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zullen we in dit onderzoek eerst een antwoord formuleren op de volgende deelvragen:

1. Wat houden spiegelbijeenkomsten in de rechterlijke organisatie in?
2. Hoe worden spiegelbijeenkomsten georganiseerd en vormgegeven?
3. Welke onderwerpen worden er tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?
4. Wat wordt er binnen de gerechtsorganisatie door rechters en ondersteuning met de gegeven antwoorden gedaan?
5. Wat vinden rechters van spiegelbijeenkomsten en de feedback uit spiegelbijeenkomsten?

1.2.4 Methode

Voor de beantwoording van de eerste deelvraag hebben we literatuuronderzoek gedaan. We beschrijven de spiegelbijeenkomst als feedbackmechanisme: we leggen uit wat een spiegelbijeenkomst precies is en waarom het een nuttige vorm van feedback kan zijn, op basis van de schaarse literatuur over dit onderwerp, en de ervaringen met spiegelbijeenkomsten in andere disciplines (zoals de medische wereld).

Vervolgens beschrijven we hoe de spiegelbijeenkomst zich verhoudt tot de andere vormen van feedback die worden toegepast in de rechterlijke organisatie.

Voor de beantwoording van de andere deelvragen hebben we een kwalitatief empirisch onderzoek uitgevoerd. Daarvoor hebben we eerst via de Raad voor de Rechtspraak aan gerechten gevraagd om documenten over binnen hun organisatie uitgevoerde spiegelbijeenkomsten met ons te delen. Dat heeft geresulteerd in materiaal van 28 spiegelbijeenkomsten, uit 8 gerechtsorganisaties: de gerechtshoven Amsterdam en 's Hertogenbosch en de Rechtbanken Amsterdam, Den Haag, Gelderland, Noord-Holland, Oost-Brabant en Rotterdam. De gerechtsorganisaties in de randstand zijn in ons onderzoek dus oververtegenwoordigd. Voorzover wij hebben kunnen nagaan, is dit dus niet een complete verzameling van alle spiegelbijeenkomsten die door Nederlandse gerechtsorganisaties zijn georganiseerd. Spiegelbijeenkomsten van de Gerechtshoven Arnhem-Leeuwarden en Den Haag ontbreken, evenals spiegelbijeenkomsten van de Rechtbanken Noord-Nederland, Overijssel, Zeeland-West-Brabant en Limburg. Aangezien alle gerechten nadrukkelijk is gevraagd infor-

matie aan te leveren, en zij niet hebben gereageerd, nemen wij aan dat er tussen 2014 en 2018 bij de gerechten die geen informatie hebben geleverd, geen spiegelbijeenkomsten zijn gehouden.¹⁹

We hebben van de meewerkende gerechtsorganisaties in ieder geval het verslag ontvangen, en in veel gevallen nog (veel) andere documenten. Zo hebben we van de meeste spiegelbijeenkomsten ook een verslag van de nabespreking ontvangen, in sommige gevallen inclusief een sterkte-zwakteanalyse. Andere aangeleverde documenten zijn terugkoppelingsbrieven aan de deelnemers, actiepuntenlijstjes voor de betrokken medewerkers, en de resultaten van de enquêtes, die standaard worden afgenomen onder de toehoorders. We hebben materiaal ontvangen over 7 bijeenkomsten georganiseerd door een team strafrecht, 1x bijeenkomst civiel, 4x kanton, 5x bestuursrecht, 10x familie en jeugd. De deelnemers waren advocaten (16x), professionals uit de jeugdzorg of kinderbescherming (6x); familie en partijen in familiezaken (2x), slachtoffers (1x) werkgevers en werknemers (1x); vertegenwoordigers van bestuursorganen (4x), deurwaarders (2x) en officieren van justitie (2x). E.e.a. is weergegeven in tabel 1 en 2. Voor meer details zie de tabel in bijlage 1. Overigens kon het type deelnemer niet altijd uit de verslagen van de spiegelbijeenkomsten worden afgeleid. Tabel 2 is de uitkomst van het lezen van alle toegestuurde documenten.

1 Spiegelbijeenkomsten per Gerecht en Rechtsgebied

	Civiel	Kanton	Familie en Jeugd	Bestuurs- recht	Straf- recht	Totaal
Gerechtshof Amsterdam			2	1	1	4
Gerechtshof Den Bosch	1				1	2
Rechtbank Amsterdam			1	1	1	3
Rechtbank Den Haag					2	2
Rechtbank Gelderland		1	1			2
Rechtbank Noord-Holland		2	2	3	1	8
Rechtbank Oost-Brabant					1	1
Rechtbank Rotterdam		1	4	1		6
Totaal:	1	4	10	6	7	28

19 Dat bleek althans ook uit verschillende gesprekken met rechters bij een ander onderzoek (Zeeland West-Brabant en Limburg).

2 Spiegelbijeenkomsten per rechtsgebied en type deelnemers²⁰

	Civiel	Kanton	Familie en Jeugd	Bestuurs- recht	Strafrecht	totaal
Partijen			2x			2
Werkgevers en Werknemers		1x				1
Advocaten	1x	3x	3x	6x	4x	17 x
Deurwaarders		2x				2 x
Officieren van Justitie					2x	2x
Slachtoffers					1x	1 x
Andere Professionals			6x	1x		7 x
Verweerders				4x		4 x

Met name bij familiezaken werden verschillende soorten deelnemers tegelijkertijd uitgenodigd (partijen, advocaten, jeugdzorgprofessionals, evenals bij bestuursrecht (advocaten en verweerders) en bij kanton (advocaten en deurwaarders). De toehoorders waren gerechtsmedewerkers en rechters. In bijlage I is een tabel opgenomen met een overzicht van alle spiegelbijeenkomsten waarover we materiaal hebben ontvangen, met daarbij vermeld het gerecht, het (deel)rechtsgebied, het type deelnemer en de datum van het interview.

Vervolgens hebben we deze documenten gecodeerd. Dat houdt in dat we aan de hand van codeerlemma's de informatie uit deze documenten geordend hebben in een aantal categorieën en subcategorieën. Door het ontvangen materiaal eerst op deze manier te categoriseren, is het gemakkelijker om het materiaal vervolgens op deelaspecten te kunnen analyseren.²¹ Eerst hebben we een gedeelte van het materiaal gelezen, en daarna, op basis van de informatie die we in de tekst zijn tegengekomen, hebben we de initiële codeerlemma's opgesteld. Deze methode, die is gebaseerd op de *grounded theory approach*²², is een interactief proces – we hebben de

20 Verschillende typen deelnemers kunnen hebben meegedaan aan dezelfde spiegelbijeenkomst.

Daarom heeft het geen zin om de kolommen van tabel 2 verticaal en horizontaal op te tellen.

21 J.A. Maxwell, *Qualitative Research Design, an interactive approach*, Londen: Sage Publications 2012, p. 156.

22 F. de Boer, 'De Grounded Theory Approach: een update', *Kwalon* 2011 (16) 1. Zie ook: J. Corbin en A. Strauss, *Basics of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage 2008.

codeerlemma's steeds opnieuw aangepast en aangevuld op basis van nieuw gelezen materiaal, voordat we tot een definitieve indeling kwamen.

Voor het coderen hebben we een duidelijk onderscheid aangebracht tussen de verschillende documenten. Verslagen van spiegelbijeenkomsten en sterkte-zwakteanalyses hebben we gebruikt voor de beschrijving en samenvatting van de feedback uit spiegelbijeenkomsten (hoofdstuk 4). Hiervoor hebben we de onderstaande codeerlemma's gebruikt. In hoofdstuk 4 houden we dezelfde indeling aan.

1. Organisatie
 1. Gebouw en ontvangst
 2. Planning en termijnen
 3. Contact en informatievoorziening

2. Verloop van de zitting
 1. Ruimtelijke indeling van de zittingszaal
 2. Informatie tijdens zitting
 3. Tijd ter zitting
 4. Procedurele beslissingen van de rechter
 5. Proces-verbaal

3. Inhoudelijke beoordeling door de rechter
 1. Deskundigheid
 2. Motivering
 3. Actieve houding van de rechter

4. Bejegening van partijen (algemeen)
 1. Voelen partijen zich gehoord?
 2. Bejegening door de rechter
 3. Regievoering

5. Bejegening van partijen (strafrecht)
 1. Bejegening verdachten
 2. Bejegening advocaten
 3. Bejegening Openbaar Ministerie
 4. Bejegening slachtoffers

6. Begrijpelijkheid en taalgebruik van rechters

7. Verschillen tussen rechters

1. Algemeen
2. Samenstelling van het college

De terugkoppelingsbrieven en actiepuntenlijstjes hebben we gebruikt voor de analyse van de follow-up (hoofdstuk 6). Om deze documenten te kunnen analyseren, hebben we het volgende codeerschema opgesteld:

1. Welke verbeterpunten/punten van kritiek worden in de documenten genoemd?
2. Wat voor antwoord bieden rechters voor deze punten van kritiek?
 1. Geen aanleiding tot implementatie
 2. Voorgenomen verbetering zonder concrete uitwerking (nadere bespreking of onderzoek ter evaluatie)
 3. Geen concrete vervolgstappen, maar blijvende aandacht
 4. Concrete vervolgstappen

Vanaf eind november 2017 hebben we daarnaast, over een periode van 4 maanden, 9 interviews afgenomen met 13 rechters in totaal. In bijlage II is een tabel opgenomen met een overzicht van de interviews, met daarbij vermeld het gerecht waar het interview heeft plaatsgevonden, het aantal rechters, het rechtsgebied waarin zij werkzaam zijn en de datum van het interview. Sommige van deze interviews hebben plaatsgevonden met één rechter, andere met twee rechters. Bij deze dubbelinterviews waren steeds ook twee interviewers aanwezig. We hebben geprobeerd een representatieve groep rechters te interviewen en daarvoor hebben we gelet op de geografische spreiding van de gerechten en op het rechterlijk niveau (rechtbank en gerechtshof). De interviews zijn georganiseerd via de besturen van de gerechten, op aangeven van de opdrachtgever. De interviewers hadden dus geen invloed op de selectie van de te interviewen rechters. De meeste van deze rechters waren actief betrokken bij de organisatie van een of meer spiegelbijeenkomsten.

De interviews waren halfopen, waarbij de interviewers aan de hand van een lijstje van onderwerpen vragen gesteld hebben maar ook ruimte hebben gelaten voor rechters om hun verhaal te doen. Het lijstje met voorbereide vragen is gebaseerd op een

oriënterende analyse van de aangeleverde documenten en de literatuur, en later aangevuld op basis van interviewervaringen.

Ook de interviews hebben we vervolgens gecodeerd en geanalyseerd. Deze informatie hebben we geordend op basis van verschillende codeerlemma's, die we vervolgens per lemma hebben geanalyseerd. De informatie uit de interviews komt terug in verschillende deelvragen: zowel de organisatie van de spiegelbijeenkomsten (hoofdstuk 3), de evaluatie en implementatie van spiegelbijeenkomsten (hoofdstuk 5), als de ervaringen van rechters (hoofdstuk 6). De codeerlemma's die we voor deze analyse gebruikt hebben, zijn:

1. Voorbereiding (hoofdstuk 3)
 1. Aanleiding tot organisatie spiegelbijeenkomst
 2. Organisatie
 3. Gespreksleider
 4. Voorbereiding gestelde vragen/gekozen onderwerpen
2. De aanwezigen bij de spiegelbijeenkomst (hoofdstuk 3)
 1. Deelnemers
 2. Toehoorders
3. Verloop van de spiegelbijeenkomst (hoofdstuk 3)
 1. Ruimtelijke setting
 2. Verloop van gesprek en gespreksleiding
 3. Ruimte voor een reactie van de toehoorders achteraf
4. Evaluatie van spiegelbijeenkomst (hoofdstuk 5)
 1. Evaluatie van de bijeenkomst
 2. Sceptis vanuit de rechters
 3. Implementatie van de feedback
5. Ervaringen van rechters (hoofdstuk 6)
 1. Hoe is het voor rechters om niets te mogen zeggen?
 2. Wat vinden rechters van de ontvangen feedback?
 3. Wat vinden rechters van de spiegelbijeenkomst als feedbackinstrument?
 4. Suggesties voor verbetering

De resultaten van de enquêtes onder de toehoorders (rechters en medewerkers) hebben we tenslotte gebruikt om de ervaringen van rechters te analyseren (hoofdstuk 7). Daarvoor hebben we zowel de antwoorden op de open – als de meerkeuzevragen uit de enquête bestudeerd. Voor de open vragen geldt dat we hebben geanalyseerd welke gemeenschappelijke antwoorden de deelnemers aan de enquêtes hebben gegeven op iedere vraag.

De antwoorden van de meerkeuzevragen zijn steeds een waardering (van 1 tot en met 5) van een specifiek aspect van de spiegelbijeenkomst. We hebben uitgezocht wat deelnemers aan de enquête gemiddeld voor cijfer gaven voor elk van deze aspecten. Hiermee hebben we niet beoogd een kwantitatieve analyse van deze resultaten te geven. Wel proberen we aan de hand van deze resultaten een beeld te schetsen van welke deelaspecten rechters mogelijk beter of slechter beoordelen dan andere.

Meerkeuzevragen:

1. Doel van de bijeenkomst
2. Tijdstip van de bijeenkomst (komt niet in alle enquêtes terug)
3. Duur van de bijeenkomst (komt niet in alle enquêtes terug)
4. Verstaanbaarheid van de bijeenkomst (komt niet in alle enquêtes terug)
5. Meerwaarde van het bijwonen van de bijeenkomst boven het lezen van het verslag (komt niet in alle enquêtes terug)
6. Informatieve karakter van de bijeenkomst
7. Inspirerende karakter van de bijeenkomst

Open vragen:

1. Wat vond ik (de rechter) de belangrijkste opmerking/uitspraak?
2. Welke uitspraak zal ik niet snel vergeten?
3. Wat heb ik persoonlijk geleerd?
4. Wat zijn leerpunten voor ons team?
5. Suggesties voor een volgende bijeenkomst

2 Spiegelbijeenkomsten in de rechterlijke organisatie

2.1 Inleiding

Spiegelbijeenkomsten zijn focusgroepen die georganiseerd zijn als een feedback instrument en in de rechterlijke organisatie maken ze deel uit van het kwaliteitssysteem.²³ Organisatie – en juridische kwaliteit zijn verantwoordelijkheden van zowel de Raad voor de Rechtspraak als van de gerechtsbesturen. Onderdeel van het huidige kwaliteitsbeleid is dat van rechters gevraagd wordt om deel te nemen aan cursussen gedurende 90 uur over 3 jaren. Deelname aan spiegelbijeenkomsten telt daarbij mee. Meedoen met een spiegelbijeenkomst draagt bij aan zelfreflectie en organisatie leren. Het doel van deze spiegel-focusgroepen is dat rechters en hun medewerkers feedback ontvangen van verschillende rechtszoekenden en juridische professionals, als een bijdrage aan professioneel leren.²⁴ Aldus wordt vormgegeven aan co-productie van publieke waarden.

Bij spiegelbijeenkomsten komt ook binnen de rechterlijke organisatie nogal wat kijken. Het is nogal wat om rechtzoekenden, partijen, advocaten, officieren en deskundigen, maar ook rechtbankmedewerkers en rechters hun agenda vrij te laten maken en op dezelfde tijd als toehoorder of als deelnemer mee te laten doen met een spiegelbijeenkomst. De opzet is in elk geval dat de toehoorders (rechters en medewerkers van het gerecht) niet deelnemen aan het gesprek, terwijl de deelnemers hun ervaringen met elkaar bespreken. De toehoorders kunnen zo geconcentreerd luisteren. De deelnemers zitten met hun rug naar de toehoorders, meestal in een hoefijzervorm. Daardoor worden de deelnemers tijdens het gesprek niet geconfronteerd met de toehoorders. Een spiegelbijeenkomst duurt ongeveer 2 uur. Aan de hand van de gegeven feedback kan individueel en/of in de organisatie gewerkt worden aan de verbetering van dienstverlening aan rechtzoekenden en professionals die betrokken zijn bij het werk van rechters en gerechtsorganisaties.

Spiegelbijeenkomsten-focusgroepen zijn eigenlijk een vreemde eend in de bijt van feedback, vanuit een sociaalpsychologisch perspectief op het effect en de aanvaarding van feedback: de mate waarin men feedback aanvaardt hangt samen met hoe nauwsluitend de feedback met de werkelijkheid wordt waargenomen door de ontvan-

23 Langbroek, Philip and Mirjam Westenberg, *Court Administration and Quality Work in Judiciaries in Four European Countries, Empirical Exploration and Constitutional Implications*, Staempfli Verlag, Bern, Switzerland, 2018, paragraph 4.3.

24 London, M., & Sessa, V. (2006). Group feedback for continuous learning. *Human Resource Development Review*, 5(3), 303-329; Rica Viljoen, *Data Gathering in Groups, an inclusive way of gathering rich data*, in: *Organisational Diagnosis : Tools and applications for researchers and practitioners*, edited by Martins Nico, et al., KR Publishing, 2017, p. 123-125.

ger.²⁵ De gewoonlijk in organisaties doorslaggevende factor voor aanvaarding van feedback, nl. een hogere gezagspositie van de feedbackgever en feedback van dezelfde feedbackgever op verschillende momenten, zijn afwezig in het concept van spiegelbijeenkomsten.²⁶ Tegelijkertijd biedt het gegeven dat het externe perspectief centraal staat tijdens spiegelbijeenkomsten een sterk argument voor de aanvaardbaarheid ervan door de ontvangers van de feedback. Spiegelbijeenkomsten zijn een vorm van feedback waarbij degenen die onlosmakelijk bij procedures zijn betrokken die tot rechterlijke beslissingen leiden, kunnen aangeven hoe ze de leiding van die procedure door de organisatie (medewerkers) en door de rechters hebben ervaren. Doordat de beleving van de bron centraal staat zal de feedback losser worden gezien van de persoonlijke waarden van de ontvanger. Hierdoor zal de feedback minder snel worden gezien als een aanval op de persoon van de ontvanger, wat mogelijk ten goede komt aan de aanvaarding ervan.²⁷ In spiegelbijeenkomsten wordt dus een psychologische afstand gecreëerd tussen deelnemers en toehoorders. Dat komt de effectiviteit van de gegeven feedback ten goede. Maar het resultaat kan zijn dat de toehoorders een aanzienlijke nabijheid ervaren van de rechtzoekenden of ander deelnemers, als hun ervaringen bij de toehoorders aan- of binnen komen.

2.2 Ontstaan

Spiegelbijeenkomsten zijn als feedbackmechanisme ontwikkeld binnen het domein van de gezondheidszorg.²⁸ Ter verbetering van de zorg is het belangrijk om medewerkers – artsen en verpleegkundigen – inzicht te geven in de ervaring van patiënten met de zorg. De directe manier van het geven en ontvangen van feedback, werkt

25 D.R. Ilgen, C.D. Fisher, en M.S. Taylor, 'Consequences of individual feedback on behavior in organizations', *Journal of Applied Psychology* 2009/64, p.349-371.

26 D.R. Collins en A.A. Stukas, "The effect of feedback self-consistency, therapist status, attitude toward therapy on reaction to personality feedback." *The Journal of Social Psychology* 2006/ 146, p. 463-483. Zie ook: S.T. Bell en W. Jr. Arthur, 'Feedback Acceptance in Developmental Assessment Centers: The Role of Feedback Message, Participant Personality, and Affective Response to the Feedback Session,' *Journal of Organizational Behavior*, 2008/29, afl.5, p. 681-703, p.687.

27 S.T. Bell en W. Jr. Arthur, 'Feedback Acceptance in Developmental Assessment Centers: The Role of Feedback Message, Participant Personality, and Affective Response to the Feedback Session,' *Journal of Organizational Behavior*, 2008/29, afl.5), p. 681-703, p. 687.

28 Krol. L.J., Leeuw R. de en Wilde, T.W. Luisteren naar de consument van gezondheidszorg (listening tot he consumer of healthcare). *Ned Tijdschr Geneesk* 1980; 124: 1585-93; Y. Witman, 'Op spreekuur bij de patiënt', *Medisch Contact* 2001/19. Zie ook: C. de Feijter, 'Het ontdekken van blinde vlekken in de zorg. Spiegelbijeenkomsten als input voor patiëntgerichtheid', *Huisarts in praktijk* 2007/7, p.30-31.

2 Spiegelbijeenkomsten in de rechterlijke organisatie

krachtig en komt ten goede aan de betrokkenheid van cliënten bij de zorg.²⁹ De bedoeling is mede tegenwicht te bieden tegen de trend van een afnemend vertrouwen in artsen en medisch specialisten van de steeds kritischer wordende burger. Hoewel er nog veel publiek vertrouwen is in de rechtspraak in het algemeen³⁰, wil de rechtspraak voorkomen dat rechters en gerechtsorganisaties ook vertrouwen verliezen. Door verschillende overeenkomsten tussen medisch specialisten en rechters, beide zijn immers 'professionals' en de positieve verhalen over het 'spiegelen' in de zorg, is gekeken naar de mogelijkheden van deze vorm van feedback in de rechtspraak.³¹ Hieruit bleek dat feedback via een spiegelbijeenkomst een voor de Rechtspraak nieuw initiatief was en dat het een goede aanvulling zou kunnen zijn op de andere feedbackinstrumenten die deel uit maken van het kwaliteitssysteem van de rechterlijke organisatie.³² Met name de spiegelbijeenkomst met betrokkenen bij familiezaken bij de Rechtbank Rotterdam in 2009 heeft daarbij als inspirerend voorbeeld gediend. Daar kwamen de (naasten van) verzoekende partijen in gezag- en omgangszittingen (familiezaken) aan het woord. Deze groep past in het oorspronkelijke idee om spiegelbijeenkomsten vooral in te zetten om burgerbetrokkenheid bij de rechtspraak vorm te geven. Nadrukkelijk is toen gekozen om niet de juridische professionals uit te nodigen voor deze eerste spiegelbijeenkomst in de rechterlijke organisatie.³³

2.3 Doel en toepassing

Tijdens een spiegelbijeenkomst wordt aan burgers en professionals die een rol hebben in rechtspraak (officiëren van justitie, advocaten, medewerkers van jeugdzorg, deurwaarders en deskundigen) de gelegenheid gegeven om ervaringen met de rechtsgang te delen. In een kleinschalige setting gaan getrainde, onafhankelijke gespreksleiders in gesprek met justitiabelen, officieren of advocaten over hoe zij een

29 F. de Wit, M. Mul en R. Bal, 'Leren van patiënten. Spiegelbijeenkomsten leveren zorgverleners nuttige feedback', *Medisch Contact* 2008/63, afl.23, p.990-993.

30 P. Dekker, L. van der Ham en A. Wennekers, *Burgerperspectieven 2018* | 1, Centraal en Cultureel Planbureau 2018, p. 15.

31 R. Ellerbroek, 'Spiegelbijeenkomsten hebben grote impact bij rechtbank Rotterdam. De rechtspraak door de ogen van de burger', *Trema Special* 2010/1, p.423-425. Zie ook: A. Pouw, *Rapport Verkenningfase burgerbetrokkenheid rechtspraak*, juli 2009.

32 W.A.H. Melissen, J.F. Miedema, A.J.R.M. Vermolen, en C. van Steenderen – Koornneef, *Spiegelbijeenkomsten, een vorm van burgerbetrokkenheid bij de rechtspraak*, NSOB 2009, p. 10.

33 W.A.H. Melissen, J.F. Miedema, A.J.R.M. Vermolen, en C. van Steenderen – Koornneef, *Spiegelbijeenkomsten, een vorm van burgerbetrokkenheid bij de rechtspraak*, NSOB 2009, bijlage 3, p. 28-37. Zie ook: R. Ellerbroek, 'Spiegelbijeenkomsten hebben grote impact bij rechtbank Rotterdam. De rechtspraak door de ogen van de burger', *Trema Special* 2010/1, p.423-425.

bepaalde gerechtelijke procedure hebben ervaren. Zij zijn de deelnemers van de spiegelbijeenkomst en zitten in een kring of in de vorm van een hoefijzer. De rechters en andere gerechtsmedewerkers zijn toehoorders, zitten achter de deelnemers en zijn geen participant in de gesprekken. Dit geeft het gesprek een vertrouwelijk karakter voor de deelnemers. Zoals de stichting Spiegelbijeenkomsten omschrijft, 'leidt de directe indringende feedback tot verandering van houding en gedrag bij de toehoorders'.³⁴ Hoewel de toehoorders niet tijdens het gesprek mogen reageren, kunnen ze aan het eind van het gesprek wel verhelderende vragen stellen. Dit mag niet gepaard gaan met reagerende of verdedigende uitingen.³⁵ Na afloop van het gesprek vindt een informeel samenzijn plaats, waarin deelnemers en toehoorders de bijeenkomst samen kunnen nabespreken.

Voor de organisatie van een spiegelbijeenkomst als feedbackmoment binnen een gerechtsorganisatie is het van groot belang dat het nut en belang hiervoor door de organisatie en de deelnemers wordt ingezien. De kracht van de spiegelbijeenkomst zit in vrijwilligheid en veiligheid, door de vormgeving en door de rol van de facilitator.³⁶ Bij het verwerken van de verbeterpunten uit spiegelbijeenkomsten is belangrijk dat het niet gaat om een volledige aanpassing van werkwijzen naar aanleiding van de ontvangen feedback, maar om meer bewustzijn over de ervaringen van rechtzoekenden en andere betrokkenen met de rechtspraak. Dat is overigens een voorwaarde voor het effectueren van de noodzakelijk geachte aanpassingen.³⁷

2.4 Onderscheidend karakter

Wat de spiegelbijeenkomst onderscheidt van andere binnen gerechten gebruikte feedbackmechanismen, is de directheid waarmee de feedback terecht komt bij de (beoogde) ontvangers. Door de afstand tussen het geven en ontvangen van feedback letterlijk te verkleinen, heeft het meer impact op de ontvangers en is het voor de gevers makkelijker om uitgebreider hun ervaringen te delen.³⁸ Het effect is dan ook

34 Stichting Spiegelbijeenkomsten, 'Welkom', *Stichtingspiegelbijeenkomsten.nl*, <http://www.stichtingspiegelbijeenkomsten.nl/page/stichting-spiegelbijeenkomsten#spiegelbijeenkomst> (3 april 2019).

35 J. Miedema, A. Hoogenkamp, C. van Steenderen-Koornneef, M. Mul, 'Feedback uit de relevante buitenwereld', *Trema* 2015/9.

36 W.A.H. Melissen, J.F. Miedema, A.J.R.M. Vermolen, en C. van Steenderen – Koornneef, *Spiegelbijeenkomsten, een vorm van burgerbetrokkenheid bij de rechtspraak*, NSOB 2009, p. 18; Monique Hennink, *Supra* noot 11, p. 2.

37 W.A.H. Melissen, J.F. Miedema, A.J.R.M. Vermolen, en C. van Steenderen – Koornneef, *Spiegelbijeenkomsten, een vorm van burgerbetrokkenheid bij de rechtspraak*, NSOB 2009, p. 8

38 R. Ellerbroek, 'Spiegelbijeenkomsten hebben grote impact bij rechtbank Rotterdam. De rechtspraak door de ogen van de burger', *Trema Special* 2010/1, p.423–425.

2 Spiegelbijeenkomsten in de rechterlijke organisatie

anders dan bij bijvoorbeeld online feedback en de uitkomsten van het klantwaarderingsonderzoek, omdat hier geen direct contact plaatsvindt. Dit sluit aan bij de door Marie Hagsgård ontwikkelde benadering, waarbij de interactie tussen rechters, gerechtsfunctionarissen enerzijds en de verschillende professionals en rechtzoekenden (in de vorm van interviews), na een interne analyse van de te bespreken aspecten van organisatie en dienstverlening, centraal staan.³⁹

De ervaringen die gedeeld worden bij spiegelbijeenkomsten, kunnen niet als representatief beschouwd worden omdat de groepen klein zijn.⁴⁰ Maar dat is ook helemaal niet de bedoeling. Spiegelbijeenkomsten beogen niet om een representatief beeld te verkrijgen, maar om de ervaring van de deelnemers zo effectief mogelijk over te dragen. De intensiteit van de boodschap in de setting met deelnemers en toehoorders is daarbij een middel. Deze intensiteit wordt zoals eerder benoemd met name verkregen door het directe contact tussen de deelnemer en toehoorder. Hiermee is deze vorm van feedback ook gelijk niet anoniem, hetgeen een ander verschil is met feedbackmechanismen als online feedback en het klantwaarderingsonderzoek. Wat ten slotte wel opgemerkt mag worden is een overeenkomst met andere binnen de rechtspraak toegepaste feedbackmechanismen. Zo zijn de onderwerpen die tijdens de spiegelbijeenkomst aan bod komen, de doelgroepen en de ontvangers van feedback bij spiegelbijeenkomsten vergelijkbaar met die bij andere feedbackmechanismen, zoals online-feedback⁴¹ en klantwaarderingsonderzoeken.⁴²

Alles bij elkaar genomen zijn spiegelbijeenkomsten een vorm van feedback binnen de rechtspraak waarbij deelnemers hun ervaringen bij de behandeling van hun zaak delen met rechters en gerechtsmedewerkers. De rechters en de ondersteuning zijn toehoorders en mogen initieel slechts luisteren naar de feedback. De directe vorm van feedback en eventueel verhelderende vragen achteraf kunnen positief bijdragen aan een effectieve verwerking van de gegeven feedback.

39 M.B. Hagsgård, 'Internal and External Dialogue: A Method for Quality Court Management', *International Journal for Court Administration* 2008/10, http://www.iaca.ws/files/LWB-Marie_Hagsgard.pdf.

Zie ook: M.B. Hagsgård, 'Internal and External Dialogue: a Swedish Approach to Quality Work in Courts', *Oñati Socio-legal Series* 2014/4, afl.5, p.993-1014. Available via: <http://ssrn.com/abstract=2541449>

40 W.A.H. Melissen, J.F. Miedema, A.J.R.M. Vermolen, en C. van Steenderen – Koorneef, *Spiegelbijeenkomsten, een vorm van burgerbetrokkenheid bij de rechtspraak*, NSOB 2009, p. 19.

41 J. van der Schaaf en M. van Bavel, *Evaluatie vervolgpilot 'Online feedback'*, Raad voor de Rechtspraak 2017.

42 Smartagent Marketresponse en Raad voor de Rechtspraak, *Klantwaardering Rechtspraak 2017*, Den Haag: Raad voor de Rechtspraak 2017, <https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/landelijke-rapportage-KWO-2017.pdf>.

3 Hoe worden spiegelbijeenkomsten georganiseerd en vormgegeven?

In dit hoofdstuk doen we verslag van de wijze waarop spiegelbijeenkomsten in de verschillende gerechten zijn georganiseerd. Op basis van de interviews die we met rechters hebben afgenomen, en de verslagen die ons door de verschillende gerechten zijn aangereikt, kunnen we antwoord geven op de vraag hoe spiegelbijeenkomsten vorm krijgen in de gerechten. We bespreken organisatorische aspecten van de spiegelbijeenkomst, respectievelijk de voorbereiding, de aanwezigen bij de spiegelbijeenkomst, en het verloop van de spiegelbijeenkomst. We specificeren de bevindingen uit dit hoofdstuk niet naar rechtbanken of gerechtshoven, of naar rechtsgebied. Dat lijkt ons voor de beantwoording van deze deelvraag niet van belang, nu we hier niet ingaan op de inhoud van de spiegelbijeenkomsten, maar ons vooral op de organisatie ervan richten.

3.1. Voorbereiding

In deze paragraaf schetsen we een beeld van de voorbereiding van de spiegelbijeenkomsten door de gerechten. Hierbij onderscheiden we een aantal aspecten: de aanleiding tot de organisatie van de spiegelbijeenkomst, de organisatie, de keuze voor de gespreksleider, en de voorbereiding van de te bespreken onderwerpen. We zullen al deze aspecten apart beschrijven, om aan het einde van deze paragraaf een meer algemene beschrijving te geven van de voorbereiding van spiegelbijeenkomsten door gerechten.

3.1.1 Aanleiding tot organisatie spiegelbijeenkomst

Uit de afgenomen interviews met rechters blijkt dat er een aantal verschillende aanleidingen zijn geweest voor de spiegelbijeenkomsten. Ten eerste worden eerdere, positieve ervaringen als aanleiding voor spiegelbijeenkomsten genoemd, bijvoorbeeld wanneer binnen hetzelfde gerecht bij andere afdelingen al eerder een spiegelbijeenkomst is gehouden. Ook wordt genoemd dat rechters, naar aanleiding van eerdere positieve ervaringen met spiegelbijeenkomsten binnen hun eigen afdeling, opnieuw een spiegelbijeenkomst besluiten te organiseren.

Voor een deel zijn dat ook ervaringen met spiegelbijeenkomsten van buiten het eigen gerecht. De positieve reacties van deelnemers aan eerdere spiegelbijeenkomsten, zijn bijvoorbeeld aanleiding geweest een spiegelbijeenkomst te organiseren. Ook de positieve ervaringen in de medische wereld, en de berichtgeving over spiegelbijeen-

3 Hoe worden spiegelbijeenkomsten georganiseerd en vormgegeven?

komsten in *Trema*, vormen in sommige gevallen de aanleiding tot de organisatie van een spiegelbijeenkomst.

Ten tweede wordt een organisatorische ontwikkeling binnen het gerecht zelf, waarvoor een evaluatie met (keten)partners als nuttig wordt aangemerkt, als aanleiding genoemd. Voorbeelden daarvan zijn de fusie van verschillende teams binnen één rechtbank, de coachmatrix (toegepast in het familie- en jeugdrecht) en de nieuwe zaaksbehandeling.

"[Aanleiding voor de] bijeenkomst was een pilot over de regierechter en het ontbreken van het ouderschapsplan. [...] Een onderdeel van de pilot was dat de rechters getraind zijn om een andere zittingsmethodiek te gebruiken: de coachmatrix. Daar is niet iedereen fan van. Wij wilden weten wat partijen daarvan vonden. Dat was de insteek om die spiegelbijeenkomsten te organiseren [...] wij hoopten dan zo te kunnen herleiden of partijen dat prettig vonden of niet."

Ten derde wordt als aanleiding genoemd de behoefte om professionele reflectie op een andere manier in te vullen dan voorheen. Door gerechten, of teams binnen gerechten, wordt de organisatie van een spiegelbijeenkomst gezien als een innovatieve methode voor het ontvangen van feedback, die specifiek is dan de informatie uit de periodieke klantwaarderingsonderzoeken. Voor gerechten kan de organisatie van een spiegelbijeenkomst ook de mogelijkheid bieden om de feedbackcultuur binnen de gerechtelijke organisatie te verbeteren en/of sterker te verankeren.

Tenslotte wordt als aanleiding voor de spiegelbijeenkomsten genoemd dat de organisatie van een spiegelbijeenkomst een mogelijkheid is voor de gerechten om hun intenties om professionele reflecties vorm te geven te voldoen. Die intentie is geformuleerd in de professionele standaarden.⁴³ In sommige gevallen komt de keuze om deze feedbackverplichting in te vullen door middel van een spiegelbijeenkomst voort uit een initiatief van de betrokken rechters, in andere gevallen uit het initiatief van het gerechtsbestuur.⁴⁴

3.1.2 De organisatie van de spiegelbijeenkomst

In deze paragraaf beschrijven we wie, binnen de gerechten, de spiegelbijeenkomst heeft georganiseerd en hoe deze organisatie is verlopen. Ten eerste blijkt uit de afgenomen interviews dat de spiegelbijeenkomsten in verschillende gerechten door andere functionarissen georganiseerd worden. In sommige gevallen organiseert de

43 Vgl. de standaarden voor bestuursrecht, 2.2: De bestuursrechter neemt minimaal eenmaal per jaar deel aan een vorm van intervisie of professionele reflectie. Daarbij wordt afwisseling tussen de verschillende vormen verzekerd. Vergelijkbare intenties zijn geformuleerd voor belastingrecht bij de gerechtshoven: 2.8; strafrecht, 2.10, Civiel en kanton, noemt 'het professionele gesprek' 1.10.6, idem bij insolventie.

44 Bijvoorbeeld het bestuur van de rechtbank Gelderland, *Jaarverslag rechtspraak 2015*, p. 162.

teamvoorzitter of de kwaliteitscoördinator van het team de spiegelbijeenkomst. In andere gevallen is een stafjurist verantwoordelijk voor de organisatie. Deze hoofdverantwoordelijke verzamelt vervolgens een voorbereidingsteam om zich heen. Medewerking vanuit het management van de gerechten is hiervoor ook erg belangrijk.

“Laat ik zeggen dat ook daarbij heel erg van belang is dat je de leidinggevenden meekrijgt. [...] je moet zorgen dat je het management achter je hebt, want dat moet gefaciliteerd worden, het moet serieus genomen worden, en dat klopt inderdaad, dat is heel belangrijk, en daar heb ik inderdaad ook wel even moeite voor moeten doen voordat het kwartje viel.”

Ten tweede, blijkt uit de afgenomen interviews, is de organisatie van spiegelbijeenkomsten een complexe en tijdrovende klus. Het vergt namelijk de samenkomst van zowel een grote groep toehoorders (rechters, griffiers, juridisch medewerkers en ondersteunend personeel) als een middelgrote groep deelnemers (vaak (keten)partners, in sommige gevallen ook niet-professionele procespartijen). De gerechten moeten daarom een dag of dagdeel in het rooster vrijmaken, om alle toehoorders de gelegenheid te geven om bij de spiegelbijeenkomst aanwezig te zijn.

Over het algemeen worden in de aanloop naar een spiegelbijeenkomst twee voorbereidende bijeenkomsten georganiseerd, waarbij ook de gespreksleider aanwezig is. Het eerste vooroverleg tussen de gespreksleider en de voorbereidende werkgroep is vooral bedoeld om het team in te lichten over de gang van zaken tijdens de spiegelbijeenkomst en over organisatorische zaken. Daarin wordt ook besproken welke deelnemersgroep uitgenodigd zal worden. Doorgaans weet het team al welke beroepsgroep (of private partij) zij willen uitnodigen en hoe zij tot een verzameling van deelnemers kunnen komen.

De tweede bijeenkomst gaat vooral over de voorbereiding van de inhoud van de spiegelbijeenkomsten. Er wordt een lijst met vragen en thema's opgesteld die voor de gespreksleider behulpzaam kunnen zijn tijdens de spiegelbijeenkomst. De gespreksleider heeft dan altijd vraagmateriaal 'achter de hand'. Deze vragen en thema's worden ingebracht door de voorbereidende werkgroep. In dit voorgesprek proberen de gespreksleiders de achtergrond van deze vragen te achterhalen. Uiteraard leidt deze bespreking ook vaak tot nieuwe vragen die in dit gezelschap bedacht worden.

De organisatoren van de spiegelbijeenkomst, vaak ondersteund door een secretariaat, benaderen procespartijen vervolgens actief voor deelname aan een spiegelbijeenkomst. Dat vergt – vooral in het geval de deelnemers niet bestaan uit (keten) partners, maar uit incidentele bezoekers van de rechtbank- veel organisatorische

3 Hoe worden spiegelbijeenkomsten georganiseerd en vormgegeven?

slagkracht. Allereerst moet uitgezocht worden wie deze procespartijen zijn en hoe ze kunnen worden bereikt. Daarnaast is er onzekerheid of zij daadwerkelijk naar de spiegelbijeenkomst komen: daarom moet ook een reservelijst worden opgesteld. De organisatie vergt dus veel voorbereidingstijd en moeite.

3.1.3 De gespreksleider

Bij de organisatie van een spiegelbijeenkomst hoort ook de keuze van een gespreksleider, die het gesprek tussen de deelnemers aan de bijeenkomst leidt. Bij de meeste spiegelbijeenkomsten waren twee gespreksleiders aanwezig. Sommige van deze gespreksleiders zijn werkzaam binnen de rechtspraak, anderen buiten de rechtspraak. De externe gespreksleiders oefenen of oefenden respectievelijk de volgende beroepen uit: journalist, procesbegeleider binnen de rechtspraak, theoloog, (voormalig) rechter, advocaat, arts en psycholoog.

De meeste van deze gespreksleiders zijn al langere tijd actief ook in de rechtspraak. Zij worden door gerechten uitgenodigd, vaak op basis van eerdere positieve ervaringen, of op advies van andere rechters met eerdere positieve ervaringen.

3.1.4 Voorbereiding van de onderwerpen

Zoals hierboven opgemerkt, wordt in de voorbereiding op een spiegelbijeenkomst vaak in overleg met de gespreksleiders besproken wat de onderwerpen zijn die aan bod kunnen komen tijdens de spiegelbijeenkomst. Dit zijn onderwerpen en thema's die als steun dienen voor de gespreksleiders, zodat ze altijd vragen achter de hand hebben tijdens de bijeenkomst.

Het verschilt in hoeverre de rest van het gerechtelijke team hierbij betrokken wordt. Soms gebeurt dat helemaal niet. In andere gevallen wordt door de organisatoren binnen het team de vraag uitgezet welke onderwerpen tijdens de spiegelbijeenkomst aan bod moeten komen. Deelnemers aan de spiegelbijeenkomsten worden hier in ieder geval niet bij betrokken.

De rol die de gespreksleider in dit proces speelt, verschilt eveneens. In sommige gevallen heeft de gespreksleider alleen een adviserende rol in de opstelling van thema's en onderwerpen. In andere gevallen geven geïnterviewde rechters echter aan dat de gespreksleider nauwer betrokken was bij de selectie van de thema's en het opstellen van de vragen.

"Nou, (..) van tevoren hadden we hier in het team een voorbereidingsgroep gemaakt met rechters, juridisch medewerkers en administratie van wat zijn nou de thema's die wij graag willen bespreken, waar willen we ze actief op bevragen? Die vragen daar

was ook de gespreksleider bij betrokken en die heeft toen ook een voorzetje gemaakt van nou dit zijn ongeveer de vragen die ik wil gaan stellen, en heeft toen het gesprek geleid.”

Thema's en vragen die rechters en andere medewerkers graag behandeld zien in spiegelbijeenkomsten, zijn bijvoorbeeld de bejegening van partijen, het voorhouden van stukken (d.i. op zitting aan partijen (een keuze uit) de schriftelijk vastgelegde (bewijs)stukken voorhouden om deze te verifiëren), de comparitie en de nieuwe zaaksbehandeling. Rechters zijn vooral benieuwd hoe partijen de zitting ervaren: *“Eerst is er binnen onze groep gevraagd wat voor vragen wij graag gesteld zouden willen zien, en dat gaat het met name om hoe partijen onze nieuwe houding ter zitting beleven of ze zich wel gehoord voelen, vooral verweerder en of wij ons niet te veel op de eisende partij aan het richten waren.”*

3.1.5 Samenvatting

Soms is de aanleiding voor het organiseren van een spiegelbijeenkomst een specifieke: bijvoorbeeld omdat er een (organisatorische) ontwikkeling binnen een gerecht heeft plaatsgevonden en de medewerkers van dat gerecht daar feedback over willen ontvangen, of om de feedbackcultuur steviger te verankeren in de gerechtelijke organisatie. Vaak is de aanleiding echter algemener: gerechten willen in het kader van de professionele standaarden hun intenties om te reflecteren graag realiseren. Ongeveer de helft van de geïnterviewde rechters geeft aan dat zij een spiegelbijeenkomst met dit doel hebben georganiseerd, omdat het zo geschikt is om deze reflectie vorm te geven. Soms is dit idee aangezwengeld vanuit het gerechtsbestuur, soms vanuit de teams zelf.

De organisatie van spiegelbijeenkomsten vergt veel tijd en moeite, vooral omdat de juiste deelnemers geselecteerd moeten worden en uitgenodigd moeten worden. Daarnaast moet een locatie geregeld worden en moet met de planning van rechters en andere medewerkers rekening gehouden worden. De organisatie wordt over het algemeen opgepakt door een werkgroep met secretariële ondersteuning, die hiervoor veel contact heeft met het gerechtsmanagement. Bij de organisatie hoort ook het inhuren van de gespreksleiders. Er zijn in Nederland een aantal gespreksleiders voor spiegelbijeenkomsten actief, die gerechten hiervoor vaak benaderen.

Van tevoren worden door de rechters en gespreksleider onderwerpen en thema's voorbereid, die voor de gespreksleiders als steun dienen tijdens de spiegelbijeenkomst. Soms wordt daarvoor ook binnen het betrokken team gevraagd naar thema's/onderwerpen die zij graag besproken zien.

3 Hoe worden spiegelbijeenkomsten georganiseerd en vormgegeven?

3.2. De aanwezigen bij de spiegelbijeenkomst

In deze paragraaf beschrijven we wie er zoal bij de verschillende spiegelbijeenkomsten aanwezig zijn geweest. Daarbij gaan we zowel in op de toehoorders, de medewerkers van de gerechten, als op de deelnemers, de (keten)partners van de rechtbank, uitgenodigd om deel te nemen aan een spiegelbijeenkomst.

3.2.1 Deelnemers

Bezien we tabel 2 Spiegelbijeenkomsten per rechtsgebied en type deelnemers (blz. 4), dan blijkt dat in de door ons onderzochte spiegelbijeenkomsten 16 x advocaten hebben deelgenomen, 7 x andere professionals (deurwaarders, belastingadviseurs, jeugdzorg, kinderbescherming), en 5 x verweerders (bestuursrecht). Slechts 2 x werden partijen uitgenodigd.

Vaak kiezen gerechten ervoor om hun ketenpartners uit te nodigen, dat zijn professionele procespartijen die zij regelmatig tegenkomen in de zittingszaal. Genoemd worden advocaten, het Openbaar Ministerie, gemeenten, de Sociale Verzekeringsbank, het UWV, deurwaarders, reclassering, de belastinginspecteur, belastingadviseurs, de Immigratie – en Naturalisatiedienst, Jeugdzorg, de Raad voor de Kinderbescherming, en maatschappelijke organisaties (bijvoorbeeld het Leger des Heils). Bij uitzondering kiezen gerechten ervoor om juist niet-professionele procespartijen (private procespartijen, verdachten en slachtoffers) uit te nodigen, individuele burgers die vaak maar een enkele keer in de rechtszaal komen.

Rechters geven verschillende redenen om de ene, dan wel de andere soort procespartij uit te nodigen. Zij nodigen ketenpartners uit voor de spiegelbijeenkomsten, omdat die, vanwege hun frequente bezoek aan de rechtbank, de meest representatieve feedback kunnen geven. Een rechter van de afdeling kanton zegt hierover:

“R: Nou, bij handel en kanton, je hebt niet echt burgers die zeg maar heel vaak procederen. Mensen komen één keer, en dan misschien heel lang hoop ik voor ze niet meer, dus je hebt niet echt de repeatplayers. Dus bij handel ligt dat helemaal niet voor de hand om gewoon een particulier uit te nodigen, of een bedrijf, omdat wat zij te zeggen hebben is zo zeg maar incidenteel, dan kun je misschien beter gewoon een keer interviewen na afloop van wat zittingen. We waren juist geïnteresseerd in wat de professionele ketenpartners van ons vinden, dus die vaker op zitting komen.”

Daarentegen willen rechters soms juist private partijen uitnodigen, omdat zij dan direct vernemen hoe rechtzoekenden de zitting ervaren. Een rechter van de afdeling familie & jeugd zegt hier het volgende over:

"[B]ij familiezaken, is natuurlijk het menselijke aspect, wat altijd een rol speelt in die zaken, heel erg belangrijk. En als rechters in die zaak, ben je heel erg erop gespitst om het voor die rechtzoekende zo begrijpelijk en zo goed mogelijk te maken [...] En, dat vinden we in zijn algemeenheid, dat het heel belangrijk is dat een rechter, met name voor de mensen die verliezen, een procedure en een beslissing zo kan inrichten dat hij [...] zich in ieder geval gehoord voelt en serieus genomen voelt. En dat kun je natuurlijk het beste meten aan wat mensen zelf hebben ervaren. En op het moment dat je dat van de advocaat hoort, ja, dan moet je maar aannemen dat het is zoals de advocaat zegt dat het is. Die vertaalt natuurlijk weer voor een deel het voor zijn cliënt."

De keuze uit deze twee soorten deelnemers heeft een aantal consequenties. Ten eerste heeft het gevolgen voor de organisatie van een spiegelbijeenkomst. Het bereiken van ketenpartners is relatief gemakkelijk, omdat het instellingen zijn waarmee de gerechten nauw contact hebben. Ook zijn de ketenpartners vaak bereid deel te nemen aan spiegelbijeenkomsten, omdat zij, als frequente procespartijen, belang hebben bij het geven van feedback op de rechtspraak. Voor niet-professionele procespartijen ligt dit anders. Zeker de meer kwetsbare procespartijen, die vooral betrokken zijn bij strafzaken en familie & jeugdzaken, zijn vaak lastig te bereiken. De enkele keer dat zij benaderd zijn voor een spiegelbijeenkomst, blijken zij ook gemakkelijk weer af te haken.

Een andere afweging die de gerechten moeten maken is hoeveel deelnemers ze uitnodigen voor de spiegelbijeenkomst. Op advies van de gespreksleiders wordt het aantal deelnemers over het algemeen beperkt gehouden, om er zo voor te zorgen dat iedereen de kans heeft aan het woord te komen.

Tenslotte maken de gerechten een zorgvuldige selectie van procespartijen die zij uit willen nodigen. In sommige gevallen kiezen de gerechten ervoor om maar één bepaalde procespartij uit te nodigen (bijvoorbeeld het Openbaar Ministerie), en niet een andere (bijvoorbeeld de advocatuur), om zo eventuele frictie tussen deze partijen uit de weg te gaan. In andere gevallen is ervoor gekozen meerdere partijen wel beiden deel te laten nemen aan een spiegelbijeenkomst.

Bij professionele procespartijen letten de organisatoren er ook op welke individuen zij uitnodigen. Zij kijken bijvoorbeeld naar de hoeveelheid zaken waarin deze individu optreedt en de (vermeende) kwaliteit van zijn procespraktijk. Ook andere factoren (ervaring, leeftijd, geslacht, etc.) laten zij soms meewegen, om een evenwichtige samenstelling van de deelnemers te bereiken. Verder speelt een rol in hoeverre de uitgenodigde deelnemers een (te) dominante rol zouden kunnen spelen tijdens een spiegelbijeenkomst.

3 Hoe worden spiegelbijeenkomsten georganiseerd en vormgegeven?

“Nou, wij hebben echt met een lijst gezeten, en we hebben gewoon afgekruist hoe vaak ze geprocedeerd hadden in het laatste kalenderjaar en ja, daar hebben we dus ook naar gekeken. Vonden we het waardevoller als iemand al 10 keer met een zaak langs was geweest, dan iemand die één keer langs was geweest. Want je moet het wel ergens over kunnen hebben. En als iemand één keer komt, dan zegt dat niet zoveel.”

“Je hebt altijd wel in een arrondissement van die mensen die onmiddellijk boven komen drijven als...ja gewoon die je vaak tegenkomt, of die heel erg dominant zijn. Die hebben we níet uitgenodigd.”

3.2.2 Uitgenodigde toehoorders

De toehoorders bij de spiegelbijeenkomsten, dus de mensen die in de zaal aanwezig zijn bij de spiegelbijeenkomst, maar daar niet aan deelnemen, zijn in de eerste plaats de rechters en de juridisch medewerkers van het desbetreffende team.

Vaak worden ook de medewerkers van de administratie uitgenodigd, omdat veel van de onderwerpen die aan bod komen gaan over planning, vertraging en het contact met de administratie. Daarnaast kiezen sommige gerechten ervoor om tevens bodes uit te nodigen, omdat ook veiligheid, toegankelijkheid van het gebouw en ontvangst soms aan de orde komen tijdens de spiegelbijeenkomsten.

“De toehoorders waren niet alleen raadsheren, dit was verschillend. Zo waren het ook secretarissen, bodes, mensen van de balie, de beveiliging, alles. Het ging om begeleiding vanaf het begin af aan, dus vanaf dat je het gebouw binnenkomt, hoe gaat het dan? Hoe gaat het eerste moment van ontvangst? Hoe word je begeleid naar de zittingszaal? Is dat makkelijk te vinden? Hoe gaat het vervolgens in de zittingszaal? Dat was eigenlijk het idee.”

3.2.3 Samenvatting

De deelnemers aan spiegelbijeenkomsten worden door het gerecht zorgvuldig geselecteerd. Gerechten maken hier verschillende keuzes in: meestal nodigen ze professionele partijen uit, omdat die in hun ogen de meest bruikbare feedback kunnen geven. Dat zijn vooral advocaten, en andere (niet-juridische en juridische) professionals. Sommige gerechten nodigen echter juist private procespartijen uit, om ook van hen direct te horen wat zij nu van een zitting vinden. Maar in de door ons onderzochte spiegelbijeenkomsten gebeurt dat zelden (2 van de 28, 2 van de 10 spiegelbijeenkomsten georganiseerd door familieteams/sectoren). Het is volgens onze gesprekspartners vrij lastig om private procespartijen naar een spiegelbijeenkomst te laten

komen. Wanneer gerechten professionele partijen uitnodigen, gaat ook daar een zorgvuldige selectie aan vooraf. Er wordt vooral op gelet of deze personen vaak procederen bij het gerecht en wat de kwaliteit van hun optreden op zitting is. Soms is er expliciet gelet op een evenwichtige samenstelling van de uitgenodigde deelnemers.

3.3 Het verloop van de spiegelbijeenkomst

In deze paragraaf beschrijven we het verloop van de spiegelbijeenkomst. Daarbij onderscheiden we een aantal verschillende aspecten: de setting van de spiegelbijeenkomst, het verloop van het gesprek en de rol van de gespreksleider daarin, de spanning tussen deelnemers en toehoorders tijdens de spiegelbijeenkomst en de ruimte voor een reactie door de toehoorders achteraf.

3.3.1 De ruimtelijke opzet van de spiegelbijeenkomst

Vanwege de specifieke vorm van de spiegelbijeenkomst, waarbij de deelnemers feedback geven op de toehoorders, en de toehoorders niets mogen zeggen, is de ruimtelijke setting zo ingericht dat er wat afstand is tussen deelnemers en toehoorders.

De meest gebruikte ruimtelijke setting voor de spiegelbijeenkomst is de hoefijzervorm, waarbij de deelnemers in een open kring met de gespreksleiders zitten. De toehoorders, die achter in de zaal zitten, kijken hierdoor een gedeelte van de mensen in het gezicht, en zien de andere deelnemers zijdelings. In andere gevallen zaten de deelnemers in een gesloten kring, waardoor de toehoorders tegen de rug van de deelnemers aankeken. Soms draaiden de deelnemers na afloop van de spiegelbijeenkomst dan om naar de toehoorders.

Het was uitdrukkelijk de bedoeling, en dat is ook zo door de gespreksleiders gemeld, dat de toehoorders gedurende de spiegelbijeenkomst niets mogen zeggen, of anderszins niet openlijk mogen reageren op wat gezegd werd door de deelnemers. De meeste spiegelbijeenkomsten zijn gehouden in een zittingszaal van het organiserende gerecht. Sommige gerechten hebben er echter voor gekozen om naar een bijzondere locatie uit te wijken voor de spiegelbijeenkomst, zoals bijvoorbeeld een theater. Het voordeel van zo'n locatie is, volgens deze gerechten, dat het de aandacht nog uitdrukkelijker op de deelnemers legt, en minder op de toehoorders. Ook houden de deelnemers hun aandacht hierbij beter vast.

"R1: Ja, bij strafrecht hadden we het in het theater georganiseerd [...]. En dat vond ik zelf een hele leuke setting, omdat je als publiek natuurlijk ook schuin omhoog zit, dus ook goed zicht hebt, en omdat je met de verlichting ook veel kunt doen, zodat je als

3 Hoe worden spiegelbijeenkomsten georganiseerd en vormgegeven?

publiek, net als bij een theatervoorstelling, in het donker zit, waardoor de groep in het hoefijzer ook echt denk ik nog meer zichzelf als groep [ziet]...dus dat vond ik zelf heel leuk. Bij de spiegelbijeenkomst bij familie & jeugd zaten we in [een zittingszaal], en dat was gewoon een zaaltje. Nou, dat ging prima, maar dat vond ik zelf een minder goede setting dan bij het theater."

3.3.2 Verloop van het gesprek en de gespreksleider

De gespreksleiders voeren de regie over het verloop van de spiegelbijeenkomsten. Zij beginnen met het stellen van een open vraag aan de deelnemers, vaak in de trant van 'hoe zijn uw ervaringen waar dit team van kan leren?'

Hoe het gesprek vervolgens verdergaat, verschilt per spiegelbijeenkomst. Hoewel de van tevoren opgestelde lijst met onderwerpen vooral bedoeld zijn als materiaal 'achter de hand', komt het voor dat gespreksleiders strak vasthouden aan deze lijst. Een aantal rechters zegt dat deze vragen vooral ter ondersteuning gebruikt werden, terwijl andere rechters aangeven dat deze vragen een leidraad voor het gesprek vormden. De meeste rechters geven bovendien aan dat ze deze vragen van tevoren opgesteld hebben, juist zodat ze tijdens de spiegelbijeenkomst aan de orde zouden komen. Hieruit spreekt een sterk verlangen, of zelfs een verwachting, om deze vragen in ieder geval te behandelen tijdens de spiegelbijeenkomsten.

"Maar het was wel...ze [de gespreksleider] had wel duidelijk een plan, en volgens mij hadden wij van tevoren aangegeven punten die in ieder geval aan de orde zouden moeten komen."

"Dat gesprek hebben we natuurlijk voorbereid met het projectteam, we zijn lang van tevoren daarmee bezig geweest. We hebben geïnventariseerd welke vragen er in het team liggen, dus wat vinden we van belang om in ieder geval terug te krijgen? Die vragen hebben we ook besproken met de gespreksleidster. Dat waren wel uitgangspunten, maar dat gesprek ontstond daarna automatisch. [...] Dus het waren wel leidraad-vragen, maar vervolgens kwamen er ook wel andere onderwerpen aan bod."

Dat betekent niet dat er geen ruimte bestaat voor deelnemers om hun eigen opmerkingen te maken: bijna alle rechters geven aan dat de gespreksleider hier ruimte voor laat. Het zorgt er echter wel voor dat het gesprek hoofdzakelijk over de van tevoren bedachte onderwerpen gaat, zoals de volgende rechter aangeeft:

"Interviewer: Dus buiten de door u opgestelde onderwerpen kwamen ook andere onderwerpen aan bod?"

Rechter: Ja, maar niet zoveel hoor, nee. Ik kan me niet herinneren dat er nou ontzettend...ik heb hier nog die brief die dus naar afloop is gestuurd naar de deelnemers,

van wat wij hebben gehoord en wat we daarmee gaan doen en volgens mij zijn dat allemaal zaken die al op het programma stonden.”

Wanneer de deelnemers kritiek uiten op een specifieke rechter of medewerker, of de kritiek in de ogen van de toehoorders onterecht of overdreven is, kan dat soms tot spanningen leiden. Daarbij wordt door de geïnterviewde rechters aangegeven dat dat vooral het geval is bij deelnemers aan spiegelbijeenkomsten die erop zijn gebrand hun frustraties te uiten, in plaats van feedback te geven. Een aantal van de geïnterviewde rechters geeft aan dat er bij sommige spiegelbijeenkomsten inderdaad enige spanning aanwezig was, waarbij deelnemers zich specifiek richtten op één toehoorder. De gespreksleiders zouden in dat soort gevallen beter regie moeten voeren, vinden ze.

“Over een specifiek onderdeel over een officier van justitie die op een zitting onheus werd bejegend en aangaf dat ze onvoldoende in bescherming werd genomen door met name de voorzitter van de combinatie en die reageerde ook specifiek naar aanleiding daarvan wel. En excuseerde zich nog wel. Dat was een heel specifiek punt, specifiek onderdeel dat op zichzelf stond. Dat gebeurde gewoon. Vraag is of dat daar de plek voor was, maar dat gebeurde gewoon.”

3.3.3 Ruimte voor een reactie van de toehoorders achteraf

Bij de spiegelbijeenkomsten wordt telkens ook een kwartier lang de ruimte geboden aan toehoorders om verhelderende vragen te stellen aan de deelnemers. Hierbij is het de bedoeling dat de vragen algemeen blijven en dat de toehoorders niet op specifieke besproken onderwerpen ingaan of deelnemers aanvallen op wat zij hebben gezegd. In sommige gevallen kwam daarbij echt een gesprek op gang tussen de toehoorders en de deelnemers. In andere gevallen speelde de gespreksleider hierbij een meer faciliterende rol. In de meeste gevallen ging dat goed, maar af en toe zocht een rechter wel de discussie op.

“Dus nadat alles aan de deelnemers was voorgelegd en zij van alles kwijt konden zeg maar, daarna had je dus de ronde nou, willen de rechters of de medewerkers een toelichting van de betrokkenen...en toen was het dus dat die ene rechter niet zozeer een toelichting vroeg, maar gewoon inderdaad, ja eigenlijk in discussie ging, en dat was niet de bedoeling.”

Verder is er na afloop van een spiegelbijeenkomst vaak een borrel georganiseerd, in één geval ook een high tea voor zowel deelnemers als toehoorders. Tijdens deze borrel is er gelegenheid voor deelnemers en toehoorders van de spiegelbijeenkomst om na te praten. In sommige gevallen werkte dat goed om de tijdens de spiegelbij-

3 Hoe worden spiegelbijeenkomsten georganiseerd en vormgegeven?

eenkomst ontstane kou uit de lucht te halen. In andere gevallen was het een mooie gelegenheid voor rechters en deelnemers om open met elkaar te spreken. Dat werd door rechters over het algemeen als prettig ervaren, zeker omdat er niet zoveel informeel contact tussen rechters en advocaten, verweerders, deskundigen, procespartijen is.

3.3.4 Samenvatting

De setting van de spiegelbijeenkomsten is altijd min of meer hetzelfde: de deelnemers zitten in een hoefijzer of kring naar elkaar gericht, en de toehoorders kijken daarnaar vanuit de zaal. Soms zaten de deelnemers echt met hun rug naar de toehoorders toe, in andere gevallen konden de toehoorders de deelnemers ook aankijken.

De gespreksleiders hebben de deelnemers over het algemeen de ruimte gegeven om hun eigen punten te maken. Hierdoor ontstond soms wel enige spanning tussen deelnemers en toehoorders, waarbij soms ook persoonlijke opmerkingen werden geplaatst. Dit heeft echter volgens geen van de geïnterviewde rechters tot wanordelijke situaties geleid. Alleen bij de verhelderende vragen na afloop is het soms tot een directe discussie tussen een deelnemer en een toehoorder gekomen.

3.5. Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk hebben we onderzocht hoe spiegelbijeenkomsten worden vormgegeven in de rechtspraak. Daarvoor hebben we drie organisatorische aspecten bestudeerd: de organisatie van de spiegelbijeenkomsten, de aanwezigen bij spiegelbijeenkomsten, en het verloop van de spiegelbijeenkomsten.

De spiegelbijeenkomst is in de afgelopen jaren een frequent gebruikte vorm van feedback geworden. Het merendeel van de Nederlandse gerechten heeft al wel eens, of meerdere keren, een spiegelbijeenkomst gehouden. Eerdere positieve ervaringen van andere gerechten en/of het eigen gerecht worden daarvoor vaak als aanleiding genoemd. Een andere reden voor het organiseren van een spiegelbijeenkomst is dat gerechten daarmee hun intervisie-activiteiten op een andere, afwisselende manier kunnen inrichten.

De vormgeving van spiegelbijeenkomsten in de rechtspraak vergt de nodige organisatorische slagkracht, omdat zowel met de gespreksleiders, als met deelnemers, als met de toehoorders, intensief contact moet worden onderhouden. Vooral het bereiken, selecteren en informeren van de deelnemers kost veel tijd, en blijkt soms behoorlijk lastig, zeker wanneer de deelnemers private procespartijen zijn. Ook met

de toehoorders moeten de nodige afspraken worden gemaakt, bijvoorbeeld over de te bespreken onderwerpen, de plaats en tijd van de bijeenkomst en het evaluatieproces. Naast rechters, worden regelmatig ook juridisch medewerkers, administratief medewerkers, en bodes uitgenodigd.

De spiegelbijeenkomsten worden steeds geleid door twee gespreksleiders, waarvan één uit de rechtspraak afkomstig is, en de ander van buiten komt. Zij worden door de organiserende gerechten geworven uit een beperkt aantal personen, die vaak al jaren optreden als gespreksleider van spiegelbijeenkomsten en daar dus ruime ervaring mee hebben. De juridische achtergrond van een aantal van deze gespreksleiders wordt soms als een voordeel, soms ook als een nadeel genoemd: juridische kennis stelt gespreksleiders in staat beter door te vragen aan deelnemers, maar kan soms ook een open blik in de weg staan.

De vragen, waarvan de organiserende gerechten willen dat die aan bod komen tijdens de spiegelbijeenkomst, vormen de leidraad voor het gesprek. Ook de deelnemers worden van tevoren zorgvuldig geselecteerd door de organiserende rechters. Daarbij wordt er op een aantal kenmerken gelet: is de deelnemer een private of professionele procespartij, hoe vaak procedeede de deelnemer, hoe dominant is de deelnemer in een gesprek, hoe ervaren is de deelnemer, etc. Voor spontane opmerkingen door deze deelnemers is wisselend ruimte: sommige gespreksleiders laten dit meer toe dan andere.

Over het algemeen verlopen de spiegelbijeenkomsten op een ordelijke manier, en houden de toehoorders afstand van het gesprek dat zich tussen de deelnemers afspeelt. Om de afstand tussen de deelnemers en toehoorders groter te maken, kiezen sommige gerechten voor een bijzondere setting (door de spiegelbijeenkomst bijvoorbeeld in een theater te laten plaatsvinden). Het komt niet vaak voor dat er een openlijke discussie ontstaat tussen deelnemers en toehoorders, ook niet wanneer de toehoorders aan het einde van de bijeenkomst nog reageren op het gevoerde gesprek. Spanningen tussen deelnemers en toehoorders ontstaan vooral wanneer de toehoorders het idee hebben dat een deelnemer zich vooral uitlaat om zijn frustraties te uiten, in plaats van zinvolle feedback te geven. De ervaring van de geïnterviewde rechters is echter dat dit niet vaak voorkomt.

4 Welke onderwerpen worden tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?

In dit hoofdstuk beantwoorden we de deelvraag: *welke onderwerpen worden tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?* Daartoe hebben we, op basis van de afgenomen interviews, de verslagen van spiegelbijeenkomsten, en de correspondentie van de gerechten met de deelnemers, onderzocht wat voor feedback zoal gegeven wordt door de deelnemers aan spiegelbijeenkomsten. De ontvangen feedback is zeer divers en beslaat zowel de inhoudelijke beoordeling van rechtszaken, als organisatorische aspecten en het verloop van de zitting.

De feedback is beschreven door de meest voorkomende thema's en concepten te coderen en op inhoud te selecteren. Om de feedback overzichtelijk in kaart te brengen, hebben wij deze thema's en concepten in zeven categorieën ondergebracht: de organisatie van het gerecht, het verloop van de zitting, de inhoudelijke beoordeling door de rechter, bejegening van partijen (in het strafrecht en in andere rechtsgebieden), innovatie en verschillen tussen rechters. De inhoud daarvan is hieronder samengevat. We beschrijven de feedback per categorie en geven vervolgens aan het einde een conclusie.

4.1 De organisatie van het gerecht

In deze paragraaf een aantal aspecten van de organisatie van de rechtspraak: gebouw en ontvangst; planning, vertraging en termijnen; contact en informatievoorziening en de rol van de ondersteunde dienstverleners. Na deze aspecten een voor een bespreken te hebben, geven we een samenvatting en korte tussenconclusie.

4.1.1 Gebouw en ontvangst

Advocaten geven aan dat niet alle gerechtsgebouwen voldoende ruimte bieden om in vertrouwelijkheid met cliënten te spreken. Soms moeten advocaten daarvoor uitwijken naar de hal of een (binnen)plein. Er zijn echter ook gerechten die buiten de zittingszalen vertrouwelijke overlegplaatsen voor advocaten en cliënten hebben gecreëerd. Tevens wordt door deelnemers aangegeven dat gerechtsgebouwen niet altijd een goede akoestiek hebben en dat de entree bij sommige gebouwen wat bekrompen aanvoelt.

Over de ontvangst bij de gerechten zijn de deelnemers over het algemeen positief. Deelnemers voelen zich in de meeste gevallen veilig in de gerechtsgebouwen: beveiliging en parketpolitie worden adequaat ingezet. Over de ontvangst door de portiers

heerst tevredenheid, al klagen sommige deelnemers over de wachttijden voor de detectiepoortjes.

De deelnemers zijn erg positief over de bodes. Ze vinden dat de bodes zorgen voor een goede begeleiding van partijen, en ook de spanning bij hen kunnen wegnemen. Wel zouden de bodes in sommige gevallen beter kunnen aangeven of een zaak uitloopt en zo ja, hoe lang ongeveer.

Over de horecavoorzieningen binnen de gerechten, met name koffie en thee, is veel ontevredenheid. De internetverbinding is ook niet overal even goed, evenals de parkeermogelijkheden bij de gerechten. En het wordt als vervelend ervaren dat er voor partijen geen gescheiden wachtkamers bestaan: dat kan spanning opleveren.

4.1.2 Planning, vertraging en termijnen

Over de planning en aanhouding van zittingen, vertragingen op een zittingsdag en de termijnen voor uitspraken en beschikkingen wordt verreweg het meeste gezegd door advocaten en verweerders.

Allereerst wordt er door deze deelnemers regelmatig kritiek geuit op de planning van zittingen. Het duurt vaak erg lang voordat een zitting is ingepland (daar gaan in sommige gevallen zelfs enkele maanden overheen, zeker bij eenvoudige kamer-zittingen), en het wordt niet altijd duidelijk gemaakt aan partijen waarom dit het geval is. Het komt regelmatig voor dat partijen lange tijd niets te horen krijgen over de planning van een zaak, en pas na enkele maanden bericht krijgen dat een zitting is ingepland. Dat geeft moeilijkheden voor partijen, die daardoor hun eigen agenda moeten aanpassen. Daarnaast worden partijen niet altijd goed op de hoogte gesteld van een tegenpartij die bijvoorbeeld appél of cassatie intrekt. Verscheidene advocaten vragen of zij hiervan op de hoogte gesteld kunnen worden. Daarnaast verschilt het per gerecht of partijen hun verhinderdata kunnen doorgeven, en of de 'verkeerstoren' daarmee in de planning rekening houdt. De gerechten blijken verder niet altijd flexibel met het aanhouden van een zitting als een partij daar pas later om vraagt.

"Soms wordt er bij verhindering botweg gezegd: 'U zorgt maar dat er een kantoorgenoot komt.' Het is prettig als rekening met verhinderdata wordt gehouden. Als dat niet gebeurt moet een advocaat soms kiezen tussen twee cliënten voor wie allebei grote belangen op het spel staan. De advocaat wordt voor voldongen feiten geplaatst en cliënten begrijpen dat niet."

Veel deelnemers vragen zich af of het plannen van de zittingsdatum niet volledig in overleg kan, waarbij procespartijen niet slechts hun verhinderdata opgeven, maar de gerechten in overleg met hen het moment van de zitting afstemmen. Gerechten

4 Welke onderwerpen worden tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?

komen professionele procespartijen (verweerders, advocaten) soms tegemoet door de zittingen, waarbij deze partij betrokken is, in overleg op een bepaalde dag in de week in te plannen. Wanneer een zaak wel wordt aangehouden, zouden deelnemers graag op de hoogte worden gesteld door de rechtbank, het liefst met een heldere motivering.

Ten tweede wordt aangegeven dat de termijn voor het geven van uitspraak in sommige gevallen lang wordt aangehouden. Dit speelt vooral bij meervoudige kamer-zaken. Verscheidene advocaten stellen daarom voor om een gefixeerde datum te kiezen, zodat een zaak naar alle waarschijnlijkheid niet hoeft te worden uitgesteld. In geval van aanhouding horen partijen graag de reden hiervoor. Ook zouden ze graag zo snel mogelijk een uitspraak ontvangen zodra die beschikbaar is. Dit gebeurt standaard per post, maar partijen geven aan dat ze dit graag al eerder via mail of fax ontvangen.

Tenslotte lopen ook de zittingen zelf regelmatig uit. Dat komt in sommige gevallen door overmacht (ziekte, file, beschikbaarheid van tolken, etc.). Soms komt het ook voor dat voor een zaak (te) weinig tijd is ingepland en de zitting langer duurt dan van tevoren was bedacht. Deelnemers (advocaten, verweerders, partijen) hebben er over het algemeen begrip voor wanneer een zaak voor korte tijd uitloopt, maar vinden het niet prettig wanneer een zaak pas uren later behandeld kan worden. Advocaten geven aan dat vertraging over het algemeen vaker voorkomt bij strafzaken dan bij civiele zaken. Wanneer dit het geval is, zouden partijen hiervan graag op de hoogte worden gebracht door de bode, waarbij ook wordt aangegeven wat de reden voor de vertraging is.

4.1.3 Contact en informatievoorziening

De reacties van deelnemers op dit aspect zijn zeer gemengd. Sommige deelnemers klagen over de telefonische bereikbaarheid van de gerechten en de vertraagde reactie op berichten en vragen, terwijl andere deelnemers daar best tevreden over zijn. Verscheidene deelnemers zijn tevreden met de flexibiliteit en behulpzaamheid van de administratie. Wel geven ze aan dat ze over wijzigingen in de zittingsplanning niet altijd telefonisch op de hoogte worden gesteld, hetgeen tot vervelende situaties kan leiden.

Deelnemers zouden het prettig vinden als ze bij organisatorische en/of inhoudelijke vragen direct met de betreffende griffier kunnen overleggen. De mogelijkheid van e-mail wordt door de griffie vaak alleen aangeboden als het om spoedzaken gaat. Een aantal deelnemers geeft aan dat ze na afloop van de zitting (vaker) contact zou-

den willen opnemen met de griffier, zeker als de zitting lastig is verlopen. Bij sommige gerechten neemt de griffie soms uit eigen beweging contact op met partijen; bij andere gerechten zijn griffiers veel minder flexibel.

“De griffie bellen is een drama. Er is weinig flexibiliteit en alles moet schriftelijk. Dit is vooral irritant als iets echt overduidelijk fout is.”

Verscheidene deelnemers geven aan dat ze liever mailen dan faxen met de gerechten, maar dat dit vaak nog onvoldoende gefaciliteerd is. Ook komt het bij bepaalde gerechten nog voor dat veel correspondentie per post plaatsvindt (het aanleveren van processtukken bijvoorbeeld). Deelnemers geven aan dat ze liever zouden mailen.

4.1.4. Samenvatting en conclusie

Tijdens de bijeenkomsten is er gesproken over de voorzieningen in de gerechtsgebouwen, de logistieke dienstverlening in het gerechtsgebouw, en over de interactie tussen de griffie en partijen (advocaten) en deskundigen. Naast de waardering die er is uitgesproken is er ook kritiek gegeven. Daarbij valt vooral op dat er geklaagd is over het niet gescheiden laten wachten van partijen, over de wachttijden bij zittingen en over wat er misgaat in de communicatie tussen rechtbank en partijen bij het plannen van de zitting. Ook de bejegening door de griffie was daarbij soms een aandachtspunt.

4.2 Verloop van de zitting

In deze paragraaf gaan we in op de feedback die de deelnemers hebben gegeven over een aantal aspecten van het verloop van de zitting: respectievelijk de ruimtelijke indeling van de zittingszaal, de informatie die partijen ontvangen over het verloop van de zitting, de tijd die voor een zitting wordt uitgetrokken, de procedurele beslissingen die de rechter tijdens de zitting maakt en het proces-verbaal.

4.2.1 De ruimtelijke indeling van de zittingszaal

Over het algemeen wordt het door de deelnemers als prettig ervaren wanneer de zittingszaal ruim is, zodat er voor alle aanwezigen voldoende ruimte is in de zittingszaal, ook om bijvoorbeeld dossiers kwijt te kunnen. Advocaten en partijen geven aan dat het fijn is als er voldoende ruimte is voor een advocaat om naast zijn cliënt plaats te kunnen nemen.

Tevens vinden advocaten, slachtoffers en partijen het prettig als er een bepaalde afstand wordt gecreëerd tussen de verschillende aanwezigen op de zitting. Dit vinden zij vooral prettig wanneer er een spanning bestaat tussen partijen onderling of tussen

4 Welke onderwerpen worden tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?

partijen en andere aanwezigen, bijvoorbeeld slachtoffers. Ook de aanwezigheid van parketpolitie in de zittingszaal bij agressieve of boze personen (bijvoorbeeld ouders in een familierechtzaak) wordt als erg veilig ervaren.

Advocaten zeggen dat hun cliënten, maar soms ook zichzelf, erg gevoelig zijn voor iedere mogelijke blijk van vooringenomenheid bij rechters. Daartoe kan ook de inrichting van de zittingszaal bijdragen, bijvoorbeeld wanneer de rechter en de Raad voor de Kinderbescherming op dezelfde hoogte zitten, of de afstand tussen de rechter en het Openbaar Ministerie veel kleiner is dan die tussen de rechter en de cliënt en zijn advocaat.

“Meerdere deelnemers zeggen dat het vreemd wordt gevonden dat de vertegenwoordiger van de Raad voor de Kinderbescherming (hierna: de Raad) op gelijke hoogte zit met het hof. [...] De wens wordt uitgesproken dat de Raad op gelijke hoogte met partijen zit, dan wel tussen partijen en het hof in, net zoals het Openbaar Ministerie bij strafzaken.”

4.2.2 Informatie tijdens de zitting

Veel deelnemers (advocaten, kindbescherming, jeugdzorg, slachtoffers) geven aan dat het voor partijen prettig zou zijn wanneer de rechter voorafgaand aan de zitting uitlegt wie de partijen zijn, wat voor rol zij hebben tijdens de zitting en hoe de zitting gaat verlopen. Partijen zijn vaak erg gespannen, hebben geen of beperkte juridische kennis en komen over het algemeen niet vaak in de rechtszaal.

Een andere manier om aan partijen duidelijk te maken wie welke rol ter zitting vervult, is om bij alle procesdeelnemers (rechter, griffier, advocaten, Openbaar Ministerie, etc.) een naambordje te plaatsen met daarop de functie van de procesdeelnemer. Deelnemers geven aan dat partijen dit als prettig ervaren, maar dat dit niet in alle gerechten gebeurt.

Sommige deelnemers -vooral advocaten- zouden met name bij Nieuwe Zaaksbehandeling in bestuursrechtzaken graag zien dat procedurele informatie over het verloop van de zitting al van tevoren wordt medegedeeld. Rechters zouden bijvoorbeeld al van tevoren kunnen aangeven of ze aan advocaten de gelegenheid gaan bieden om een pleitnota voor te dragen, of hoeveel tijd ze voor een zitting gaan uittrekken.

“Een andere advocaat geeft aan dat hij het prettig zou vinden als er een soort ‘draaiboek’ zou komen voorafgaand aan een zitting, richtlijnen die meegegeven worden. Bijvoorbeeld ten aanzien van pleitnota; voorlezen of niet, overhandigen of niet, opmaken of niet?”

Sommige advocaten zijn van mening dat de rechters ook van tevoren moeten aangeven op welke onderdelen van het dossier zij inhoudelijk ingaan. Andere advocaten zijn echter van mening dat er geen reden bestaat voor de rechter om dat te doen. Zij vinden dat het vooral de taak van de advocaat is om zijn cliënt voor te bereiden op het verloop van de zitting.

4.2.3 Duur van de zitting

Een ander door advocaten, deurwaarders, medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming en jeugdzorg genoemd aspect is de tijd die de rechter uittrekt voor de behandeling ter zitting. Hier is vaak een spanning aanwezig met de planning van zittingen. Het komt regelmatig voor dat voor een zitting meer tijd nodig is dan van tevoren was ingepland (hoewel het ook vaak goed gaat) en dan is er een groot risico dat zittingen uitlopen. Dit is in de meeste gevallen echter geen reden voor rechters om de zitting dan sneller af te doen.

Over de tijd die wordt uitgetrokken voor de zitting zijn de meningen wisselend. Sommige advocaten vinden dat de gerechten voldoende tijd uittrekken voor de zitting. Andere deelnemers vinden dat niet; advocaten, en partijen zelf kunnen niet volledig hun verhaal doen. Deze advocaten geven aan dat rechters erg op 'zittingsproductiviteit' lijken te zijn gericht.

"Mij bekruipt wel af en toe het gevoel dat rechters op een zitting door willen en willen produceren. Iedereen zit klaar: drie rechters, een griffier en een ovj, dan wil [het gerecht] door met de behandeling."

Medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming en van jeugdzorg geven aan dat hier vooral op gelet moet worden bij kwetsbare procesdeelnemers, zoals verdachten, slachtoffers en jeugdigen. Voor hen is het belangrijk om hun verhaal te doen, en daarnaast hebben zij ook meer uitleg nodig over wat er precies tijdens de zitting gebeurt en wat de uitspraak inhoudt.

Verder geven advocaten aan dat een verschil in spreektijd voor partijen de indruk wekt dat de rechter de ene partij meer ruimte geeft dan de andere. Een advocaat in familiezaken zei in een spiegelbijeenkomst:

"Elke rechter pakt het weer anders aan. De één laat vooral de advocaten aan het woord, terwijl de ander meer naar partijen luistert. Het is voor partijen soms heel moeilijk om te schakelen. Rechters lijken soms meer begrip te hebben voor de ene partij dan voor de andere. Een partij krijgt bijvoorbeeld meer spreektijd dan de ander."

4 Welke onderwerpen worden tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?

4.2.4 Procedurele beslissingen van de rechter

Uit de verslagen komen ook een aantal punten naar voren die betrekking hebben op de procedurele beslissingen van de rechter: respectievelijk het (wel of niet) voorlezen van pleitnota's, wat te doen met te laat ingediende stukken, het dragen van toga's en het doen van een mondelinge uitspraak.

Ten eerste is er onenigheid onder advocaten over de vraag in hoeverre pleitnota's voorgelezen moeten worden op de zitting of niet. Sommige gerechten laten dit toe, andere laten het alleen in sommige gevallen toe, en weer andere gerechten kiezen ervoor pleitnota's helemaal niet meer voor te laten lezen op zitting. Deelnemers geven aan dat ze in ieder geval duidelijkheid verlangen over wat de rechter gaat doen.

"Uitgebreide pleitnota's die in feite een kopie zijn van een conclusie of de dagvaarding zouden niet mogen worden toegestaan door de rechter. Het zou fijn zijn als daar inderdaad één lijn in wordt getrokken. Nu is het verschillend per rechter. Als er weer opnieuw gepleit gaat worden, kan dit leiden tot een verharding."

Ten tweede vinden veel advocaten dat de rechter te laat ingediende stukken niet meer moet toelaten voor de zitting, zeker in het geval de andere partij deze stukken nog niet heeft in kunnen zien. Sommige rechters doen dat al, andere niet. Daarmee verkrijgt de partij die de stukken te laat indient een voordeel. Aan de andere kant geven deelnemers aan dat dit niet te snel moet gebeuren, aangezien de rechter aan waarheidsvinding doet.

"Ik heb wel de indruk dat advocaten uit strategisch oogpunt zo kort mogelijk voor de zitting stukken indienen of een (gewijzigd) verzoek indienen. In sommige gevallen had ik het prettig gevonden als de rechter zou hebben besloten dat de stukken buiten beschouwing worden gelaten omdat zij te laat zijn. In plaats daarvan werd een leespauze ingelast. Naar mijn idee werd de advocaat daarmee beloond voor toepassing van een strategie waarbij iedereen wordt overvallen."

Ten derde zijn advocaten en jeugdzorg medewerkers het erover eens dat de toga een relevante verschijningsvorm voor de rechterlijke macht, advocaten en officieren van justitie is, maar dat het niet altijd nodig is om een toga aan te doen, met name niet bij jeugdigen. Partijen vinden dat hier uniforme afspraken over gemaakt moeten worden om verarring te voorkomen.

Tenslotte verschillen advocaten over de mondelinge uitspraak. Sommige deelnemers (deurwaarder, advocaat) geven aan dat het een prettige, snelle en informele wijze van rechtspreken is.

“Soms heb je hele lastige cliënten, [...] dan vind ik het jammer als de rechters de uitspraak uitstellen. Het lijkt voor mij alsof zij geen mondelinge vonnis willen uitspreken omdat ze geen zin hebben in de reactie van de mensen. Voor deze mensen is het makkelijker als het vonnis mondeling wordt toegelicht.”

Anderen (advocaten) zien liever dat de rechter, waar dat nodig is, meer tijd uittrekt voor de uitspraak.

4.2.5 Proces-verbaal

Uit de opmerkingen van de deelnemers blijkt dat de verschillende gerechten geen uniform beleid voeren over het verstrekken van processen-verbaal en de vorm waarin processen-verbaal worden verstrekt. Ten eerste blijkt dat processen-verbaal niet altijd aan partijen verstrekt worden, of alleen op aanvraag.

Ten tweede blijkt dat verschillende gerechten processen-verbaal in andere vormen verstrekken. Meestal worden de processen-verbaal in verkorte vorm verstrekt. Daardoor is het voor partijen lastig vast te stellen wat nu precies wel of niet gezegd is tijdens een zitting. In sommige gevallen wordt wel een volledig proces-verbaal gemaakt. Wanneer dit precies gebeurt, verschilt per gerecht.

Verder geven advocaten partijen aan dat het erg prettig is dat, wanneer tijdens de zitting afspraken tussen partijen zijn gemaakt, bijvoorbeeld over een schikking, deze afspraken ook worden opgenomen in het proces-verbaal, zodat partijen daar later op terug kunnen vallen.

4.2.6 Samenvatting

Voor de inrichting van de zittingszaal vindt men dat de procespartijen op gelijke afstand van de rechter moeten zitten, en dat slachtoffers zo ver mogelijk van verdachten moeten zitten. Uitleg over de inrichting van de zitting wordt belangrijk gevonden. Het uitlopen van zittingen is een aandachtspunt. Men wil graag dat partijen gelijk behandeld worden als het gaat om hun spreektijd.

Deelnemers willen graag zo vroeg mogelijk duidelijkheid over het beleid van de rechter ter zitting, bijvoorbeeld over het voorlezen van pleitnota's, hoe om te gaan met te laat ingediende stukken en de mondelinge uitspraak. Cliënten van advocaten hebben graag een mondelinge toelichting op de uitspraak door de rechter. Men vindt het vervelend als een uitspraak lang op zich laat wachten.

De vormgeving van het proces-verbaal van de zitting is niet overal hetzelfde. Men heeft begrip voor verkorte vorm ervan, maar wil wel graag dat op zitting vastgelegde

4 Welke onderwerpen worden tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?

afspraken ook in het proces-verbaal worden opgenomen. Dat zou in elk geval ook aan partijen moeten worden gestuurd.

4.3 Inhoudelijke beoordeling door de rechter

In deze paragraaf gaan we in op wat de deelnemers gezegd hebben over de inhoudelijke beoordeling van zaken door de rechter. We onderscheiden drie verschillende aspecten: de deskundigheid van de rechter, de motivering van uitspraken en de actieve houding van de rechter (in hoeverre beweegt de rechter partijen om er samen uit te komen).

4.3.1 De deskundigheid van de rechter

Bijna alle deelnemers geven aan tevreden te zijn met de deskundigheid van de rechters bij de verschillende gerechten. Ten eerste zijn deelnemers onder de indruk van de juridische kennis en kunde van de rechters. Rechters zijn over het algemeen goed op de hoogte van de laatste wet- en regelgeving en jurisprudentie.

Over de dossierkennis van rechters verschillen de meningen. Sommige advocaten vinden dat de rechters goed op de hoogte zijn van de dossiers. Andere advocaten geven echter aan dat rechters het dossier niet altijd goed kennen. Dit kan er tijdens de zitting toe leiden dat bepaalde punten onnodig herhaald worden.

“Ik begrijp dat de rechter vragen stelt aan het begin, maar soms krijg ik het gevoel dat het is omdat ze het dossier niet voldoende hebben gelezen. Cliënten geven dan aan “we hebben dit besproken, waarom vraagt de rechter daar niet naar?” [...] Aan sommige type vragen kun je merken dat de rechter het wel of niet goed heeft voorbereid en dat geeft partijen een slecht gevoel.”

4.3.2 Motivering van uitspraken

Over de motivering van uitspraken wordt door de deelnemers verschillend geoordeeld. Ze hebben te maken met verschillende rechters. Over sommige uitspraken zijn advocaten tevreden, omdat ze helder en begrijpelijk gemotiveerd zijn, wat helpt voor partijen om de uitspraak te accepteren. Ook een mondelinge toelichting van de uitspraak helpt daarbij (hoewel dat wisselend gebeurt). Anderen geven echter aan dat ze niet tevreden zijn met de motivering. Advocaten geven aan dat gerechten vaak gebruikmaken van een (korte) standaardformulering, met een beperkte uitleg waarom de rechter op een bepaalde manier heeft beslist. In de uitspraak is dan vaak niet terug te zien wat tijdens de zitting is besproken. Dat is aan partijen moeilijk uit te leggen.

“Ik krijg het gevoel dat er standaard bouwstenen worden gebruikt om appèl te voorkomen. Dan zien we onvoldoende terug in het vonnis waar we wel iets over hebben gezegd.”

De deelnemers geven aan dat ze het anonimiseren van uitspraken prettig vinden, maar dat dit nog niet bij alle gerechten in dezelfde mate gebeurt.

4.3.3 Actieve houding van de rechter

Deelnemers (advocaten, deurwaarder), hebben zich veelvuldig uitgelaten over de actieve rol van de rechter, d.w.z. een rechter die met partijen actief op zoek gaat naar een oplossing voor het bestaande geschil. Deelnemers geven bijvoorbeeld aan dat een rechter wel vaker een indicatie kan geven over de uitspraak. Partijen geven aan dat het een prettige manier is om praktische zaken al vóór de schriftelijke uitspraak in werking te kunnen zetten. Ook kan het nuttig zijn om partijen alvast een richting mee te geven wanneer zij vervolgens in mediation gaan of proberen met elkaar te schikken.

“Bij een compromis helpt het wel dat het Hof soms een voorlopig oordeel geeft. Dat neem je dan mee in je overwegingen en dat helpt bij een compromis. [...] Partijen krijgen dan direct een richting mee, bijvoorbeeld over de bewijslastverdeling.”

Advocaten benoemen ook de nadelen van een voorlopig oordeel: het kan de onderhandelingsruimte voor partijen al gedeeltelijk wegnemen. Een advocaat belicht de keerzijde:

“Als er een duidelijk voorlopig oordeel ligt, is alle onderhandelingsruimte weggenomen. Een tipje van de sluier is prettiger;”

Een collega beaamt dat in het geval van ontslagzaken:

“...als het op zitting ineens twijfelachtig wordt of er ontbonden kan worden, werkt medewerker vaak niet meer mee.”

Verder geven advocaten en deurwaarders aan dat mediation alleen toegepast zou moeten worden wanneer dat tot resultaat kan leiden. Sommige deelnemers zijn positief over de aanpak van de rechter, en zien diens aanzet tot mediation of schikking als een prikkel om met elkaar in overleg te gaan. Een deurwaarder is het eens met de opvatting dat schikken een handig instrument is; het kan de onderhandelingen op de gang ter wille zijn. Voorts geeft hij aan dat hij merkt dat ‘nee’ ook daadwerkelijk ‘nee’ is. Als partijen aangeven niet te willen schikken, gaat de rechter er niet op door. Een schikkingsvoorstel van de rechter werkt echter niet altijd: de rechter kan een inschattingfout maken, bijvoorbeeld wanneer partijen al voor de derde of vierde keer ‘de gang’ worden opgestuurd om tot een schikking te komen. Dat ervaren advocaten

4 Welke onderwerpen worden tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?

als dwangmatig, en daardoor niet effectief. Partijen zijn soms bang om te ‘verliezen’ wanneer zij niet ingaan op een schikkingsvoorstel van een rechter: dat vergroot de druk op partijen om te schikken. Een advocaat geeft aan dat hij het idee heeft dat rechters wel eens een persoonlijk belang hebben bij het schikken van een zaak, ze hoeven er dan namelijk geen tijd meer aan te besteden. Er wordt soms zelfs merkbaar pressie uitgeoefend.

Tenslotte zetten sommige deelnemers hun vraagtekens bij de effectiviteit van schikking en mediation, bijvoorbeeld in huurgeschillen. Een deurwaarder geeft aan dat hij onderzoek op zijn kantoor heeft gedaan naar zaken welke in eerste instantie geschikt waren, maar uiteindelijk toch tot ontruiming hebben geleid; deze zaken bleken de overhand te hebben. Schikkingen zijn vaak niet effectief. Hij zegt:

“Je kunt de conclusie hieraan verbinden dat schikken blijkbaar niet succesvol is, maar wel tijd en geld kost.”

4.3.4 Samenvatting

De deskundigheid van de rechter wordt door de deelnemers over het algemeen gewaardeerd. Wel heeft men behoefte aan een duidelijke motivering van uitspraken: het helpt als cliënten van advocaten van de rechter een uitleg krijgen over de uitspraak. Soms is het prettig voor partijen om al op zitting te weten waar ze aan toe zijn, maar het kan ook de onderhandelingsruimte verminderen.

4.4 Bejegening van partijen (algemeen)

In deze paragraaf gaan we in op de bejegening van partijen (rechtzoekenden, gedaagden, verdachten, slachtoffers) door de rechter. We maken een onderscheid tussen bejegening van partijen door de strafrechter en bejegening in andere zaken. Aangezien het verloop van een strafzitting afwijkt van die van andere zaken, en omdat er andere procesdeelnemers zijn (verdachten, Openbaar Ministerie en slachtoffers), leek dit onderscheid ons gerechtvaardigd.

In deze paragraaf gaan wij in op de bejegening van partijen in het algemeen. We onderscheiden hierbij een aantal aspecten van bejegening: voelen partijen zich gehoord, hoe worden partijen persoonlijk door de rechter bejegend, en hoe voert de rechter regie over de zitting.

4.4.1. Voelen partijen zich gehoord?

Of partijen zich gehoord voelen, hangt samen met de ruimte die partijen krijgen om hun verhaal op de zitting te doen. Sommige rechters geven partijen veel ruimte om

hun visie op de zaak te geven, en gaan in sommige gevallen ook met de partijen in gesprek. Dat geeft partijen de indruk dat de rechter naar hun verhaal luistert, en helpt bij de acceptatie van de uitkomst van het proces. Dat geldt echter niet in alle gevallen. Soms hebben partijen niet de gelegenheid om hun verhaal te doen. Dat is voor advocaten, maar met name voor de partijen zelf een vervelende ervaring.

"Cliënten krijgen weinig ruimte om hun zegje te doen. Als zij de rechter op de klok zien kijken, voert dat de druk voor partijen op. Zij willen hun verhaal nog kwijt en zijn bang dat zij die gelegenheid niet meer krijgen."

Partijen voelen zich niet alleen gehoord wanneer hen ruimte wordt geboden hun verhaal te doen, maar ook wanneer de rechter alle betrokken partijen kritisch onder vraagt. Dat geeft partijen het gevoel dat de rechter niet klakkeloos uitgaat van de stellingen van partijen, en dat de rechter alle belangrijke punten bespreekt.

Soms stelt de rechter zich niet of slechts in beperkte mate kritisch op tegenover één van de partijen. Een deelnemer, werkzaam bij de Raad voor de Kinderbescherming, merkt hierover op:

"Ouders hebben vaak het gevoel, met name bij de behandeling van een verzoek tot een gezag beëindigende maatregel, dat de rechter in zijn/haar oordeel toch de Raad [voor de Kinderbescherming] en de gezinsvoogd zal volgen. Misschien zou het goed zijn om kritische vragen te stellen, zodat zij het gevoel hebben dat er echt onderzoek wordt gedaan. Voor deze zaken zou meer tijd mogen worden uitgetrokken."

4.4.2. Bejegening door de rechter

Over het algemeen geven advocaten aan tevreden te zijn over de bejegening van partijen ter zitting door kantonrechters.

"De bejegening is erg vriendelijk en dit wordt als fijn ervaren door rechtzoekenden. Zij voelen zich gehoord."

De bejegening van partijen begint al bij de aanvang van de zitting. De deelnemers geven aan dat de wijze waarop de rechter partijen begroet erg belangrijk is. Wanneer de rechter de ene partij hartelijker begroet dan de ander, kan dat al betekenen dat de ander zich achtergesteld voelt.

"Een partij kan het gevoel krijgen op achterstand te staan als zijn advocaat wordt 'aangepakt' terwijl de medewerker van Bureau Jeugdzorg, 'die toch ook vast vaker bij het hof komt', vriendelijk wordt gegroet."

Het is een taak voor de rechter om ervoor te zorgen dat partijen zich op hun gemak voelen op de rechtbank. Een ontspannen begin van de zitting, waarbij de rechter duidelijk uitlegt hoe de zitting gaat verlopen, helpt daarbij. Een kleine blijk van inte-

4 Welke onderwerpen worden tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?

resse in de partijen, bijvoorbeeld door te vragen hoe het met hen gaat, of bijvoorbeeld hun naam goed uit te spreken, helpt daarbij.

Ook tijdens de zitting kunnen rechters zich nog meer inleven in partijen, en zich niet te veel verschuilen achter juridische argumenten. Ook de bejegening van professionele partijen is belangrijk, al geven de meeste deelnemers aan dat zij wel steviger mogen worden aangepakt dan private procespartijen.

4.4.3. Regievoering door de rechter

De deelnemers geven aan dat rechters op verschillende wijzen leidinggeven aan zittingen. Sommige rechters geven veel ruimte aan partijen, andere rechters houden de regie van de zitting juist strak in de hand. Sommige deelnemers vinden dat rechters dit goed doen.

“We zitten op zitting met het doel om informatie te verzamelen. Als ik het gevoel heb dat dit gebeurt op zitting dan heb ik een prettig gevoel. De rechter leidt de zitting, dat kan ik niet doen. Een aantal rechters in [gerecht] doet dat heel goed.”

Andere advocaten, en officieren van justitie geven aan dat het soms nog schort aan voldoende regievoering: de rechter zou niet te veel ruimte moeten laten aan advocaten om een officier op de korrel te nemen. Zeker wanneer twee private partijen tegenover elkaar staan, bijvoorbeeld in het familierecht, kan dat tot gevolg hebben dat er onrust ontstaat tijdens de zitting.

4.4.4 Samenvatting

Partijen vinden het prettig als zij hun standpunt kunnen uitleggen, en als de rechter partijen uitvoerig bevrage. Tekenen van tijdsdruk bij de rechter worden niet op prijs gesteld. Ook het bevragen van instanties als jeugdzorg versterkt de indruk van rechterlijke zorgvuldigheid en onpartijdigheid.

Rechtzoekenden zijn meestal tevreden over hoe de rechter hen bejegt, maar niet in alle gevallen. Advocaten vinden dat rechters zich soms beter zouden moeten inleven in de positie van hun cliënten, en meer hun best kunnen doen om partijen op hun gemak te stellen. Men is het erover eens dat een duidelijke regievoering van de rechter prettig is. Een op zitting al te lijdelijke rechter wordt niet gewaardeerd.

4.5. Bejegening van partijen (strafrecht)

In deze paragraaf gaan we specifiek in op de bejegening van partijen in het strafproces. Hier bespreken we respectievelijk de bejegening van verdachten, advocaten, het Openbaar Ministerie en slachtoffers.

4.5.1 Bejegening van verdachten

Advocaten geven aan dat het voor verdachten vooral van belang is om gehoord te worden. Een geïnteresseerde houding van rechters en het stellen van vragen is de sleutel daartoe, en bevordert bovendien de acceptatie van de uitspraak. Sommige deelnemers vinden dat rechters dit al erg goed doen. In andere gevallen schiet de bejegening van verdachten volgens advocaten te kort.

Verdachten krijgen soms de indruk dat de rechter snel door een zaak heen wil, vooral in eerste aanleg. Rechters realiseren zich soms onvoldoende hoe belangrijk een zitting is voor een verdachte: het gaat immers vaak om de vraag of iemand wordt vastgezet of niet.

“De raadsheren tonen onvoldoende dat zij zich realiseren dat het voor verdachte een belangrijk moment is; moet hij 3 maanden langer vastzitten of niet. [...] De verdachte heeft regelmatig de indruk dat de beslissing van tevoren al vaststaat.”

Het voelt voor verdachten soms alsof de rechters het Openbaar Ministerie te hulp schieten, aldus de advocaten. Als alleen kritische vragen worden gesteld aan de verdediging, maar niet aan de officier, kan dat de schijn van vooringenomenheid wekken.

Een advocaat zegt ook:

“Een reden om in hoger beroep te gaan, kan zijn dat de rechtbank over het hoofd van de verdachte heen met de benadeelde partijen allerlei gesprekken voert.”

Verdachten zijn verder erg gevoelig voor de gezichtsuitdrukking en houding van de rechters. Verdachten verlangen niet naar een emotionele rechter, maar wel naar een rechter die zijn emoties in bedwang houdt. Ook het laatste woord van de verdachte moet de rechter met interesse aanhoren, vindt een advocaat:

“Ik vind dat een rechter niet door middel van zijn mimiek moet laten blijken dat hij het verhaal van een verdachte niet gelooft. De rechter moet in plaats daarvan vragen stellen aan de verdachte. Ik heb liever een rechter die naar het verhaal vraagt dan een emotionele rechter die in zijn uitspraak pas laat blijken wat hij ervan vindt.”

Voor de acceptatie van de uitspraak is het ten slotte belangrijk dat de verdachte aanwezig is bij de uitspraak, zelfs als hij daarvoor uit voorarrest moet komen.

4.5.2 Bejegening van advocaten

De deelnemers (vooral advocaten) geven aan dat hun bejegening door de rechter soms te wensen overlaat. Vooral het inlevingsvermogen van de rechters in de positie van advocaten schiet regelmatig te kort. Rechters zouden zich beter moeten realiseren dat advocaten doen wat hun cliënt hen vraagt. Ook hebben rechters niet altijd

4 Welke onderwerpen worden tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?

een idee van de financiële kanten van de advocatuur. Andere advocaten zeggen daarentegen dat hun ervaringen niet zo negatief zijn en ze ook positieve ontwikkelingen zien.

Waar de advocaten het in het algemeen over eens zijn, is dat informeel contact tussen rechters en advocaten kan leiden tot meer wederzijds begrip tijdens de zitting. *“Het is goed voor het werk om elkaars positie te begrijpen. Rechters moeten weten in welk spanningsveld advocaten werken en voor advocaten is het goed om te weten hoe hard rechters werken.”*

4.5.3 Bejegening van het Openbaar Ministerie

Het Openbaar Ministerie wordt volgens de deelnemers over het algemeen goed bejegend door de rechter. Er heerst wederzijds begrip en respect bij de rechters en officieren van justitie voor elkaars positie. Soms missen officieren van justitie wel regievoering door de rechter, bijvoorbeeld wanneer een advocaat zich spottend uitlaat over een officier.

“Soms in discussies wordt er naar het gevoel van de officier erg op de man gespeeld door de advocaat, dan wordt weleens regie door de rechter(s) gemist terwijl er dan best ingegrepen mag worden.”

Enkele deelnemers geven echter aan dat de rechters de officieren soms zo vriendelijk bejegenen, dat het kan aanvoelen alsof de rechters en de officieren onder één hoedje spelen. Hier is een rol weggelegd voor de rechter om deze schijn van verstrengeling zoveel mogelijk te voorkomen, en zich ook tegenover de officier kritisch op te stellen.

4.5.4 Bejegening van slachtoffers

Over de bejegening van slachtoffers zijn de meningen bij de deelnemers verdeeld. Sommige advocaten geven aan dat de rol van slachtoffers in het strafproces niet te groot mag worden, en dat het op zitting vooral om de verdachte moet draaien. Slachtoffers denken daar anders over. Vooral uit een spiegelbijeenkomst die met slachtoffers en hun advocaten is gehouden, blijkt regelmatig frustratie vanwege de overvloedige aandacht die uitgaat naar de verdachte, in plaats van naar de slachtoffers.

“Ik had het gevoel dat de dader werd voorgetrokken ten opzichte van het slachtoffer. [...] De hele zitting ging alleen maar over de verdachte, over hoe moeilijk die het wel niet had gehad, en ik moest mijn mond houden.”

Hun advocaten vinden dat de rechter meer aandacht aan slachtoffers moeten besteden. De rechter moet het slachtoffer uitleggen dat op zitting het meest over en met

de verdachte wordt gesproken, maar dat hij de ruimte krijgt een verklaring af te leggen. Het is aan de rechter om deze ruimte voor het slachtoffer te scheppen.

Verder is van groot belang dat de rechter interesse toont in het slachtoffer, en de slachtofferverklaring niet slechts als formeel onderdeel van de zitting benadert. Ook kan de rechter flexibeler omgaan met het slachtoffer. Een advocaat zegt:

“Soms heb ik plaatsvervangende schaamte voor hoe rechter slachtoffers afkappen als die iets willen zeggen wat buiten de kaders valt. Ik denk dat rechters daar veel flexibeler mee om kunnen gaan.”

Het is voor slachtoffers overigens belangrijk dat de verdachte niet gemakkelijk contact kan maken met het slachtoffer tijdens de zitting en het is de taak van de rechters om daarop letten.

4.5.5 Samenvatting

Sommige advocaten vinden dat verdachten niet altijd goed gehoord worden, vooral als de rechter haast lijkt te hebben. Verdachten hebben dan het idee dat de beslissing al vaststaat. Het is voor de verdachte belangrijk om van de rechter uitgelegd te krijgen waarom hij een straf krijgt. Ook het laatste woord van de verdachte moet met aandacht worden aangehoord.

Advocaten vinden dat rechters soms te weinig begrip hebben voor de positie van advocaten. Zij bedienen hun cliënt. Officieren vinden een goede (onderlinge) sfeer op de zitting belangrijk, maar sommigen vrezen dat al te veel vriendelijkheid het op de zitting kan doen voorkomen alsof rechter en officier onder één hoedje spelen.

Slachtoffers voelen zich niet altijd serieus genomen op zitting. Rechters zouden wat flexibeler met slachtoffers om kunnen gaan. Advocaten en slachtoffers zijn het erover eens dat de rechter slachtoffers zou moeten uitleggen wat zij van de zitting kunnen verwachten.

4.6. Begrijpelijkheid en taalgebruik van rechters

Tijdens de zitting en in de uitspraak moet de rechter een balans zien te vinden tussen het juridisch taalgebruik enerzijds en de begrijpelijkheid van de zitting en de uitspraak anderzijds. Advocaten geven aan dat ze begrijpen dat jargon nodig is, maar geven ook aan dat dit niet ten koste mag gaan van de begrijpelijkheid van de uitspraak.

“Niet elk vakjargon hoeft vermeden te worden. De verdachte begrijpt best dat dat erbij hoort. Belangrijk is dat de verdachte zich gezien en gehoord voelt.”

4 Welke onderwerpen worden tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?

Volgens de deelnemers is het belangrijk dat rechters zich inleven in het taalgebruik van partijen. Deze partijen zijn soms niet goed in staat om hun gedachten te verwoorden, maar het is wel van belang dat de rechter zijn best doet dat te begrijpen.

“De verdachte wil nog wel eens onhandig formuleren, soms in straattaal. Dergelijke taal wordt door de raadsheren vaak niet goed begrepen.”

Daarbij hoort ook een aanpassing van het taalgebruik van de rechters. Zeker in het geval van kwetsbare groepen, zoals jeugdigen, is jip- en janneketaal onontbeerlijk. De rechter kan zich echter ook té zeer inleven in partijen, door bijvoorbeeld straattaal te gaan gebruiken. Dat sorteert niet altijd het juiste effect. De advocaten raden de raadsheren af om termen te gebruiken als “vet” of “cool”.

“Je denkt misschien dat je daarmee aansluiting vindt bij de jeugdige, maar zij zijn iedereen vaak stappen ver voor met hun taal en dergelijke woorden zijn vaak allang achterhaald.”

Tenslotte geven een aantal deelnemers, die optreden als advocaat, aan dat ze gedurende de zitting geregeld iets zouden willen uitleggen aan hun cliënt, maar dat het vaak onduidelijk is of en wanneer dit kan. Ze verlangen daarover meer duidelijkheid.

4.6.1 Samenvatting

Juridisch taalgebruik is niet altijd te vermijden op zitting. Wel wordt het op prijs gesteld als een rechter moeite doet om uit te leggen waar het op zitting over gaat. Men raadt rechters daarbij af om tegenover jeugdigen straattaal te gebruiken. Overigens willen advocaten ook wel de gelegenheid krijgen om hun cliënten tijdens de zitting uitleg te geven.

4.7. Verschillen tussen rechters

4.7.1. Algemeen

Vrijwel alle typen deelnemers nemen verschillen waar in de wijzen waarop verschillende rechters zaken behandelen. Dat geldt ook voor de verschillende rechtsgebieden.

Het eerste belangrijke verschil is de behandeling ter zitting. Advocaten nemen verschil waar tussen rechters in de wijze waarop zij ter zitting met partijen omgaan. Sommigen wenden zich direct tot partijen, anderen bladeren nog door het dossier. Advocaten willen graag weten wat van hen verwacht wordt op de zitting.

Daarnaast geven zij aan dat er grote verschillen zijn tussen de bejegening van partijen door verschillende rechters. De ene rechter is wat norser en formeler, de andere wat

meer open. Een open rechter brengt wat meer ontspanning in de zaal. Rechters die nors en hard overkomen, krijgen een verdachte niet aan de praat, open rechters daarentegen wel.

Officieren ervaren ook verschil in bejegening. Een officier heeft tijdens een spiegelbijeenkomst gezegd dat rechters die tijdens hun Raio-opleiding officier zijn geweest, in het algemeen meer begrip tonen voor de positie van de officier dan andere rechters. Het derde verschil is de inhoudelijke competentie van rechters. Hoewel deelnemers (advocaten, medewerkers jeugdzorg, Raad voor de Kinderbescherming) over het algemeen aangeven tevreden te zijn met de inhoudelijke kennis en kunde van rechters, constateren zij toch verschillen in deskundigheid (zaak, recht). Ook geven ze aan dat de inhoudelijke beoordeling van zaken verschilt. Officieren geven aan dat de zwaarte van de opgelegde straffen verschilt per rechter. Rechters gaan soms verschillend om met de beoordeling van een lang strafblad: dat vormt voor sommige rechters een reden om anders te straffen.

4.7.2. Samenstelling van het college

Deelnemers – met name de deelnemers aan spiegelbijeenkomsten in jeugd en familiezaken – geven aan dat het hun voorkeur heeft dat dezelfde rechter dezelfde zaak blijft behandelen, dat is beter voor partijen. Dan is het tenminste van tevoren duidelijk welke rechter(s) de zaak behandelt, en kunnen advocaten hun cliënt beter voorbereiden. Partijen, advocaten en medewerkers van jeugdzorg hebben over het algemeen een voorkeur voor rechters met inlevingsvermogen. Het is daarom vervelend wanneer een rechter een ander is dan van tevoren is aangekondigd, en dat komt volgens de deelnemers nog regelmatig voor.

De verdeling van zaken over verschillende rechters heeft gevolgen voor de (inhoudelijke) behandeling van zaken: omdat zaken nu willekeurig aan rechters worden toegevoerd en rechters verschillende opvattingen hebben, heeft dat volgens advocaten, partijen en medewerkers van jeugdzorg en de kinderbescherming als gevolg dat verwante zaken door verschillende rechters verschillend behandeld worden.

4.7.3. Samenvatting

Deelnemers zien verschillen tussen hoe rechters omgaan met advocaten en partijen op de zitting. Dat levert wel wat ergernis op, met name omdat men behoefte heeft aan voorspelbaarheid van het zittingsverloop. Mag er nog gepleit worden, mag een advocaat spreekantekeningen gebruiken, wat wordt er van de verdachte, de rechtzoekende, het slachtoffer verwacht?

4 Welke onderwerpen worden tijdens de spiegelbijeenkomsten besproken?

Daarnaast vindt men het met name in familiezaken prettig als de rechter zich wat informeler opstelt, en als advocaten ook nog een rol kunnen spelen op zitting. Overigens worden er ook inhoudelijke verschillen tussen rechters geconstateerd. Vanwege deze verschillen tussen rechters, geven deelnemers aan dat ze graag zien dat dezelfde rechters dezelfde zaak blijven behandelen.

4.8 Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk hebben wij gerapporteerd over wat er zoal in de door ons geanalyseerde spiegelbijeenkomsten naar voren is gebracht. Dat zijn de onderwerpen waarover de deelnemers aan de verschillende spiegelbijeenkomsten zijn bevraagd, en de onderwerpen die ze zelf naar voren gebracht hebben. Vier onderwerpen komen het vaakst terug in de aangeleverde verslagen: planning en vertraging, procedurele beslissingen, informatie over het verloop van de zitting en bejegening.

Advocaten geven aan dat ze door de gerechten graag betrokken worden bij de planning van zittingen en op de hoogte worden gesteld van veranderingen en vertragen, ook op de zittingsdag zelf. Ook zien ze graag dat rechters zaken niet te vaak aanhouden en zich aan de uitspraaktermijn houden. Voor vragen over de planning, maar ook over inhoudelijke kwesties, zouden partijen graag direct contact op kunnen nemen met de griffier.

Veel advocaten geven daarnaast aan graag duidelijkheid te willen over een aantal procedurele aspecten van de zitting, zoals het (wel of niet) voorlezen van pleitnota's, wat te doen met te laat ingediende stukken en het dragen van toga's. Zij hebben verschillende meningen over deze procedurele aspecten, maar verlangen wel een eenduidige aanpak door de rechters.

Een uitleg over het verloop van de zitting wordt door vrijwel alle soorten deelnemers belangrijk gevonden, zowel over de procedurele aspecten van de zitting als de inhoud. Een naambordje kan bijvoorbeeld helpen om het verloop van de zitting te verduidelijken, evenals een 'draaiboek' voor de procedure. Sommige advocaten zien graag dat rechters de agenda van de zitting van tevoren bekend maken aan partijen. Rechtzoekenden zijn in het algemeen wel tevreden over hoe de rechter hen bejegt. Ze hebben er vooral behoefte aan gehoord te worden. Verder vinden deelnemers dat rechters zich soms beter kunnen inleven in partijen: hun houding en mimiek zijn belangrijk, bijvoorbeeld wanneer ze partijen begroeten. Een duidelijke regievoering van de rechter vindt men prettig; een op zitting al te lijdelijke rechter wordt niet gewaardeerd. Verdachten worden niet altijd goed gehoord: hun advocaten zeggen dat zij dan het idee hebben dat de beslissing al vaststaat. Het is ook voor de verdachte belangrijk

om van de rechter uitgelegd te krijgen waarom hij een straf krijgt. Advocaten vinden dat rechters soms te weinig begrip hebben voor hun positie, en dat zij zich soms (te) vriendelijk opstellen jegens officieren is ook niet goed. Slachtoffers voelen zich niet altijd serieus genomen op zitting. Advocaten en slachtoffers zijn het erover eens dat de rechter slachtoffers (van tevoren of) op zitting moeten uitleggen wat zij van de zitting kunnen verwachten.

Naast deze vier punten, hebben deelnemers ook feedback geleverd over een aantal andere aspecten van de rechtspraak, bijvoorbeeld over de gerechtsgebouwen. Over sommige gerechtsgebouwen is men positief: ze bieden voldoende ruimte voor overleg en hebben goede faciliteiten. In andere gebouwen ontbreekt voldoende overleg en parkeerruimte. De ontvangst door de bode en de beveiliging van de gerechtsgebouwen wordt over het algemeen positief gewaardeerd.

Over de inrichting van de zittingszaal zijn de meeste deelnemers positief. Men vindt wel, dat verdachte en slachtoffer ver uit elkaar moeten zitten. Overigens vindt men het ook belangrijk dat de Raad voor de Kinderbescherming en de OvJ even ver van de rechter vandaan zitten als andere partijen.

De behandeling ter zitting is over het algemeen goed. Er wordt door rechters voldoende tijd uitgetrokken voor zittingen, zelfs als er vertraging is. Wel hebben sommige advocaten de indruk, vooral in eerste aanleg, dat rechters moeten 'produceren'. Men hecht aan een zo gelijk mogelijke behandeling van partijen als het gaat om hun spreektijd. De vormgeving van het proces-verbaal van de zitting is niet overal hetzelfde. Men heeft begrip voor de verkorte vorm ervan, maar men wil wel graag zien dat in ieder geval op zitting vastgelegde afspraken ook in het verkorte proces-verbaal worden opgenomen.

De deskundigheid van de rechter wordt gewaardeerd. Advocaten, partijen, medewerkers van jeugdzorg hebben behoefte aan een duidelijke motivering van uitspraken, maar rechters geven die niet altijd. Het helpt als cliënten van advocaten van de rechter tenminste uitleg krijgen over de uitspraak. Advocaten, partijen, medewerkers van jeugdzorg geven tenslotte aan dat juridisch taalgebruik niet altijd te vermijden is op zitting, maar het wordt op prijs gesteld als een rechter moeite doet om uit te leggen waar het over gaat.

Deelnemers constateren tenslotte verschillen tussen rechters, zowel wat betreft procedurele beslissingen (het wel of niet voordragen van een pleitnota), maar ook wat betreft bejegening en inhoudelijke beoordeling. Daarom zien deelnemers ook graag dat dezelfde rechter(s) verwante zaken behandelen.

5 Verwerking van de feedback.

Wat wordt er binnen de gerechtsorganisatie door rechters en ondersteuning met de gegeven antwoorden gedaan?

In dit hoofdstuk bespreken we de evaluatie en implementatie van de feedback uit de spiegelbijeenkomsten. Op basis van de aangeleverde documentatie, die bestaat uit sterkte-zwakteanalyses, verslagen van nabesprekingsbijeenkomsten, terugkoppelingsbrieven aan deelnemers en andere documenten, schetsen we eerst een beeld van de verschillende stappen die de gerechten doorlopen tijdens de evaluatie. Vervolgens bespreken we de implementatie van de feedback in de werkprocessen van de gerechtelijke organisaties. We geven aan of de hiervoor beschreven feedback daadwerkelijk leidt tot aanpassingen bij de gerechten en zo ja, wat die aanpassingen precies zijn.

5.1. Hoe wordt de feedback uit de spiegelbijeenkomsten geëvalueerd?

Spiegelbijeenkomsten worden over het algemeen geruime tijd na de spiegelbijeenkomst geëvalueerd door de gerechten (hoewel dat voor ons niet altijd was te stellen, omdat documentatie hier en daar ontbrak). De meeste gerechten beginnen met het opstellen van een zogenaamde sterkte-zwakteanalyse. Dat is een document waarin het gezegde tijdens de spiegelbijeenkomst wordt samengevat in positieve punten, negatieve punten en wensen of opmerkingen van de deelnemers. Die wensen en opmerkingen worden los gepresenteerd van de positieve en negatieve punten.

Dit document vormt het uitgangspunt voor de nabespreking: daar worden de meest belangrijke punten besproken en worden vervolgens afspraken gemaakt over wat de gerechten met deze aandachtspunten gaan doen, die dan worden teruggekoppeld aan deelnemers door middel van een brief. Er kunnen soms wel 2 tot 3 maanden verstrijken voordat zo'n bijeenkomst georganiseerd wordt.

Hoe de nabesprekingsbijeenkomst vorm krijgt verschilt. In sommige gerechten worden daarin alle rechters van het betreffende team betrokken, en soms ook andere medewerkers. Een aantal gerechten houdt deze nabespreking echter alleen met de leden van de voorbereidingswerkgroep van de spiegelbijeenkomsten, samen met de gespreksleiders. De andere betrokken rechters en medewerkers worden later pas geïnformeerd over de uitkomst daarvan.

Naast de evaluatie van de inhoudelijke uitkomsten van spiegelbijeenkomsten, evalueren de gerechtsorganisaties ook regelmatig de ervaringen van de toehoorders bij de bijeenkomst. Hiertoe wordt een standaardenquête opgestuurd naar de betrokken rechters en medewerkers, waarin zij kunnen aangeven wat zij van de bijeenkomst vonden en wat hen daarvan het meeste is bijgebleven. De uitkomsten van de enquête worden in hoofdstuk 7 verder besproken.

Na afloop van de nabespreking wordt vaak in de bedankbrief aan de deelnemers vermeld welke aandachtspunten naar aanleiding van de spiegelbijeenkomst besproken zijn en wat daar wel of niet meegedaan wordt door de gerechten. Sommige gerechten zijn summier in hun bedankbrief en lichten amper toe waarom ze bepaalde feedback wel of niet gaan implementeren. Andere gerechten motiveren juist erg goed wat ze (wel of niet) gaan doen met de feedback en waarom.

Soms worden de uitkomsten daarna op INTRO gezet, zodat ze ook voor andere afdelingen zichtbaar zijn, en wordt de analyse gedeeld met ander teams in dezelfde afdeling. De bedoeling is dan, dat andere teams er aandacht aan kunnen besteden. Of dat ook gebeurt, is niet bekend. Het gaat bij voorbeeld om het aanhoudingenbeleid in strafzaken, of om de bejegening van slachtoffers.

5.2. Hoe wordt de feedback uit de spiegelbijeenkomsten geïmplementeerd?

In deze paragraaf beschrijven we of, en zo ja, hoe de feedback uit de spiegelbijeenkomsten in de gerechtsorganisaties wordt verwerkt. Daarvoor maken we in eerste instantie gebruik van de informatie uit nabesprekingsverslagen en de bedankbrieven die aan de deelnemers worden gestuurd. Hieruit valt vooral informatie te halen over de voorgenomen vervolgstappen naar aanleiding van de ontvangen feedback.

Problematisch is echter dat over het algemeen niet uit deze documenten kan worden afgeleid wat er concreet met de ontvangen feedback is gedaan. Daarom hebben wij in de interviews daarnaar gevraagd. Zelfs dan blijft het beeld dat wij van de implementatie van de feedback kunnen schetsen fragmentarisch omdat de door ons geïnterviewde rechters hierover, opvallend genoeg, vaak weinig concreets konden zeggen.

5.2.1 Implementatie van feedback en de moeilijkheden daarbij

Naar aanleiding van de feedback uit spiegelbijeenkomsten stellen sommige gerechten een checklist samen, waarop alle voorgenomen verbeterpunten staan opgenomen, en hoe de rechters dit verder gaan oppakken. Dit gebeurt echter niet in alle

5 Verwerking van de feedback. Wat wordt er binnen de gerechtsorganisatie door rechters en ondersteuning met de gegeven antwoorden gedaan?

gerechten, waardoor niet altijd duidelijk is wat voor follow-up volgt voor deze verbeterpunten, zelfs voor de betrokken rechters:

“Interviewer: Hoe is er vervolgens mee doorgepaktd, is er verder met de rechters daarna over nagepraat?”

Rechter: [...] het heeft niet echt een follow-up gehad van: dit kwam eruit en dit gaan we doen. Maar bijvoorbeeld met kinderehoren, daar zijn we wel mee doorgegaan en heeft dat daar toch ook een bijdrage aan geleverd.

Interviewer: Er was niet een lijst met actiepunten ofzo?

Rechter: Nee, bij ons niet. Althans niet dat ik weet.”

Er bestaat geen systematische controle op de naleving van de gemaakte afspraken. Rechters geven aan dat aandachtspunten uit spiegelbijeenkomsten tijdens een (intervisie)bijeenkomst aan de orde kunnen worden gesteld, maar uit de interviews blijkt niet dat dit consequent gebeurt. Het komt dus vaak op de individuele rechter neer hoe hij de ontvangen feedback implementeert. Het risico daarvan is dat de voorgenoemen veranderingen niet door alle rechters worden doorgevoerd, en vaak niet of slechts tijdelijk van de grond komen. Vaak gaan rechters snel weer over tot de orde van de dag, zeker omdat de tijd die voor evaluatie van feedback wordt uitgetrokken over het algemeen beperkt is.

“Ja ik zal eerlijk zeggen, dat is een hele lastige. Echt tijd vrijmaken om dingen op te pakken is een hele lastige. Kijk rechters kunnen in hun vrije tijd, in ieder geval als ze niet op zitting zitten, hebben ze tijd om eens binnen te schuiven bij een collega en de behandeling van een zaak te volgen. [...] In alle eerlijkheid is het op die manier dan ook zoeken naar tijd en mogelijkheden om er gevolg aan te geven.”

Daarnaast geven rechters aan dat het lastig is om alle rechters ervan te overtuigen de feedback uit spiegelbijeenkomsten te implementeren. Er blijkt veel scepsis bij vooral oudere rechters te zijn tegen de suggesties die uit spiegelbijeenkomsten naar voren komen, wat implementatie extra moeilijk maakt. Eén rechter zegt hierover:

“Nou ja, dat die natuurlijk ervaring hebben en het op een bepaalde manier al lang zo doen en voor hen werkt dat goed en dan is het lastig om weer te denken oh, maar ik kan het wel goed vinden maar anderen beoordelen dat kennelijk anders, misschien moet ik daar toch nog weer een andere manier voor vinden.”

Op basis van de informatie die voor ons beschikbaar is hebben we desondanks geprobeerd een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van de implementatie van de feedback uit spiegelbijeenkomsten. In het vervolg van deze paragraaf bespreken we wat er met de feedback is gebeurd. Daarvoor onderscheiden we vier verschillende manieren waarop gerechten omgaan met deze feedback: door er niets mee te doen;

door het later nogmaals te bespreken; door er blijvende aandacht voor te houden; of door concrete vervolgstappen te ondernemen. Deze beschrijven we eerst en daarna geven we een korte reflectie op onze bevindingen.

5.2.2 Geen aanleiding tot implementatie

Allereerst is het hier van belang te constateren, dat volgens deelnemers aan de spiegelbijeenkomsten er ook veel zaken goed gaan. Tijdens spiegelbijeenkomsten krijgen de gerechten ook complimenten. Het gaat dan bijvoorbeeld over de ontvangst door de bodes, de deskundigheid van rechters en de begrijpelijkheid van het taalgebruik ter zitting. Deze feedback geeft natuurlijk geen aanleiding tot aanpassingen.

Er is echter ook veel feedback ontvangen die de gerechten niet willen of kunnen implementeren. Deze feedback heeft hoofdzakelijk betrekking op de organisatorische aspecten van de rechtspraak en op procedurele beslissingen van de rechters tijdens de zitting. We bespreken hier enkele voorbeelden.

Een voorbeeld is het strikte uitstelbeleid van gerechten. Deelnemers noemen dit regelmatig als aandachtspunt. Het desbetreffende gerecht geeft aan zich dit te realiseren, maar tegelijkertijd graag vast te houden aan dit beleid, vanwege het procesreglement bestuursrecht en om de planning zomin mogelijk te verstoren:

“Ons uitstelbeleid wordt door u als strikt ervaren. Wij realiseren ons dat. Aan de andere kant is zittingstijd kostbaar en ook schaars. Zeker als kort voor zitting om aanhouding wordt gevraagd, zal het doorgaan niet meer mogelijk zijn een andere zaak in de plaats te stellen. Hoofddregel is dan ook dat, met uitzondering van uitstelverzoeken die onmiddellijk na ontvangst van de oproep voor zitting worden ingediend, slechts in uitzonderlijke gevallen uitstel wordt verleend.”

Een ander veelgenoemd aandachtspunt zijn de gehanteerde termijnen in de rechtspraak. In één spiegelbijeenkomst wordt door een van de deelnemers de vraag opgeworpen of stukken ook binnen een kortere termijn dan zes weken mogen worden aangeleverd. Het gerecht vermeldt in de terugkoppelingsbrief dat dit alleen in uitzonderlijke gevallen mogelijk is vanwege het procesreglement:

“Aan de wens om de stukken op kortere termijn dan 6 weken te mogen aanleveren, kunnen we helaas niet in zijn algemeenheid tegemoetkomen. Het procesreglement dient hierbij als uitgangspunt te worden genomen. In uitzonderlijke, goed onderbouwde, gevallen is er voor de rechter manoeuvreerruimte om na weging van alle belangen in het individuele geval [...] te late stukken toch te accepteren.”

Met betrekking tot de suggestie van een deelnemer om voortaan een gefixeerde datum te krijgen, zelfs al overschrijdt die de standaard termijn, geven de rechters aan

5 Verwerking van de feedback. Wat wordt er binnen de gerechtsorganisatie door rechters en ondersteuning met de gegeven antwoorden gedaan?

om organisatorische redenen liever vast te houden aan de vastgestelde termijn. Wel zijn rechters bereid partijen beter voor te bereiden op een eventuele overschrijding van de termijn.

Verder wordt de mogelijkheid tot meer telefonisch contact met juridische medewerkers en de griffie door het desbetreffende gerecht afgewezen. In de terugkoppelingsbrief wordt dat als volgt uitgelegd:

“Hoe begrijpelijk het ook is dat partijen telefonisch willen kunnen overleggen over aspecten van een zaak, de rechtbank zal bij een enigszins inhoudelijk aspect toch meestal vragen om een brief of mail. Hiermee kan de rechtbank het beginsel van processuele rechtvaardigheid waarborgen. Dat is ook de reden dat u voor inhoudelijk overleg niet gemakkelijk met een juridisch medewerker wordt doorverbonden.”

Een suggestie van een deelnemer om voorafgaand aan de zitting aan partijen kenbaar te maken welke inhoudelijke vragen de rechter gaat stellen, wordt door het gerecht afgewezen, omdat het te veel belasting voor de rechters zou betekenen. Het gerecht zegt daarover in de terugkoppelingsbrief:

“Voorts acht u het wenselijk dat de rechter op voorhand meedeelt wat er ter zitting zal worden besproken en/of gevraagd, zodat u zich beter kunt voorbereiden. Ook wij zien hier het voordeel van in. Partijen kunnen zich immers dan beter en gerichter voorbereiden hetgeen de kwaliteit van de zitting ten goede zal komen. Er zitten ook nadelen aan. Een rechter en griffier moeten iedere zaak dan in feite twee keer bekijken: eenmaal ruim voor de zitting om (tijdig) vragen te kunnen stellen en een keer direct voorafgaande aan de zitting om zich (opnieuw) vertrouwd te maken met de details van de zaak. Een dergelijke aanpak vergt een ingrijpende wijziging van onze werkprocessen. Ook speelt de vraag of de rechter zich hiermee niet te veel “vastlegt”. [...] Al met al nogal wat haken en ogen die het –in ieder geval op korte termijn– niet mogelijk maken om aan uw wens te voldoen.”

Soms geven rechters aan dat de ontvangen kritiek onterecht of incorrect is, en dat ze er daarom niets mee willen doen. Naar aanleiding van feedback over de inhoud van de processen-verbaal, geven de rechters van het desbetreffende gerecht bijvoorbeeld aan vooralsnog niets aan hun proces-verbaal aan te willen passen. De rechters geven aan zich ervan bewust te zijn dat processen-verbaal neutraler of beknopter kunnen zijn, maar ervaren die niet als incompleet, zoals de deelnemers vinden.

5.2.3 Nadere bespreking

In een aantal gevallen geven de gerechten aan het over een bepaald aandachtspunt nog niet eens te zijn, of meer tijd nodig heeft om hierover na te denken. In dat geval

wordt vaak gezegd dat het onderwerp op een later moment door het team besproken wordt. Of dat daadwerkelijk gebeurt, hebben wij slechts beperkt vast kunnen stellen. En zelfs als zo'n nabespreking plaats heeft gevonden, resteert de vraag wat vervolgens gebeurd is: heeft het gerecht alsnog besloten om niets met de kritiek te doen? En als ze besloten hebben daar wel iets mee te doen, wat dan? Daarom hebben we deze vraag ook aan de rechters voorgelegd tijdens de interviews. Ook zij kunnen niet echt een duidelijk antwoord geven over wat er met de uitkomsten van een nabespreking gebeurt. Dat maakt deze categorie tot een onduidelijke. Een punt van kritiek dat bijvoorbeeld vaker terugkomt is dat gerechten niet altijd in staat zijn binnen de daarvoor geldende termijn uitspraak te doen. Eén van de gerechten geeft aan de communicatie over overschrijden van de uitspraaktermijn te willen verbeteren:

"Onderwerp van intern gesprek is onder meer op welke wijze een (eventuele) overschrijding van de aangekondigde vonnistermijn tijdig aan de rechtzoekende en/of gemachtigde kenbaar kan worden gemaakt. Uiteraard is het streven om in zoveel mogelijk zaken de vonnistermijn te halen."

Een suggestie die uit de spiegelbijeenkomsten naar voren komt is de mogelijkheid om een uitspraak niet alleen per post te ontvangen, maar ook al eerder via fax of e-mail. Het gerecht geeft aan hier (nog) geen verandering in te willen brengen, maar wel hierover na te denken.

Een gerecht geeft naar aanleiding van de spiegelbijeenkomst over bestuursrechtzaken aan meer aandacht te willen besteden aan het uniforme verloop van de zitting, maar merkt daarbij wel op dat een zitting altijd tot op zekere hoogte een onvoorspelbaar karakter behoudt, waarop partijen niet voorbereid kunnen zijn:

"Een van de belangrijkste punten was de onvoorspelbaarheid van de behandeling ter zitting en de onduidelijkheid met betrekking tot het overleggen van een pleitnota. U zou het liefst al voorafgaande aan de zitting hierover duidelijkheid hebben. [...] Naar aanleiding van uw opmerkingen heeft het team besloten (opnieuw) aan de slag te gaan om te bezien of concretere en eenduidige voorlichting over het verloop van de zitting tevoren kan worden gegeven. Wel wenst het team u erop te wijzen dat onvoorspelbaarheid nooit helemaal kan worden weggenomen, aangezien ook de aard van de zaak hierbij een rol speelt."

Tijdens een andere spiegelbijeenkomst wordt door een deelnemer opgemerkt dat het proces-verbaal vaak pas erg laat ontvangen wordt en vaak niet goed, of maar beperkt, beschrijft wat er tijdens de zitting gezegd is. Het gerecht geeft aan dat hier tijdens een evaluatiebijeenkomst aandacht aan is besteed.

5 Verwerking van de feedback. Wat wordt er binnen de gerechtsorganisatie door rechters en ondersteuning met de gegeven antwoorden gedaan?

Tenslotte is uit een spiegelbijeenkomst als aandachtspunt naar voren gekomen dat rechters zich soms erg direct of hard opstellen tegenover de officier van justitie, of de officier te weinig tegen een advocaat in bescherming nemen. De reacties van de rechters op deze opmerking is verdeeld: sommige rechters zijn het hiermee eens, anderen vinden het voor de gelijkwaardige behandeling van partijen juist goed om te doen. Concrete actie wordt door dit gerecht op dit punt niet genomen, wel wordt het nogmaals in een bespreking aangekaart.

5.2.4 Blijvende aandacht voor ontvangen feedback

Soms geven gerechten aan de ontvangen feedback wel te willen implementeren, maar zijn concrete vervolgstappen niet mogelijk, bijvoorbeeld in geval van bejegening. Gerechten geven dan aan rechters van deze aandachtspunten op de hoogte te stellen, en hier tijdens (interview)bijeenkomsten blijvend aandacht aan te blijven besteden. Soms werkt dat ook:

“Dat zijn wel dingen die de rechters goed in hun oren hebben geknoopt en waar ze ook nu, merk ik, onderling ook meer afstemmen met, ja, ik heb zo’n zaak, ik zit een beetje te twijfelen want, gelet op wat ik heb gehoord bij die spiegelbijeenkomst, weet je, dus ik merk dat dat écht wel effect heeft gehad op de manier van denken van de rechters in mijn team. Dus dat vind ik winst, ja.”

Dit is niet altijd het geval: de aandacht voor de gegeven feedback kan na verloop van tijd verslappen, zeker omdat controle op toepassing van deze aandachtspunten ontbreekt.

Hieronder bespreken we een aantal van de situaties waarin rechters toezeggen blijvende aandacht te houden voor de ontvangen feedback. Deze voorbeelden hebben zowel betrekking op de organisatie van de rechtspraak, het verloop van de zitting, als de bejegening van partijen.

Sommige advocaten geven bijvoorbeeld aan dat de ruimtes binnen het gerechtsgebouw, zowel zittingszalen als overleg ruimtes, soms te wensen overlaten. Ook hier geeft het gerecht aan dat een verbouwing gepland is, maar dat zij, naar aanleiding van de spiegelbijeenkomst, op snelle actie gaat aandringen.

“Uit de bijeenkomst is zeer duidelijk naar voren gekomen dat onze zittingszalen en onderhandelingsruimtes te wensen over laat. Dit is geen nieuwe informatie. Verbouwingen liggen al lang op de plank. Het MT zal er bij het bestuur op aandringen deze verbouwing niet langer uit te stellen en daarbij vooral kritisch te kijken naar de inrichting van gemachtigdenkamers.”

Uit de spiegelbijeenkomsten komt regelmatig als aandachtspunt naar voren dat rechters meer informatie zouden kunnen geven over het verloop van de zitting, bijvoorbeeld door de verschillende aanwezige personen en hun functies toe te lichten, aan te geven hoe lang de zitting ongeveer gaat duren, wat een schorsing betekent voor partijen, enzovoort. Rechters geven aan dat ze zich dat, mede door de spiegelbijeenkomsten, beter realiseren en daar meer aandacht aan willen besteden:

“Daarnaast hebben wij stilgestaan bij de vraag of het voor partijen voldoende duidelijk is wat ze van de zitting mogen verwachten. Het is aan de rechters om aan het begin van de zitting aan te geven wat de bedoeling is van de zitting en het toetsingskader aan te geven.”

Als aandachtspunt wordt door deelnemers verder genoemd dat rechters niet evenveel tijd en aandacht besteden aan alle betrokken partijen, maar zich soms meer op de ene of de andere partij richten. Dat kan ervoor zorgen dat partijen en hun procesvertegenwoordigers zich niet altijd gehoord voelen. Een gerecht geeft aan dat hun rechters hier meer aandacht aan gaan besteden.

Een aantal rechters geeft aan dat zij, naar aanleiding van de spiegelbijeenkomst, beter gaan letten op hun regie tijdens de zitting, wat al sinds de invoering van de professionele standaarden een speerpunt is.

Een aandachtspunt dat regelmatig terugkomt is de begrijpelijkheid en het taalgebruik van rechters. Naar aanleiding van feedback uit de spiegelbijeenkomsten, geven sommige gerechten aan meer te gaan letten op het taalgebruik van rechters tijdens de zitting. Sommige gerechten nemen zelfs concrete stappen om dit te verbeteren:

“De rechters zouden alerter mogen zijn op het taalgebruik en zich ervan dienen te verzekeren dat dat is afgestemd op de doelgroep. Langzamer praten zou kunnen meewerken aan het begrip. Bij de nabespreking binnen het team hebben we afgesproken dat de rechter er zich aan het eind van de zitting van vergewist of hij/zij helder is geweest, de uitspraak desnoods herhaalt dan wel daar een samenvatting van geeft.”

5.2.5 Concrete vervolgstappen

Uit de interviews en de brieven aan de deelnemers naderhand kan worden opgemaakt dat de meest concrete kritiekpunten het gemakkelijkst kunnen worden omgezet in daden. Vaak worden deze punten vermeld op een actiepuntenlijstje, dat vervolgens doorgevoerd wordt door de rechters en de gerechtelijk organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om een glaasje water voor de slachtoffers in de rechtszaal; maar het kan ook gaan om verheldering over de regels omtrent e-mailverkeer tussen de recht-

5 Verwerking van de feedback. Wat wordt er binnen de gerechtsorganisatie door rechters en ondersteuning met de gegeven antwoorden gedaan?

bank en partijen in een zaak, of de uitleg die slachtoffers op zitting krijgen van de rechter. In het vervolg van deze paragraaf geven we nog een aantal andere voorbeelden.

Een strafrechter geeft aan dat naar aanleiding van de feedback uit de spiegelbijeenkomst strafzittingen twee uur vroeger worden ingepland om opheffing van bewaring nog diezelfde dag mogelijk te maken voor verdachten.

Een aantal gerechten besluit, naar aanleiding van de spiegelbijeenkomst, om de informatievoorziening op de website aan te passen om de informatievoorziening aan partijen te verbeteren, met name over het verloop van de zitting en de mogelijkheden voor schikking. Een gerecht geeft bijvoorbeeld aan dat het in ieder geval meer algemene informatie aan partijen wil doorgeven (bijvoorbeeld dat een rechter anderhalf uur uittrekt voor een ontbindingszaak) en deze informatie ook openbaar beschikbaar wil maken op de website.

Een van de gerechten heeft besloten tot het plaatsen van naambordjes om de informatievoorziening te verbeteren, naar aanleiding van de feedback uit een spiegelbijeenkomst.

“Uit de bijeenkomst blijkt dat partijen niet het gevoel te krijgen dat klantvriendelijkheid ook in ons vaandel staat. Hieraan lijkt bij te kunnen dragen dat de kantonrechter zichzelf en de griffier aan het begin van de zitting even voorstelt. Gebruik maken van een naambordje, zoals nu al door [rechter] gedaan wordt is ook een oplossing ([...] in vuistregels opnemen).”

Een ander gerecht laat, naar aanleiding van de spiegelbijeenkomst, in een tussenvonnis vastleggen dat ter comparitie niet gepleit wordt:

“In het vervolg zal in het comparitievonnis worden opgenomen de overweging: “In beginsel zal ter comparitie niet de gelegenheid worden geboden om te pleiten, waarbij onder pleiten wordt verstaan het juridisch beargumenteren van de zaak aan de hand van een voorbereide, uitgeschreven pleitnotitie.”

Verder besluit een gerecht naar aanleiding van een spiegelbijeenkomst wel om de beslissing omtrent de schadevordering van slachtoffers beter toe te lichten.

“Voor slachtoffers is het belangrijk als de rechter in het vonnis aandacht besteedt aan de gevolgen die het feit voor hen heeft gehad. Vermeld in het vonnis duidelijk welke schadeposten van de benadeelde partij wel, en welke niet worden toegewezen. Verder is het voor benadeelde partijen onbevredigend als zonder verdere toelichting wordt geoordeeld dat een bepaalde vordering een onevenredige belasting voor het strafgeding oplevert.”

Eén gerecht heeft naar aanleiding van een spiegelbijeenkomst die is gehouden met slachtoffers en hun advocaten een handleiding opgesteld met aandachtspunten, waar rechters op moeten letten wanneer zij tijdens een zitting met slachtoffers te maken hebben. Twee belangrijke aandachtspunten komen terug in deze actielijst: het bieden van ruimte aan het slachtoffer om zijn verklaring voor te lezen en het voorkomen van een confrontatie of conflict tussen slachtoffer en verdachte.

Hieronder geven we twee voorbeelden van wat meer ingewikkelde acties:

Een gerecht geeft aan, onder andere naar aanleiding van de spiegelbijeenkomsten, meer uniformiteit in de procedurele beslissingen van de rechter heeft geprobeerd te bereiken door het ontwikkelen van een nieuw comparatievonnis:

"In zijn algemeenheid is het lastig om één lijn te trekken, omdat iedere beslissing veelal afhangt van de aard van de zaak, de aard van de stukken en de omstandigheden. Het procesreglement en de regels van de goede procesorde zullen steeds leidend zijn. Inmiddels is er een nieuw comparatievonnis ontwikkeld waarin staat vermeld hoeveel tijd voor de zitting is gereserveerd, hoeveel spreekijd partijen krijgen, en dat er met spreekantekeningen van maximaal vier bladzijden mag worden gewerkt."

Na feedback over de vertraging van zittingen, besluit een ander gerecht een aantal maatregelen te treffen en bestaande werkprocessen kritisch tegen het licht te houden. Het streven is om snel aan partijen door te geven wanneer de zitting plaats gaat vinden en binnen twee weken uitspraak te kunnen doen. Daarnaast wil het gerecht vertraging op de zittingsdag zo veel mogelijk beperken, en dat rechters elkaar daarop aanspreken. Het gerecht wil deze veranderingen halverwege 2016 implementeren.

5.3 Samenvatting en reflectie

De meeste gerechten evalueren spiegelbijeenkomsten op een vergelijkbare manier. Eerst wordt het verslag dat is bijgehouden van de spiegelbijeenkomst geanalyseerd door de verantwoordelijke werkgroep, die daar een sterkte-zwakteanalyse van maakt. Deze documenten worden vervolgens naar alle toehoorders gestuurd en vormt tevens de basis voor de evaluatiebijeenkomst, die vaak op een (veel) later tijdstip plaatsvindt. Tijdens deze bijeenkomst bespreken rechters en soms ook juridisch medewerkers de ontvangen feedback en besluiten ze wat daarmee te doen. Dit zetten ze vervolgens uiteen in de bedank- of terugkoppelingsbrief die aan alle deelnemers wordt gestuurd, zodat ook zij weten wat met hun feedback gedaan wordt.

Hoewel de door ons ontvangen informatie over de implementatie van deze feedback vaak incompleet of onduidelijk is, kunnen we hier toch in grote lijnen een beeld van

5 Verwerking van de feedback. Wat wordt er binnen de gerechtsorganisatie door rechters en ondersteuning met de gegeven antwoorden gedaan?

schetsen. De follow-up kan in vier categorieën worden ondergebracht: geen verandering, nadere bespreking, blijvende aandacht en concrete vervolgstappen.

Ten eerste kiezen gerechten er soms (expliciet) voor niets te doen met ontvangen feedback. Dat is het geval wanneer ze ontvangen kritiek onterecht vinden, liever niet afwijken van bestaand beleid, of hun beleid niet kunnen veranderen, bijvoorbeeld door het procesreglement of omdat dit extra capaciteit kost. Dat gaat op voor het flexibel plannen van zittingen en het voorafgaand aan de zitting aan partijen de agenda van de zitting kenbaar te maken.

Ten tweede geven gerechten soms aan dat ze niet direct wat kunnen doen met de besproken feedback, maar dat ze nader gaan bespreken of en wanneer ze daar iets mee kunnen. Of er dan ook daadwerkelijk iets verandert, is erg lastig vast te stellen. Rechters geven aan vooral over de communicatie tussen partijen en de gerechtsorganisatie verder na te willen denken. Een gerecht geeft aan ook verder te willen bespreken of partijen van tevoren geïnformeerd kunnen worden over het verloop van de zitting.

Ten derde zijn er aandachtspunten die gerechten niet gemakkelijk kunnen doorvoeren, maar waar ze wel over een langere periode aandacht aan gaan besteden naar aanleiding van de spiegelbijeenkomsten. Rechters geven aan vooral blijvende aandacht te houden voor bejegening, het taalgebruik en de regie van rechters.

Tenslotte stellen gerechten naar aanleiding van de ontvangen feedback soms een actiepuntenlijst op, die op korte termijn in concrete veranderingen sorteren. Het gaat dan bijvoorbeeld om het voorkomen van vertragingen op de zittingsdag, de (online) informatievoorziening aan partijen, het plaatsen van naambordjes bij de verschillende personen aanwezig tijdens een zitting, het ontwikkelen van een nieuw comparitievonnis en het beter toelichten waarom schadevergoeding wel of niet aan het slachtoffer wordt toegekend.

Al met al is men terughoudend met het aanpassen van praktijken die overwegend tot het inhoudelijke professionele domein van de rechter behoren. Ook suggesties die meer werktijd kosten en dus de capaciteit verminderen worden niet overgenomen. Suggesties die daar los van staan krijgen een positiever onthaal. Omdat de verantwoordelijkheid voor het opvolgen van de positief opgevatte suggesties niet altijd duidelijk is aangegeven, is het ook niet zo duidelijk, wat ermee is gedaan.

6 Opvattingen van Rechters. Wat vinden rechters van spiegelbijeenkomsten en de feedback uit spiegelbijeenkomsten?

In dit hoofdstuk bespreken we de ervaringen van rechters met spiegelbijeenkomsten. Dat doen we op basis van de interviews die met 14 rechters bij 9 verschillende gerechten zijn afgenomen, en op basis van de enquêtes die de toehoorders na afloop van de spiegelbijeenkomsten ingevuld hebben. Deze enquêtes zijn een vast onderdeel van de spiegelbijeenkomsten. De gehanteerde enquête is opgenomen in bijlage III.

In dit hoofdstuk gaan we in op een aantal verschillende aspecten van de spiegelbijeenkomsten, en de mening van rechters en andere medewerkers van de gerechten daarover. Eerst bespreken we wat rechters vinden van de organisatorische aspecten van de spiegelbijeenkomst, die we in hoofdstuk 2 al behandeld hebben. Vervolgens geven we weer wat rechters vinden van de ontvangen feedback – vinden ze die waardevol, en bruikbaar voor de praktijk? Tenslotte geven we een meer algemeen beeld van de ervaringen van rechters met spiegelbijeenkomsten. Vonden ze de organisatie ervan waardevol, zowel voor hunzelf als voor hun team? En zouden ze graag nog een bijeenkomst bijwonen?

In dit hoofdstuk hopen we een compleet beeld te kunnen schetsen van de ervaringen van rechters met spiegelbijeenkomsten, waarbij we zowel de overeenkomsten als de verschillen tussen de meningen van de rechters in kaart brengen. Waar relevant, zullen we de ervaringen specificeren naar rechtsgebied (bestuursrecht, strafrecht, familie- en jeugdrecht, handel en kanton) en niveau (rechtbank of gerechtshof).

6.1. Wat vinden rechters van de organisatie van spiegelbijeenkomsten?

Over de organisatie, het tijdstip en de duur van de spiegelbijeenkomst zijn de rechters en andere deelnemers over het algemeen heel tevreden. In de enquête geven ze aan dat het doel van de spiegelbijeenkomst van tevoren duidelijk was. Sommige deelnemers vinden dat de spiegelbijeenkomst wel iets korter had kunnen duren. De rechters geven aan tevreden te zijn met de setting van de spiegelbijeenkomst, waarbij een afstand gecreëerd wordt tussen de deelnemers aan de ene kant en de toehoorders aan de andere kant. Hoewel rechters aangeven dat zij er geen moeite hebben wanneer zij op afstand worden gehouden van het gesprek tussen de deelne-

6 Opvattingen van Rechters. Wat vinden rechters van spiegelbijeenkomsten en de feedback uit spiegelbijeenkomsten?

mers, willen ze het gesprek goed kunnen volgen. Als ze het gesprek niet kunnen volgen, heeft een spiegelbijeenkomst weinig zin.

Over de rol van de gespreksleider tijdens de spiegelbijeenkomst denken rechters wisselend. Sommige rechters vinden dat de gespreksleiders soms te veel vasthouden aan de van tevoren bedachte vragen, en weinig ruimte bieden voor feedback op andere punten. Andere rechters vinden juist dat de gespreksleiders soms te veel ruimte laten om af te wijken van de vooraf opgestelde vragen, waardoor de van tevoren opgestelde thema's slechts beperkt aan de orde komen.

“Soms vond ik dat de gespreksleiders daarin iets te veel mee gingen, daarop doorgingen en dan zou ik toch sneller zijn doorgeschakeld naar een ander onderwerp. Dus in die zin vond ik het wel spannend en ook wel lastig dat je niet zelf dat gesprek leidt of kan zeggen: we gaan weer door.”

Wat rechters soms ook missen in de rol van de gespreksleiding is het ‘doorvragen’ aan deelnemers. Wanneer er geen consensus tussen de deelnemers blijkt te zijn, berusten de gespreksleiders hierin vaak, zonder dieper op deze onenigheid in te gaan. Volgens de rechters gaan gespreksleiders niet altijd kritisch in op de feedback die de deelnemers geven. Dit komt met name voor bij gespreksleiders die geen juridische achtergrond hebben, en daardoor niet in staat zijn om inhoudelijk op bepaalde feedback in te gaan.

“Ja, uiteindelijk zeker, vond ik het lastig dat er veel dingen werden gezegd die ooit misschien eens een keertje waren gebeurd, dat het om incidenten ging die ook nog eens niet in die...niet in het afgelopen jaar maar ooit eens in het verleden waren gebeurd en [...] had je soms wel behoefte om op een bepaald onderwerp in ieder geval de vraag te stellen is dat de ervaring van nu of is dat de ervaring van een tijd geleden? Dus dat vond ik wel...daar wilde ik...daar had ik eigenlijk gewild dat de gespreksleider ook iets actiever had doorgevraagd en dat was een beetje...nou ja, dat was wat een aantal mensen ook wel achteraf gezien jammer vond, dat er niet erg was doorgevraagd.”

Het is de taak van de gespreksleiders om te voorkomen dat de spiegelbijeenkomst te veel wordt gedomineerd door één of meerdere deelnemers. Dit blijkt soms lastig voor gespreksleiders – ook zij worden weleens overvallen door de felheid van sommige deelnemers. Sommige rechters zijn van mening dat de gespreksleiders hier eerder hadden mogen ingrijpen.

“En wij hebben geprobeerd om “goede partijen” te krijgen, maar eentje was toch wel heel erg veel aan het woord om zijn frustraties te uiten. Dat was wel spannend. [...] Soms vond ik dat de gespreksleiders daarin iets te veel mee gingen, daarop

doorgingen en dan zou ik toch sneller zijn doorgeschakeld naar een ander onderwerp.”

Rechters geven verder aan dat ze de ruimte voor verhelderende vragen achteraf als erg nuttig ervaren, juist omdat er hierdoor een dialoog tot stand komt tussen de toehoorders en de deelnemers, waardoor de feedback écht verhelderd wordt.

“Uiteindelijk vanuit het publiek, door toehoorders, konden er toelichtende vragen worden gesteld. Hierbij was het wel grappig dat je duidelijk zag dat de advocaten zich meteen omdraaiden en het gesprek aangingen. Dat was prettig om te ervaren. Het was niet zozeer een discussie, er werd niet persoonlijk aangevallen, maar ze gaven duidelijk aan wat ze vonden en er kwam een duidelijk gesprek op gang. Dat vond ik erg leerzaam en nuttig.”

6.2. Wat vinden rechters van spiegelbijeenkomsten zelf?

6.2.1 Hoe is het voor rechters om niets te mogen zeggen?

De meeste rechters hebben het niet als een probleem ervaren om niets te kunnen zeggen. Sommige rechters geven zelfs aan dat ze het prettig vonden om niets te kunnen zeggen, omdat ze daarmee meer ruimte creëren voor deelnemers om hun verhaal te doen – waardoor de rechters vervolgens meer (nuttige) feedback ontvangen.

“Ik vond dat eigenlijk wel prettig ja, ik hoopte eigenlijk dat ze helemaal los zouden gaan. Want je wil natuurlijk dat ze zoveel mogelijk zeggen, dat je denk van, oh, nooit bij stilgestaan, oh doe maar dat, dat is eigenlijk wel bedoeling natuurlijk, je wil gewoon zoveel mogelijk horen, en dat dat niet allemaal positief is, dat is logisch.”

Er zijn echter ook rechters die veel meer moeite hebben gehad om hun gedachten voor zich te houden tijdens de spiegelbijeenkomst, vooral wanneer er iets gezegd werd wat in hun ogen onterecht of onjuist was:

“En het was dus ook nadrukkelijk de bedoeling, en dat is natuurlijk wel standaard bij een spiegelbijeenkomst, dat die deelnemers verder niets mogen terugzeggen. En ik kan zeggen de volgende dag, ik heb nog nooit twee collega's zo boos gezien als toen. [...] Twee collega-rechters die echt zoiets hadden van ja, iedereen wist dat ik die zaak behandeld heb en die betrokken cliënt, die betrokken werknemer die had er helemaal niks van begrepen. En, ja die mensen die hebben dus echt hun tong zitten afbijten omdat ze niks mochten terugzeggen.”

Toch geven rechters aan dat het eigenlijk nooit mis is gegaan tijdens een spiegelbijeenkomst, en dat bijna iedereen, op een paar kreten van verbazing of zuchten van

6 Opvattingen van Rechters. Wat vinden rechters van spiegelbijeenkomsten en de feedback uit spiegelbijeenkomsten?

irritatie na, erin geslaagd is niets te zeggen tijdens de spiegelbijeenkomst. Eén rechter geeft aan dat er bij het stellen van verhelderende vragen wel een verhitte discussie is ontstaan tussen een rechter en een deelnemer, maar niet tijdens de spiegelbijeenkomst zelf.

6.2.2 Wat vinden rechters van de ontvangen feedback?

Rechters zijn over het algemeen positief over de ontvangen feedback: ze geven aan dat het vaak nuttige informatie oplevert, die zij in hun dagelijkse werk kunnen toepassen. In sommige gevallen vormt de feedback zelfs een 'eyeopener' voor de betrokken rechters: aandachtspunten waar rechters zelf niet aan denken, maar die wel een verbetering van de organisatie en/of zitting kunnen bewerkstelligen.

De rechters geven wel aan dat de ontvangen feedback vaak niet tot echt nieuwe inzichten leidt, en vooral bestaande vermoedens bevestigt. Dit blijkt ook uit de enquêtes, afgenomen onder deelnemers aan spiegelbijeenkomsten. Maar ook dat kan waardevol zijn, zoals deze rechter uitlegt:

"Ik zie dat er met name bevestiging is geweest dat we op de goede weg zijn. Maar dingen die wij van tevoren wel wisten en bevestigd worden op deze bijeenkomst zijn ook van belang om het management te overtuigen dat dit een belangrijk punt is dat aandacht vraagt. Dat je het dus niet allemaal zelf bedenkt maar breed gedragen wordt en ook een behoefte is van partijen."

Soms zijn rechters echter minder enthousiast. Ze geven aan dat deelnemers soms kritiek uiten op een individuele rechter of medewerker, in plaats van – zoals de bedoeling is – algemene kritiek te uiten.

Daarnaast geven rechters aan dat kritiek soms onterecht of overdreven is. Dat is volgens de rechters vooral het geval bij deelnemers aan spiegelbijeenkomsten die erop zijn gebrand hun frustraties te uiten, in plaats van objectieve feedback te geven. Rechters zien dat als een gemiste kans op waardevolle feedback.

"En het zo onduidelijk was of mensen het over het heden, of verleden en over incidenten of ja toevalligheden hadden, ja dan wordt het gesprek wel vrij ingewikkeld [...]. Ook bleek dat niet iedereen precies ieders rol goed kende dus werden ons allerlei verwijten gemaakt die eigenlijk...ja, wat niet onze verantwoordelijkheid is dus dat was ook lastig. Dus daarmee vond ik de opbrengst van de spiegelbijeenkomst niet zo groot, minder groot dan ik had gehoopt, eerlijk gezegd."

Een ander moeilijkheid met feedback uit spiegelbijeenkomsten, die rechters regelmatig noemen, is de representativiteit van de feedback. Een deelnemer kan getuige zijn geweest van een incident en daar vervolgens breed over uitmeten in een spiegelbij-

eenkomst, zonder dat dat in overeenstemming is met de dagelijkse praktijk. Dat maakt het lastig voor rechters om waarde te hechten aan bepaalde feedback. Een vergelijkbare situatie doet zich voor wanneer er tussen de deelnemers onenigheid bestaat over een bepaald punt.

Sommige rechters vinden de feedback uit de spiegelbijeenkomsten mild en hebben de indruk dat deelnemers juist hebben geprobeerd de meest kritische feedback uit de weg te gaan. Deze ervaring wordt niet door alle rechters gedeeld: veel rechters geven aan dat ze juist het idee hadden dat veel deelnemers graag hun feedback wilden geven en zich ook vrij voelden dat te doen.

6.2.3. Wat vinden rechters van spiegelbijeenkomsten als feedbackinstrument?

Rechters ervaren spiegelbijeenkomsten als een waardevolle vorm van feedback, blijkt uit de enquête: verreweg de meeste rechters geven aan dat het bijwonen van een spiegelbijeenkomst voor hen inspirerend werkte. Naast de feedback die het oplevert, geven rechters aan dat zij ook om andere redenen spiegelbijeenkomsten als erg waardevol beschouwen.

Ten eerste draagt het directe karakter van de spiegelbijeenkomst ertoe bij dat de ontvangen feedback beter beklijft, zowel de positieve als negatieve feedback:

“Nu we het zelf hebben meegemaakt, nauw betrokken zijn geweest bij de voorbereiding ervan, en gezien hebben wat de resultaten zijn geweest, zowel tijdens als achteraf, vonden we dat ontzettend waardevol. Ik vind het een mechanisme waarbij je een heel directe manier van feedback krijgen hebt, ook iets dat direct beklijft. Het is beter om het direct te horen en om je te kunnen spiegelen in die positie, dan dat je op schrift feedback krijgt over wat er van zittingen wordt gevonden.”

De resultaten van de enquête bevestigen dit beeld: hierin geven veel rechters en andere toehoorders aan dat het bijwonen van de spiegelbijeenkomst meerwaarde heeft ten opzichte van het lezen van het verslag.

“Feedback kan via een medewerkers-waarderingsonderzoek plaatsvinden, ook onderling geven we natuurlijk feedback. In die zin kan je dat vergelijken. Wat hier opvallend aan is, is dat je een spiegel voor krijgt en dat je je ook echt gaat verplaatsen in de positie van een ander. Dat is toch echt een heel andere manier dan wanneer je bijvoorbeeld terugkrijgt op schrift wat er positief werd ervaren aan de behandeling ter zitting. [...] Dat is ook heel waardevol, maar op het moment dat je dat zelf in zo'n gesprek als feedback krijgt, is dat waardevol omdat dat meer beklijft.”

Omdat je als rechter direct geconfronteerd wordt met de personen die feedback leveren, maakt dat het ook gemakkelijker om je in die personen te verplaatsen, en te

6 Opvattingen van Rechters. Wat vinden rechters van spiegelbijeenkomsten en de feedback uit spiegelbijeenkomsten?

bedenken waarom zij deze feedback leveren. Daardoor komen rechters erachter dat zaken die voor hen niet heel belangrijk lijken, dat voor rechtzoekenden wel kunnen zijn.

6.2.4 Verbeterpunten en toekomst van spiegelbijeenkomsten

Een genoemd verbeterpunt is om naast rechters en juridisch medewerkers ook bodes, beveiligers en medewerkers van de administratie uit te nodigen voor spiegelbijeenkomsten, omdat veel van de feedback ook betrekking heeft op hun werkzaamheden. Overigens is dit bij enkele spiegelbijeenkomsten reeds gebeurd.

Enkele rechters geven aan het jammer te vinden dat ze geen private procespartijen hebben uitgenodigd om aan een spiegelbijeenkomst deel te nemen, of niet in staat waren private procespartijen hiertoe te bewegen. Zij zouden dit voor de volgende spiegelbijeenkomst graag weer willen proberen. Bij enkele spiegelbijeenkomsten, met name over familiezaken is dit overigens wel gebeurd.

Verder zouden de rechters graag meer deelnemers uitnodigen voor een spiegelbijeenkomst, omdat ze gemerkt hebben dat de ontvangen feedback niet altijd representatief is voor alle typen deelnemers. Om het intieme karakter van de spiegelbijeenkomst niet te veranderen, stelt een van de rechters voor om in kleine groepjes meerdere spiegelbijeenkomsten te organiseren, mits het budget dit toelaat.

Ook uit de enquêtes komen een aantal aandachtspunten naar voren. Zo geven toehoorders aan niet alleen soms private procespartijen te missen bij de spiegelbijeenkomsten, maar ook bepaalde professionele partijen. Sommige toehoorders geven aan meer te maken te hebben met bijvoorbeeld advocaten dan de Raad voor de Kinderbescherming, en daarom graag van hen feedback te ontvangen tijdens een spiegelbijeenkomst.

Bij sommige spiegelbijeenkomsten was een tamelijk lage opkomst van toehoorders. Een toehoorder stelt voor om ervoor te zorgen dat het gemakkelijker wordt voor medewerkers om naar deze bijeenkomst toe te komen, door bijvoorbeeld op het dagdeel van de spiegelbijeenkomst geen zittingen in te roosteren. Een andere toehoorder stelt voor de bijeenkomst verplicht te maken voor medewerkers van gerechten.

Er wordt enkele keren voorgesteld om ook eens een 'omgekeerde' spiegelbijeenkomst te houden, waarbij rechters met elkaar aan het woord zijn en de uitgenodigde procespartijen naar hen luisteren. Dit zou procespartijen de mogelijkheid bieden om te reflecteren op hun houding tijdens de gerechtszitting.

Op de vraag of spiegelbijeenkomsten ook in de toekomst door gerechten georganiseerd moeten worden, antwoordden de meeste rechters instemmend. Ook uit de enquête komt dit beeld naar voren. Veel van de geïnterviewde rechters zijn zelfs bereid om zelf weer een nieuwe bijeenkomst te organiseren. Maar wel met dien verstande dat er geruime tijd moet zijn verstreken voordat een nieuwe spiegelbijeenkomst gehouden wordt: de meeste rechters noemen een periode van een paar jaar. Ten eerste omdat spiegelbijeenkomsten best tijdrovend zijn om te organiseren, en ten tweede omdat de opbrengst van een spiegelbijeenkomst groter wordt naarmate wat tijd verstrijkt: dan kunnen rechters ook beter evalueren of eerder voorgenomen veranderingen het juiste effect gesorteerd hebben.

6.3 Samenvatting en conclusie

Over de organisatie van spiegelbijeenkomsten zijn rechters over het algemeen heel tevreden, zowel wat betreft duur, tijdstip, verstaanbaarheid als de setting van de spiegelbijeenkomst. Men was ook te spreken over de mogelijkheid om achteraf verhelderende vragen te stellen. Over de gespreksleider waren de meningen verdeeld: veel rechters zijn tevreden, maar anderen vinden dat de gespreksleider soms wat meer had mogen doorvragen, wat meer had mogen afwijken van de van tevoren bedachte vragen en wat eerder had mogen ingrijpen bij dominante deelnemers. Over het algemeen viel het rechters niet zwaar om niets te mogen zeggen, hoewel sommigen wel moeite hebben gedaan om zich tijdens de bijeenkomst te beheersen. Geen van de rechters geeft aan dat dit tijdens het spiegelen zelf is misgegaan: wel is het bij de verhelderende vragen wel eens tot een verhitte discussie gekomen. Rechters vinden de ontvangen feedback vaak nuttig, maar geven aan dat veel van de geleverde kritiek hen al bekend was. Dat kan wel helpen om een gevoel van urgentie op te wekken bij rechters om daadwerkelijk iets te gaan veranderen. Soms vinden rechters de feedback niet waardevol, bijvoorbeeld wanneer deze individueel is gericht, overdreven of onterecht is. In die zin komt de feedback soms wel hard aan, maar heeft men er soms moeite mee kritiek ook te verwerken. Opmerkelijk is dat rechters (ten onrechte) menen dat de uitkomsten van spiegelbijeenkomsten representatief voor alle typen deelnemers aan die bijeenkomsten zou moeten zijn. Rechters geven verder aan dat de manier waarop zij deze feedback tijdens een spiegelbijeenkomst ontvangen, erg goed, en zelfs inspirerend werkt. Omdat kritiek 'face-to-face' geleverd wordt, beklijft die veel beter bij veel rechters. Daarnaast kan een spiegelbijeenkomst werken als een 'eyeopener' voor rechters: deelnemers kunnen kritiek hebben op zaken waar rechters nooit bij stil hebben gestaan, en waar zij ook

6 Opvattingen van Rechters. Wat vinden rechters van spiegelbijeenkomsten en de feedback uit spiegelbijeenkomsten?

niet op een enquêteformulier naar zouden vragen. Ook hebben spiegelbijeenkomsten, in tegenstelling tot andere vormen van feedback, een intervisie-karakter. Rechters zien ook in de toekomst een rol weggelegd voor spiegelbijeenkomsten. De meeste rechters geven aan die ook zelf weer te willen organiseren, mits er een paar jaar is verstreken sinds de vorige spiegelbijeenkomst. Dan is de waarde van een spiegelbijeenkomst het grootst, denken ze. Wel geven rechters aan dat ze sommige dingen anders zouden willen doen: meer deelnemers, meer private procespartijen en een hogere opkomst bij de toehoorders. Ook zouden rechters voor een volgende bijeenkomst liever andere professionele procespartijen uitnodigen: in plaats van de Raad voor de Kinderbescherming bijvoorbeeld advocaten. Dat voorkomt te eenzijdige feedback. In zoverre zitten er in de reacties van rechters op spiegelbijeenkomsten ook nog wel eens defensieve elementen.

7 Samenvatting en discussie

In deze conclusie beantwoorden we de hoofdvraag van dit onderzoek: *Hoe functioneren spiegelbijeenkomsten in gerechtsorganisaties?* Eerst zullen we een kort overzicht geven van de bevindingen per deelvraag, en op basis daarvan de hoofdvraag beantwoorden.

7.1 Samenvatting

Ten eerste blijkt uit hoofdstuk 3 dat de *organisatie* van spiegelbijeenkomsten in de verschillende gerechten vrij uniform verloopt. De ruimtelijke opzet van de bijeenkomst is meestal in een hoefijzervorm, waarbij deelnemers vaak anderhalf uur met elkaar een aantal van tevoren door de organisatoren bedachte onderwerpen bespreken maar waarbij regelmatig ook ruimte is voor eigen inbreng. Het gesprek wordt meestal geleid door twee gespreksleiders. Daarvan zijn er een handvol in Nederland, die ruime ervaring hebben met het leiden van spiegelbijeenkomsten. Na anderhalf uur 'spiegelen' is er ruimte voor rechters en andere toehoorders om verhelderende vragen aan de deelnemers te stellen.

De *aanleiding* voor een spiegelbijeenkomst kan verschillen: soms komt het initiatief vanuit de rechters of teamleiders zelf, vaak naar aanleiding van een eerdere positieve ervaring met spiegelbijeenkomsten. Soms komt het initiatief daarentegen vanuit het gerechtshof, die graag zien dat teams hun reflectieverplichtingen op deze manier invullen. Sowieso geven rechters aan dat het belangrijk is om het management 'aan je kant' te hebben bij het organiseren van zo'n bijeenkomst. De organisatie van een spiegelbijeenkomst kost veel tijd en moeite, afhankelijk van de deelnemers die men uitnodigt. Daar gaat een zorgvuldige selectie aan vooraf, die veel secretariële ondersteuning vergt. Uit ons onderzoek blijkt dat voor het overgrote deel van de spiegelbijeenkomsten uitsluitend professionele procesdeelnemers worden uitgenodigd. Slechts een klein aantal van de spiegelbijeenkomsten had slachtoffers of burgers als deelnemers. Opvallend onderdeel in de voorbereiding is ook de voorbereiding van de onderwerpen en thema's van de bijeenkomst: die worden vaak, op basis van input uit het team, door de werkgroep en de gespreksleiders vastgesteld.

Uit hoofdstuk 4 blijkt wat voor *feedback* deelnemers aan spiegelbijeenkomsten zoal leveren op de (organisatie van) de rechtspraak. Vier onderwerpen komen het meest naar voren: planning en vertraging, procedurele beslissingen, informatie over het verloop van de zitting en bejegening. Deelnemers geven aan dat de planning van zittingen vaak op een hiërarchische wijze gebeurt, zonder dat rekening wordt gehouden met partijen en vaak zonder partijen adequaat en tijdig in te lichten. Ook lopen zittingen regelmatig uit, wat soms door overmacht (file etc.) komt, maar soms ook

door te weinig tijd voor een zitting te reserveren. Ten tweede blijkt dat de procedurele beslissingen die rechters nemen, bijvoorbeeld over het wel of niet voordragen van een pleitnota, niet eenduidig zijn: dat verschilt per gerecht, maar ook per individuele rechter. Deelnemers zien hier graag een meer uniforme aanpak. Ten derde geven deelnemers aan meer informatie te willen voorafgaand aan de zitting, zowel over de procedure als het inhoudelijke verloop van de zitting. Tenslotte is de bejegening van de rechter niet altijd op orde: hoewel veel deelnemers vinden dat rechters dit al goed doen, zouden ze nog meer kunnen doen om partijen op een prettige manier te bejegenen en daarbij geen andere houding ten opzichte van verschillende partijen in te nemen. In het bijzonder tijdens de strafzitting zouden rechters verdachten en slachtoffers beter kunnen bejegenen.

Ook over een aantal andere aspecten van de rechtspraak is feedback gegeven tijdens de spiegelbijeenkomst. Het ging onder andere over het gebouw en de ontvangst, contact en informatievoorziening, de zittingszaal, informatie over de zitting, zittingstijd, het proces-verbaal, deskundigheid, motivering, actieve houding van de rechter, regievoering en verschillen tussen rechters. In hoofdstuk 4 geven we de feedback over deze onderwerpen uitgebreid weer.

Wat de gerechten uiteindelijk met de ontvangen feedback gedaan hebben, hebben we in hoofdstuk 5 beschreven. De meeste gerechten hebben de spiegelbijeenkomsten geëvalueerd in een nabespreking. Tijdens deze nabespreking zijn de te nemen maatregelen besproken, die vervolgens in een brief aan de deelnemers teruggekoppeld zijn. Of deze voorgenomen maatregelen ook daadwerkelijk genomen zijn, is voor ons lastig vast te stellen: daarover ontbreekt documentatie, en ook de geïnterviewde rechters konden daar weinig concreets over vertellen. Ook bleek uit deze interviews dat van controle op de naleving van de voorgenomen maatregelen niet of nauwelijks sprake is, en dat rechters soms sceptisch staan tegenover deze maatregelen.

Wel hebben we kunnen vaststellen wat gerechten van plan waren te doen met ontvangen feedback. Ten eerste is er feedback waar rechters niets mee willen of kunnen doen. Dat is vaak het geval bij suggesties met betrekking tot de planning, omdat het procesreglement dat niet toelaat. Ten tweede geven gerechten aan dat ze feedback eerst nader willen bespreken, alvorens er iets mee te doen. Dat wordt vooral genoemd bij kritiek over contact en informatie zitting, en over de mogelijkheid om partijen (inhoudelijke) informatie voor aanvang van de zitting te verstrekken. Ten derde geven gerechten aan blijvende aandacht te willen houden voor onderwerpen die uit de spiegelbijeenkomsten naar voren komen. Dat gaat met name over de beje-

gening, het taalgebruik en regievoering door de rechter. Tenslotte geven gerechten aan bepaalde feedback direct te willen doorvoeren in hun organisatie: het gaat dan bijvoorbeeld om het plaatsen van naam bordjes bij de zitting en het verbeteren van de (online) informatievoorziening.

Wat vinden rechters nu zelf van spiegelbijeenkomsten? Dat hebben we beschreven in hoofdstuk 6. Rechters zijn over het algemeen tevreden over de organisatie van spiegelbijeenkomsten, al vinden sommigen dat anderhalf uur spiegelen te kort is. De meeste opmerkingen gaan evenwel over de gespreksleider: rechters vinden dat ze soms de regie van de spiegelbijeenkomsten beter strakker in de hand kunnen houden, zeker bij dominante deelnemers. Ook kunnen gespreksleiders vaker inhoudelijk doorvragen bij bepaalde opmerkingen, zodat duidelijker wordt wat de deelnemers hiermee bedoelen. Daarbij is aangegeven dat gespreksleiders bij sommige onderwerpen over meer rechtskennis zouden moeten beschikken om effectief door te kunnen vragen.

Ook blijkt dat rechters over het algemeen tevreden zijn met spiegelbijeenkomsten als feedbackinstrument: het zorgt ervoor dat feedback beter beklijft en dat rechters zich beter kunnen verplaatsen in de geleverde kritiek. De feedback die uit de bijeenkomsten naar voren komt is niet altijd verrassend, maar kan wel een gevoel van urgentie oproepen bij de rechter om nu écht wat met deze kritiek te doen. Soms wordt er ook kritiek geleverd die onterecht, overdreven of te veel op een specifieke persoon gericht is, maar dat komt volgens de geïnterviewde rechters niet zo vaak voor. In zoverre reageren rechters soms defensief op geleverde kritiek.

Over het algemeen geven de geïnterviewde rechters ook aan tevreden te zijn over het verloop van de spiegelbijeenkomst, hetgeen tevens blijkt uit enquêtes afgenomen onder toehoorders. De rechters geven aan ook in de toekomst graag weer een spiegelbijeenkomst te organiseren, maar dat graag weer een paar jaar later te willen doen, om de effectiviteit van zo'n bijeenkomst te vergroten. Ze noemen ook een paar verbeterpunten: meer private partijen uitnodigen, andere professionele partijen uitnodigen, meer deelnemers en een hogere opkomst bij de toehoorders organiseren.

7.2 Conclusie en discussie

Tenslotte geven we een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Hoe functioneren spiegelbijeenkomsten in gerechtsorganisaties?*

Op basis van ons onderzoek kunnen we concluderen dat de spiegelbijeenkomst focusgroep een zinvol instrument is voor rechters en gerechtsorganisaties om zelf feedback te organiseren en te ontvangen op specifieke aspecten van hun werk.

Rechters zijn overwegend positief over spiegelbijeenkomsten en de organisatie ervan. Dit blijkt ook uit de hoeveelheid spiegelbijeenkomsten die de afgelopen jaren zijn georganiseerd, en hoe wijdverbreid het gebruik van spiegelbijeenkomsten in de rechtspraak is. Spiegelbijeenkomsten worden overwegend volgens een vast stramien georganiseerd. De gerechtsorganisatie, het betreffende team voor een rechtsgebied, geeft van tevoren aan welke onderwerpen en vragen zij graag ook besproken willen zien. In zoverre worden spiegelbijeenkomsten van tevoren inhoudelijk gestuurd. De rechter die verantwoordelijk is voor de organisatie van de bijeenkomst, bepaalt in samenspraak met anderen in het team wie de gespreksleider wordt en wie er als deelnemers voor de spiegelbijeenkomst worden uitgenodigd. Daar wordt veel aandacht aan besteed en ook het rekening houden met alle agenda's kost veel tijd. De positieve ervaringen van rechters komen ten eerste voort uit de grote hoeveelheid feedback die de spiegelbijeenkomsten opleveren voor rechters, en die zij over het algemeen erg nuttig vinden. Ten tweede heeft juist het persoonlijke karakter van de spiegelbijeenkomsten meerwaarde ten opzichte van andere vormen van feedback, volgens de geïnterviewde rechters. Doordat de feedback niet in schriftelijke, geanonimiseerde vorm tot hen komt, maar direct door een betrokkene wordt uitgesproken, beklijft de kritiek beter, en kunnen rechters zich beter verplaatsen in de feedbackgevers. Daar tegenover staat dat sommige rechters naar aanleiding van een spiegelbijeenkomst defensief reageren. Ook worden naar aanleiding van spiegelbijeenkomsten vraagtekens gesteld bij de representativiteit van de uitkomsten. Dat is opmerkelijk, omdat spiegelbijeenkomsten helemaal niet representatief beogen te zijn, en alleen maar met het oog op (professionele) reflectie deelnemers aan gerechtelijke procedures op hun ervaringen bevragen. Er zijn echter ook aandachtspunten:

1. De behoefte aan beheersing en controle versus de mogelijkheid bieden om onvoorziene ervaringen en wensen te ontvangen.

Er is een zekere spanning tussen de behoefte om de inhoud en de selectie van deelnemers door de organisatoren van spiegelbijeenkomsten te controleren en te beheersen enerzijds en de voordelen van een meer open benaderingswijze met de mogelijkheid van onvoorziene commentaar en ervaringen van deelnemers. Wij lichten toe: Uit de voorbereiding van spiegelbijeenkomsten spreekt een grote interesse van rechters en de gerechtsorganisatie in de ervaringen van professionele procesdeelnemers met hun gerecht. Toch heeft men kennelijk wel de behoefte om de externe inbreng te structureren en te plannen. Van tevoren wordt door de gerechten een lijst met onder-

werpen opgesteld die als ondersteuning voor de gespreksleiders dienen bij de bijeenkomst. Soms dienen deze onderwerpen inderdaad alleen als ondersteuning. Echter geven de geïnterviewde rechters aan dat deze onderwerpen regelmatig leidend zijn tijdens het gesprek. Daardoor wordt de gegeven feedback beperkt tot wat een gerecht zelf relevant vindt bij het plannen van zittingen, de voorbereiding van zittingen en op de zittingen zelf, plus heel concrete en praktische zaken zoals de inrichting van de zittingszaal, een glaasje water voor partijen, inrichting van andere ruimten en dergelijke. De feedback reikt dan niet verder dan de dagelijkse praktijken van de gerechtsorganisatie en rechters in een bepaald rechtsgebied. Daarmee worden in veel spiegelbijeenkomsten de gelegenheid gemist voor het ontvangen van feedback vanuit andere perspectieven.

We zien een opmerkelijk verschil tussen spiegelbijeenkomsten bij de familieteam van de rechtbank Rotterdam en strafrechtteams van de rechtbank Amsterdam, die ervoor hebben gekozen om persoonlijk betrokkenen in familiezaken respectievelijk slachtoffers in strafzaken uit te nodigen, en de andere spiegelbijeenkomsten waarvoor alleen professionele partners zijn uitgenodigd. Een veel gebruikt argument om alleen met professionele partijen te spiegelen, is dat het heel lastig is om niet-professionele procesdeelnemers bereid te vinden om deel te nemen aan spiegelbijeenkomsten. Een ander veel gebezigd argument is dat men van professionele procesdeelnemers zinvolle feedback verwacht omdat ze ervaring hebben met procederen bij het betreffende gerecht. Dat staat in tegenstelling tot de ervaringen van de rechtbanken Amsterdam en Rotterdam met het vragen om feedback van mensen die geen professional zijn in het justitiedomein die de opmerkingen en feedback van slachtoffers en persoonlijk betrokkenen in familiezaken als heel leerzaam hebben ervaren. Dit roept de vraag op waarom, gezien deze positieve ervaringen, niet vaker zulke spiegelbijeenkomsten worden gehouden. De oorspronkelijke gedachte achter de spiegelbijeenkomsten gaat immers uit van burger betrokkenheid bij de rechtspraak⁴⁵ – die kan worden geclassificeerd als co-productie bij het realiseren van publieke waarden. Nu ziet het er naar uit dat men die burgers er eigenlijk liever niet bij heeft.

2. Professionele verantwoordelijkheid van rechters versus de organisatie verantwoordelijkheid van de gerechtsorganisatie.

Bij het verwerken van de ontvangen commentaren en wensen na spiegelbijeenkomsten worden de professionele verantwoordelijkheid van rechters en de organisatieverantwoordelijkheid van de gerechtsorganisatie niet zichtbaar met elkaar in verband gebracht. Wij lichten toe:

45 W.A.H. Melissen, J.F. Miedema, A.J.R.M. Vermolen, en C. van Steenderen – Koornneef, Spiegelbijeenkomsten, een vorm van burgerbetrokkenheid bij de rechtspraak, NSOB 2009

Bezien we de uitkomsten van de spiegelbijeenkomsten dan blijkt dat men dankbaar is voor de geleverde feedback, maar dat in veel gevallen op inhoudelijke gronden niet gedaan kan worden waar met name professionele deelnemers om hebben gevraagd. Een voorbeeld daarvan is van tevoren een agenda voor de zitting aan partijen en hun vertegenwoordigers sturen. Daarbij wordt expliciet gerefereerd aan een terugkerend thema: de werkdruk. De follow up van spiegelbijeenkomsten wordt in de organisatie meer zichtbaar opgepakt naarmate het om concretere zaken gaat. Het plannen en communiceren met partijen en advocaten over de zitting, en het beheer van de zitting zelf, is onderdeel van het professionele rechterlijke domein, en wordt aan de professionals zelf overgelaten. Soms is er aandacht voor uitkomsten van een spiegelbijeenkomst in intervisiegesprekken. Aanpassingen van werkwijzen worden echter niet strak gemonitord; onze gesprekspartners konden vaak niet aangegeven of de uitkomsten van een spiegelbijeenkomst tot aanpassingen in de professionele praktijk hebben geleid. Wij weten dus niet in hoeverre zulke aanpassingen naar aanleiding van spiegelbijeenkomsten hebben plaatsgevonden. Evenzeer is niet duidelijk of de voornemens die bijvoorbeeld in een bedankbrief aan de deelnemers worden medegedeeld, wel worden geïmplementeerd of dat zij verzanden in het dagelijkse werk. Wij hebben dus niet gezien dat de spanning tussen het rechterlijke domein en het organisatie domein met elkaar worden verzoend.

Tenslotte

Al met al hebben wij de indruk, dat gerechtsorganisaties bereid en goed in staat zijn om zelf feedback te organiseren op het functioneren van de organisatie en van rechters en gerechtsfunctionarissen. Zoals rechters in de interviews aangeven, bieden spiegelbijeenkomsten op zichzelf wel de gelegenheid om open feedback te ontvangen, die niet gerelateerd is aan van tevoren opgestelde thema's (zoals dat wel het geval is bij andere vormen van feedback, zoals een online vragenformulier). Dat vereist dan wel een meer open voorbereiding van spiegelbijeenkomsten. Daarnaast kan de implementatie van de voorgenomen vervolgstappen naar aanleiding van een spiegelbijeenkomst verbeterd worden: dat zou de effectiviteit van spiegelbijeenkomsten ten goede komen. Wij vermoeden echter dat de hoge werkdruk eraan in de weg staat om feedback zowel in het rechterlijke domein als in de organisatie actief te verwerken.⁴⁶ Wij denken daarom dat een meer herkenbare verwerking van de resultaten van spiegelbijeenkomsten kan plaatsvinden nadat maatregelen zijn genomen om de werklust in de gerechten te verminderen.

46 Max Visser, Roel Schouteten & Josje Dikkers (2019): Controlling the Courts: New Public Management and the Dutch Judiciary, *Justice System Journal*, DOI:10.1080/0098261X.2018.1539645; Rapport visitatie gerechten 2018, Goede rechtspraak, sterke rechtsstaat, Den Haag 2019.

Wij vinden het ook wel teleurstellend dat een innovatie die kan bijdragen aan de openheid van de rechterlijke organisatie zo verzandt in controle behoefte en hoge ervaren werkdruk.

Bijlage I

Tabel: Verslagen spiegelbijeenkomsten per type gerecht en per rechtsgebied

Gerechtshof	(deel) rechtsgebied	Type deelnemer	Datum
	Strafrecht		
Den Bosch		Advocaten	20 oktober 2015.
Amsterdam		Advocaten	23 november 2015
	Bestuursrecht		
	Belasting	Advocaten	13 oktober 2016
	Civil		
Den Bosch		Advocaten	16 juni 2014
	Familie en Jeugd		
Amsterdam	Familie	Advocaten	17 maart 2015
Amsterdam	Jeugd	Professionele partners, advocaten	19 september 2016
	Rechtbank		
	(deel) rechtsgebied	Type deelnemer	Datum
	Strafrecht		
Den Haag		Advocaten	29 oktober 2015
Amsterdam		Slachtoffers	20 juni 2016
Den Haag		Officieren van Justitie	10 november 2016
Noord-Holland		Advocaten	24 november 2016
Oost Brabant		Officieren	12 oktober 2017
	Bestuursrecht		
Amsterdam		Advocaten, vertegenwoordigers bestuursorganen	14 maart 2016
Noord-Holland		Veweerders en advocaten	23 april 2015
Noord-Holland	Vreemdelingen	Advocaten, IND	21 mei 2015
Noord-Holland	Belasting	Advocaten/belastingadviseurs	13 december 2016
Rotterdam		Verweerders	22 november 2016

		Kanton	
Rotterdam		Werkgevers en werknemers partijen	14 april 2010
Noord-Holland		Advocaten, deurwaarders	1 december 2016
Noord-Holland		Advocaten, deurwaarders	29 november 2016
Gelderland		Advocaten	7 november 2017
		Familie en Jeugd	
Rotterdam		Partijen	29 oktober 2009
Noord-Holland		Professionals in de jeugdzorg	17 november 2014
Noord-Holland		Professionals in de jeugdzorg	17 november 2015
Amsterdam	Jeugd	Advocaten Raad voor de Kinderbescherming Jeugdbescherming Amsterdam	9 november 2015
Gelderland		Advocaten	
Rotterdam	Jeugd	Advocaten	14 januari 2016
Rotterdam	Jeugd	Professionals jeugdbescherming	26 januari 2016
Rotterdam		Partijen, advocaten, kinderbescherming	11 oktober 2016

Bijlage II

Tabel: interviews naar gerecht en rechtsgebied

Gerecht	Aantal rechters	Rechtsgebied(en)	Datum
Rechtbank Oost-Brabant	1	Strafrecht	21 november 2017
Gerechtshof Amsterdam	1	Strafrecht	24 november 2017
Gerechtshof Amsterdam	2	Belastingrecht, familie & jeugd	19 december 2017
Rechtbank Amsterdam	1	Familie & jeugd	22 december 2017
Rechtbank Rotterdam	1	Kanton	22 januari 2018
Rechtbank Rotterdam	2	Bestuursrecht, familie & jeugd	25 januari 2018
Gerechtshof 's-Hertogenbosch	2	Familie & jeugd, strafrecht	30 januari 2018
Rechtbank Noord-Holland	1	Bestuursrecht	1 maart 2018
Rechtbank Gelder- land	2	Civilrecht, familie & jeugd	9 maart 2018

Bijlage III

Voorbeeld enquête onder toehoorders

Rechter

Secretaris/stafjurist

Anders te weten:

1. Het doel van deze spiegelbijeenkomst was vooraf

volkomen duidelijk				totaal onbekend
5	4	3	2	1

2. De meerwaarde van het bijwonen van deze spiegelbijeenkomst boven het lezen van een verslag daarvan

staat buiten kijf				er is geen meerwaarde
5	4	3	2	1

3. De bijeenkomst bracht verrassende nieuwe gezichtspunten

naar voren				was totaal niet informatief
5	4	3	2	1

4. De bijeenkomst werkte

inspirerend					totaal niet inspirerend
5	4	3	2	1	

5. De belangrijkste opmerking/ uitspraak vond ik:

6. De volgende uitspraak/ deelnemer zal ik niet gauw vergeten:

- .

