



# Visitatieprotocol Rechtspraak 2022

datum 17 december 2021  
versie definitief – vastgesteld PRO 31/01/2022  
auteur Protocolcommissie

## Voorwoord

Elke 4 jaar vraagt de Rechtspraak een onafhankelijke visitatiecommissie onderzoek te doen naar de zorg voor kwaliteit binnen de rechterlijke organisatie. Alle 17 gerechten worden gevisiteerd (11 rechtbanken, 4 gerechtshoven en 2 bijzondere colleges) en vanaf 2022 is ook de Raad voor de rechtspraak hieraan toegevoegd. In dit document staat omschreven hoe de commissie te werk gaat en binnen welke kaders zij dit doet. Er is te lezen hoe de commissie is samengesteld, wat de richtlijnen zijn voor de door de gerechten en Raad voor de rechtspraak te leveren informatie en hoe de eindrapportage eruit ziet.

De visitatie is een van de belangrijkste instrumenten van het kwaliteitszorgsysteem van de Rechtspraak. Het onderzoek van de commissie is richtinggevend voor de manieren waarop wij als organisatie de komende jaren proberen te verbeteren. Want dat is wat we willen: leren en ontwikkelen. Als onafhankelijke staatsmacht, dienend aan de samenleving, is dit niets minder dan een plicht. Een staatsmacht zonder direct democratisch mandaat, geen rechter wordt verkozen, moet zich reflectief opstellen en willen leren. Het is onderdeel van onze verantwoording aan de samenleving.

Een samenleving die nooit stil staat. Maatschappelijke verschuivingen en technologische ontwikkelingen hebben veel invloed op onze organisatie en het werk van de rechter. Op veel vlakken is de wereld complexer dan 4 jaar geleden, op sommige terreinen zijn dingen juist versimpeld. Een belangrijke – en in onze ogen positieve – ontwikkeling is de mate waarop organisaties worden aangesproken op hun gedrag en manier van werken. Ook de Rechtspraak. Het dwingt tot verbetering. Tot het luisteren naar wat mensen te zeggen hebben, binnen én buiten onze organisatie en urgentie hieraan te verbinden. Het vorig jaar gepubliceerde reflectierapport van bestuursrechters bij de rechtbanken over de toeslagenaffaire is hierbij een inspirerend voorbeeld. In dit rapport stellen rechters en juridisch medewerkers zich samen met vele anderen kwetsbaar op. Door open en transparant te zijn. Door zeer kritisch naar hun eigen rol en functioneren te kijken en verantwoording af te leggen.

Zorg voor kwaliteit vergt onderzoek: willen weten wat goed gaat en wat beter kan. Om hier achter te komen, is het belangrijk om met eigen maar ook externe blik te reflecteren op hoe we ons werk doen. Zitten we op het juiste spoor? En als we dat zitten, zorgen we dan ook dat we op dit spoor vooruit komen? De antwoorden op deze vragen verschillen per tijdsgewricht. Een altijd veranderende samenleving vraagt om een Rechtspraakorganisatie die meebeweegt.

Het onderwerp van deze visitatie is het werken met professionele standaarden. Met deze standaarden leggen rechters vast wat goede rechtspraak is. En niet onbelangrijk: wat er voor nodig is om het te kunnen leveren. De afgelopen jaren hebben rechters uit de verschillende rechtsgebieden professionele standaarden ontwikkeld. Kwaliteitseisen ontmoeten hierin organisatorische vereisten. Het is een mooi, maar spannend proces. Een proces dat nog in ontwikkeling is, en altijd zal blijven, maar waarvan we denken dat inzichten van buiten onze organisatie al enorm waardevol kunnen zijn.

In deze visitatie ligt de nadruk op leren en ontwikkelen. Het onderzoek is gericht op interne kwaliteitsbevordering en -ontwikkeling. De uitgangspunten van waarderend onderzoek zijn hierbij leidend, zodat we kunnen voortbouwen op positieve ervaringen.

We wensen de commissie veel succes met haar belangrijke werk. We kijken uit naar de resultaten van haar onderzoek, waarvan we nu al weten dat ze ons laten zien hoe we kunnen verbeteren. Hoe we samenleven mogelijk kunnen blijven maken.

Henk Naves, voorzitter Raad voor de rechtspraak  
Peter Pulles, voorzitter Presidentenvergadering 2021

# Inhoudsopgave

	<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Onderwerp</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Waarderingskader</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Visitatiecommissie</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Uitvoering visitatie</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Rapportage</b>	<b>16</b>
<b>7</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>19</b>
	<b>Bijlage: Samenstelling Protocolcommissie</b>	<b>20</b>

# 1 Inleiding

Elke 4 jaar wordt er binnen de Rechtspraak een visitatie gehouden ter verbetering van de kwaliteit van de Rechtspraak. In 2022 vindt weer een visitatie plaats. Dit visitatieonderzoek richt zich op de professionele standaarden van de Rechtspraak. De visitatie gaat in juni 2022 van start en zal circa 13 maanden duren. De visitatiecommissie is een tijdelijk ingestelde en onafhankelijke commissie bestaande uit interne en externe leden. De meerwaarde van een visitatie vloeit voort uit de mix van expertises, de externe blik en reflectie van de leden van de visitatiecommissie.

Dit protocol is de opdrachtschrijving voor de visitatiecommissie. Het beschrijft het onderwerp waarop de visitatie betrekking heeft, het waarderingskader waarin dit onderwerp geplaatst wordt en de werkwijze (inclusief de bijdrage van de gerechten en de Raad voor de rechtspraak, hierna ook: de Raad) en samenstelling van de visitatiecommissie. Het protocol biedt de gerechten, de Raad en de visitatiecommissie een kader voor de opdrachtuitvoering.

## 1.1 Doel van de visitatie 2022: bevordering van de verdere ontwikkeling van (het werken met) professionele standaarden

Het doel van de visitatie over professionele standaarden is een onderzoek en rapport dat bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van (het werken met) professionele standaarden. In hoofdstuk 2 is de keuze voor en de context van dit onderwerp nader uitgewerkt.

De insteek van het onderzoek is daarom gericht op leren en ontwikkelen. Het visitatierapport helpt de Rechtspraak om te leren en de kwaliteit van de organisatie te verbeteren door een spiegel voor te houden en nieuwe perspectieven te geven. In paragraaf 3.1 is uitgewerkt wat de focus op leren en ontwikkelen betekent voor de onderzoeksopzet.

## 1.2 Visitatie als onderdeel van kwaliteitszorg

Sinds 2002 hanteert de Rechtspraak een gezamenlijk en overkoepelend systeem voor kwaliteitszorg, destijds onder de naam 'RechtspraakQ', tegenwoordig aangeduid als het 'kwaliteitszorgsysteem'. Het systeem omvat alle activiteiten en maatregelen waarmee we de kwaliteit van werk bewaken en verbeteren, met als doel constant en doelgericht te werken aan kwaliteitsverbetering. De visitatie is één van de meetinstrumenten die deze continue kwaliteitsontwikkeling meet en vormt een laatste schakel in het geheel van kwaliteitszorg. De visitatie heeft daarin een eigen rol en vervangt niet de gebruikelijke wijzen van verantwoording, zoals de jaarverantwoording of kwartaalrapportages. De visitatie vindt plaats in een vierjaarlijkse cyclus. De uitkomsten van de visitatie krijgen te midden van de resultaten van andere meetinstrumenten een plek in de kwaliteitscyclus van continu leren en verbeteren.

Visitatie is een instrument om een intersubjectief beeld van de kwaliteitszorg van de Rechtspraak te krijgen. Van de leden van de visitatiecommissie wordt verwacht dat zij op grond van de stukken en de gesprekken met de gerechten en de Raad in staat zijn een betrouwbaar beeld van de stand van deze kwaliteitszorg van de Rechtspraak te geven. De visitatiecommissie geeft op basis van de bevindingen een analyse en concrete en geprioriteerde aanbevelingen, zowel in het algemeen als per gerecht en voor de Raad.

### *Kwaliteit en kwaliteitszorg*

In het protocol en de visitatie wordt gesproken over 'kwaliteitszorg'. Daarbij gaat het om 'kwaliteit' en 'kwaliteitsontwikkeling'. Het gaat in een visitatie als deze niet om de zaaksinhoudelijke kwaliteit – daar

zijn andere waarborgen voor – maar om de zaaksoverstijgende kwaliteit: hoe organiseren wij samen kwalitatief goede rechtspraak? Kwaliteitszorg betekent dan: zorgen wij dat we voldoende in werking stellen om die beoogde kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling te kunnen waarmaken?

## 2 Onderwerp

### 2.1 Professionele standaarden als onderwerp van de visitatie

Het onderwerp van het visitatieonderzoek in 2022 is werken met de professionele standaarden van de rechtspraak. De gedachte is dat professionele standaarden zich ontwikkelen tot een volwaardig kwaliteitsinstrument en zo de basisafspraken vormen over kwaliteit van rechterlijk werk. De professionele standaarden vormen dan ook de normatieve kern van het kwaliteitszorgsysteem van de Rechtspraak. Afgesproken is dat één keer per vier jaar onderzoek wordt verricht naar het effect van professionele standaarden op de kwaliteit van de rechtspraak inclusief maatschappelijke effectiviteit. Aan dit voorgenomen onderzoek wordt invulling gegeven met de visitatie in 2022.

Het traject rondom professionele standaarden is in 2014 gestart en loopt tot op heden door. Afgesproken is dat de huidige professionele standaarden - voor zover bestuurlijk omarmd en voor zover de benodigde extra middelen zijn toegekend - in 2021 volledig zijn geïmplementeerd. Invoering en invulling van het werken volgens de professionele standaarden is in 2022 en verder nog steeds één van de belangrijkste prioriteiten op het gebied van kwaliteitsverbetering. Want er is veel bereikt, maar ook nog genoeg te doen. De Rechtspraak heeft daarom op dit moment baat bij inzichten, zowel terug- als vooruitkijkend, die benut kunnen worden om de organisatie naar een volgende fase van professionalisering te begeleiden. Het gaat hierbij expliciet niet om een vraag naar de stand van zaken met betrekking tot de invoering per rechtsgebied, maar om een beschouwing van het effect.<sup>1</sup> Dat neemt niet weg dat opvallende verschillen tussen rechtsgebieden die relevant zijn voor die beschouwing uiteraard genoemd moeten worden.

### 2.2 Context van de professionele standaarden van de rechtspraak

#### *Start*

Na het Leeuwarder Manifest is de Rechtspraak in 2013 gestart met het formuleren van professionele standaarden als onderbouwing voor de vereiste investeringen in kwaliteit. De Landelijke Overleggen van Vakinhoud (LOV's) hebben vervolgens de ontwikkeling en invoering van professionele standaarden projectmatig aangepakt vanuit vakinhoudelijke drijfveren en met intensieve betrokkenheid van de achterban. Ieder LOV is daarmee vanaf 2014 gestart en op dit moment hebben alle LOV's professionele standaarden vastgesteld.

#### *(Door)ontwikkeling en vaststelling*

Professionele standaarden gelden voor rechters en zij ontwikkelen deze zelf.<sup>2</sup> Het zijn kwaliteitsnormen waarmee rechters gezamenlijk invulling geven aan hun professionele autonomie en duidelijk maken welke kwaliteitseisen zij stellen aan hun rechterlijk werk. Professionele standaarden zijn de uiting en dragers van collectief vakmanschap. Binnen ieder rechtsgebied werken rechters aan de ontwikkeling en

---

<sup>1</sup> De rechtsgebieden zijn: bestuursrecht, familie- en jeugdrecht, handel en kanton, strafrecht, toezicht. Er zijn – met uitzondering van strafrecht – afzonderlijke professionele standaarden voor de rechtbanken (eerste aanleg) en de gerechtshoven (hoger beroep).

<sup>2</sup> Op dit moment wordt gesproken over de totstandkoming van een professionele standaard per rechtsgebied voor juridisch medewerkers als onderdeel van de standaarden voor rechters. Juridisch medewerkers vervullen in het samenwerkingsproces met de rechter immers een belangrijke rol.

invoering van hun eigen standaarden. De betrokkenheid en consultatie van de individuele rechters is belangrijk. Hun input wordt zo transparant mogelijk verwerkt. Waar nodig worden de professionele standaarden na evaluatie doorontwikkeld en aangepast aan vakinhoudelijke en maatschappelijke veranderingen.

De LOV's stellen de professionele standaarden namens de beroepsgroep vast. Ook ondersteunen de LOV's de invoering van de standaarden in de gerechten en zijn zij verantwoordelijk voor de vernieuwing daarvan. Het is van belang de behoeften van rechtzoekenden en de samenleving goed bij de (door)ontwikkeling van professionele standaarden te betrekken om de maatschappelijke effectiviteit en de relevantie van rechtspraak te bevorderen. Professionele standaarden tonen de samenleving welke kwaliteitseisen rechters hanteren (externe functie)<sup>3</sup> en geven de Rechtspraak inzicht in de vraag wat financieel en organisatorisch nodig is om die kwaliteitseisen te realiseren (interne functie).

#### *Samenwerking en convenant*

Het werken met en volgens professionele standaarden vraagt om een nauwe samenwerking met goede rolverdeling en duidelijke werkafspraken tussen alle betrokkenen in de Rechtspraak. LOV's, rechters, teamvoorzitters, gerechtsbesturen en Raad voor de rechtspraak zijn immers gezamenlijk verantwoordelijk voor het verder brengen van de professionele standaarden. Deze samenwerking heeft gestalte gekregen in de landelijke Themagroep Professionele Standaarden, breed samengesteld uit vertegenwoordigers van de Raad, de Presidentenvergadering, het Gezamenlijk Landelijk Overleg Vakinhoud (GLO) en het Kwaliteit-portefeuillehouders-overleg (KPO). Eind 2018 hebben deze overleggen ingestemd met de taakopdracht voor de Themagroep Professionele Standaarden: 'Het structureel ondersteunen, actief verder brengen en in goede banen leiden van de professionele standaarden'.

Als instrument voor het versterken van het collectief vakmanschap, heeft de Themagroep Professionele Standaarden in juli 2020, in nauw overleg met de LOV's, het Presidenten-Raad Overleg (PRO) en het KPO een convenant opgesteld. Doel is te waarborgen dat de standaarden door en voor rechters tot stand komen, verder worden ontwikkeld en dat bestuurders zorgdragen voor bestuurlijke steun en sturing bij de invoering en borging ervan in de gerechten. Hiertoe beschrijft het convenant de verschillende rollen en verantwoordelijkheden en gezamenlijke werkafspraken rond de professionele standaarden. Het biedt zo een toekomstbestendige context voor de (door)ontwikkeling, invoering en (bestuurlijke en vakinhoudelijke) monitoring van de standaarden. Bij het convenant hoort een aantal bijlagen met een toelichting op de processen die voor de professionele standaarden van belang zijn, bijvoorbeeld 'bestuurlijke omarming'.

### **2.3 Visitatie 2018: constatering over professionele standaarden**

Ervaringen uit eerdere visitaties vormen input voor het meten van kwaliteitsontwikkeling. In 2018 constateerde de visitatiecommissie dat volledige invoering van professionele standaarden onder druk stond door financiële krapte en onderbezetting. Er kwam een wisselend beeld naar voren uit de

---

<sup>3</sup> De volgende professionele standaarden zijn extern gepubliceerd op [rechtspraak.nl](https://rechtspraak.nl):

- meervoudig beslissen, gerechtshoven civiel
- hoogste bestuursrechters
- bestuursrechter bij de rechtbanken
- teams belasting van de gerechtshoven
- kindgesprek hoven (familie- en jeugdrecht)
- rechters en raadsheren in de strafrechtspraak
- familie- en jeugdrecht rechtbanken

gerechtsbezoeken over het tempo van invoering. De commissie benoemde het belang van gezaghebbend leiderschap als het gaat om werken met professionele standaarden. Omdat ze nog niet overal volledig waren ingevoerd, heeft de visitatiecommissie niet gereflecteerd op de vraag of professionele standaarden (gaan) zorgen voor de beoogde professionele ruimte en kwaliteitsverbetering.<sup>4</sup>

## 2.4 Doelstellingen van de Rechtspraak

De taak van de Rechtspraak is rechten en vrijheden te beschermen, op te komen voor de rechtsstaat en te zorgen voor een goede toepassing van het recht en voor beslissingen door onafhankelijke, onpartijdige, integere en deskundige rechters. Zo is het verwoord in de missie. Hierin ligt de kern besloten van waar kwalitatief goede rechtspraak toe moet leiden.

In de visie staan de ambities van de Rechtspraak. De visie luidt: de Rechtspraak is rechtvaardig, toegankelijk, tijdig, transparant en speelt in op maatschappelijke ontwikkelingen.

Aan 5 doelen werkt de Rechtspraak de komende jaren met prioriteit, als eerste stappen op weg naar de verwezenlijking van de ambities uit de visie. Kort samengevat: tijdigheid en voorspelbaarheid, (digitale) toegang, samenwerken in netwerken, werken met de menselijke maat, inclusie en diversiteit.

Er is een inhoudelijke relatie tussen de professionele standaarden enerzijds en de organisatorische doelstellingen van de Rechtspraak anderzijds. Als het goed is dragen zij bij aan hetzelfde overkoepelende doel – de samenleving kwalitatief goede rechtspraak bieden – en versterken zij elkaar.

En omdat de samenleving zich ontwikkelt moeten de rechter en de Rechtspraak zich ook blijven ontwikkelen. Bij de rechters samen ligt de verantwoordelijkheid om de professionele standaarden door te blijven ontwikkelen.

# 3 Waarderingskader

## 3.1 Uitgangspunten

*Insteek: leren en verbeteren*

Het hoofddoel van de visitatie is de verdere ontwikkeling van (het werken met) de professionele standaarden door intern te leren en verbeteren. Het visitatieproces en -rapport moeten inzicht bieden in de stand van zaken met betrekking tot de (ontwikkeling van en het werken met de) professionele standaarden in de Rechtspraak en concrete handvatten bieden voor de (door)ontwikkeling en verdere implementatie en borging.

De bevindingen en aanbevelingen naar aanleiding van de onderzoeksvragen (zie paragraaf 3.2) vormen de basis van de rapportage. Daarnaast heeft de visitatiecommissie de ruimte om te rapporteren over bijzondere bijvangsten. De visitatiecommissie komt tot oordeelsvorming waarin harde gegevens en informatie betekenis krijgen en geduid worden: de commissie beschrijft en begrijpt. Omdat interne leerprocessen vragen om een mate van openheid waarin onzekerheden en dilemma's kunnen worden gedeeld, worden individuele bevindingen aan gerechten en Raad apart en vertrouwelijk teruggekoppeld. Het visitatierapport zelf geeft een algemeen beeld van de stand van zaken.

---

<sup>4</sup> Deze visitatie bouwt minder voort op voorgaande visitatie, nu deze visitatie zich specifiek richt op de professionele standaarden in tegenstelling tot eerdere visitaties waarbij het onderwerp de kwaliteitszorg in brede zin was. De vergelijking met voorgaande visitaties is daarom beperkt.

De visitatie bevat daarnaast een element van verantwoording doordat het hoofdrapport (ook extern) openbaar is. Het gaat niet om verantwoording in de zin van beoordeling aan de hand van een vooraf gegeven normatief kader. Het verantwoordingselement ligt uitsluitend besloten in het inzicht dat de Rechtspraak extern geeft in de stand van zaken met betrekking tot de professionele standaarden.

#### *Waarderende aanpak*

De uitgangspunten van waarderend onderzoek ('*appreciative inquiry*') zijn leidend bij het onderzoek van de visitatiecommissie.

Bij een waarderend onderzoek staan 2 invalshoeken centraal:

- *Terugkijkend*: wat heeft het succes tot nu toe mogelijk gemaakt? Welke kenmerken van het systeem droegen bij aan de groei en ontwikkeling tot nu toe?
- *Vooruitkijkend*: waar willen we in de toekomst graag meer van zien? Hoe kunnen we de succesvolle kenmerken van het systeem daarvoor inzetten?

In een waarderende aanpak vormen de uitwisseling van positieve ervaringen en het uitbouwen daarvan de basis van het onderzoek. Zo ontstaat een gezamenlijk verhaal over de organisatie en over de gewenste richting van de organisatie. Op basis daarvan wordt ook in kaart gebracht wat er nog ontbreekt en wat de volgende stappen moeten zijn.

In de klassieke verbeteraanpak vormen de inventarisatie en analyse van knelpunten het fundament. Op basis daarvan worden stapsgewijs verbeteringen doorgevoerd op basis van het bestaande. In essentie is de op knelpunten gebaseerde veranderaanpak gericht op repareren en het waarderend onderzoek op opbouwen, waarbij uiteraard ook aandacht is voor wat gerepareerd moet worden.<sup>5</sup>

#### *Continu verbeteren en integraliteit*

De visitatiecommissie benadert de hierna te bespreken onderzoeksvragen vanuit het uitgangspunt dat de professionele standaarden alleen relevant kunnen zijn en blijven als de professionals en de gerechten steeds kwaliteitscirkels doorlopen, op individueel en op organisatorisch niveau. Te denken valt daarbij aan de PDCA-cirkel (plan, do, check, act) en de IMWR-cirkel (inspireren, motiveren, waarderen, reflecteren).<sup>6</sup>

De effectiviteit van de professionele standaarden hangt van meer af dan van de wijze waarop rechters hun werk doen. Aspecten als de inrichting en aansturing van de organisatie, werkprocessen en de rol die andere groepen medewerkers krijgen en nemen zijn van invloed op het succes van de professionele standaarden. Een tweede uitgangspunt hierbij is daarom dat alleen een integrale benadering kan leiden tot structurele verbetering.<sup>7</sup>

#### *Professionele standaarden en het rechterlijke domein*

Het onderzoek van de visitatiecommissie heeft geen betrekking op de vakinhoud die in de professionele standaarden tot uitdrukking komt. Dat betreft immers het rechterlijk domein en raakt aan de professionele autonomie van de rechters. De visitatiecommissie verricht onderzoek op metaniveau en kijkt naar aspecten als structuur, formulering en totstandkomingsproces.

---

<sup>5</sup> Zie bijvoorbeeld ook Saskia Tjepkema en Luc Verheijen: *Appreciative inquiry*. In: Manon Ruijters, Rika Schut en Robert-Jan Simons (red.): *Canon van leren & ontwikkelen*, Amsterdam 2021.

<sup>6</sup> Zie voor een toelichting bijvoorbeeld de [website van het Instituut Nederlandse Kwaliteit \(INK\)](#).

<sup>7</sup> Zie bijvoorbeeld het [ESH-model](#) van Kor, Wijnen en Weggeman en het [7-krachtenmodel](#) van Berenschot.



De visitatiecommissie betreft bij de beantwoording van de onderzoeksvragen ook de opzet en inhoud van professionele standaarden in andere branches en de wetenschappelijke literatuur over professionele standaarden.

Bij die vergelijking is het gegeven van belang dat in de professionele standaarden van de rechtspraak een balans moet worden gezocht tussen de grondwettelijk verankerde onafhankelijkheid van de rechter bij de behandeling van individuele zaken en het streven naar een gezamenlijke standaard voor kwaliteit (collectief vakmanschap). Daarom houdt de visitatiecommissie bij de beantwoording van de onderzoeksvragen rekening met

- het belang van behoud van discretionaire ruimte en het waken voor protocollering
- en in verband daarmee: het belang van een *principles based* (in plaats van *rules based*) benadering, waarbij de eerste uitgaat van het geven van richtlijnen voor gevalbehandeling en de tweede uitgaat van naleving van iedere regel.

#### *Ontstaansgeschiedenis professionele standaarden*

Professionele standaarden zijn nooit ‘klaar’ en blijven zich per definitie (door)ontwikkelen. Idealiter bevatten ze zowel een inhoudelijke component als een organisatorische en maatschappelijke component. Bij de beantwoording van de onderzoeksvragen neemt de visitatiecommissie de ontstaansgeschiedenis van de professionele standaarden binnen de Rechtspraak mee als aandachtspunt:

- de totstandkoming is begonnen vanuit het interne perspectief. Pas gaandeweg is daar het externe perspectief (meer expliciet) aan toegevoegd. Het externe perspectief is evenwel onderdeel van de ambitie van collectief vakmanschap en is inmiddels ook opgenomen in het convenant.
- het tempo van de ontwikkeling van de professionele standaarden verschilt per rechtsgebied, en het tempo van invoering van en werken met de professionele standaarden kan daardoor verschillen per rechtsgebied maar ook per gerecht.

Deze ontstaansgeschiedenis en de huidige stand van zaken maken dat het nog te vroeg is om het maatschappelijke effect van de professionele standaarden te onderzoeken. De focus van het onderzoek ligt dan ook intern. Daarom maakt een gesprek met externe reviewees nu nog geen deel uit van het onderzoek. Onderzoek naar het effect van de professionele standaarden vindt eens in de 4 jaar plaats. Verwacht wordt dat bij het volgende onderzoek de implementatie van de professionele standaarden ver genoeg is om ook naar het maatschappelijke effect te kijken. Dan ligt het betrekken van externe reviewees voor de hand.

De externe blik op de totstandkoming, implementatie, borging en doorontwikkeling en de wijze waarop het collectieve vakmanschap tot uitdrukking komt in de standaarden is geborgd in de samenstelling van de visitatiecommissie (zie paragraaf 4.3).

### **3.2 Onderzoeksvragen en methodiek**

Het onderzoek van de visitatiecommissie heeft betrekking op 3 hoofdonderwerpen:

- het proces van totstandkoming, implementatie en borging van de professionele standaarden;
- de inhoud van de professionele standaarden: collectief vakmanschap;
- het effect van de professionele standaarden: maatschappelijke relevantie, effectiviteit en doorontwikkeling.

Met in het achterhoofd de in hoofdstuk 2 geschetste context past de visitatiecommissie de methodiek van het waarderend onderzoek toe aan de hand van de volgende vragen:

- a. Op welke *good practices* wil de visitatiecommissie de aandacht vestigen? Wat maakt deze voorbeelden bijzonder en relevant?
- b. Welke *good principles* ziet de visitatiecommissie in deze praktijkvoorbeelden? Welke hiervan zijn kenmerkend voor de aanpak tot nu toe en voor de Rechtspraak als organisatie?
- c. Waar zou de visitatiecommissie graag meer van zien? Welke verbetermogelijkheden ziet de visitatiecommissie overigens? Welk effect voorziet de visitatiecommissie van deze verbeteringen?
- d. Hoe kan de Rechtspraak de door de visitatiecommissie aangetroffen *good principles* inzetten bij het realiseren van de verbeteringen?
- e. Hoe waardeert de visitatiecommissie, dit alles in ogenschouw nemend, de stand van zaken in de Rechtspraak met betrekking tot dit onderwerp?

Deze vragen zijn bedoeld als rode draad voor de lijn van vraagstelling tijdens het onderzoek. Het is niet nodig dat de visitatiecommissie deze deelvragen voor elk deelonderwerp afzonderlijk aan de orde laat komen en/of er afzonderlijk over rapporteert.

### 3.3 Deelonderwerpen

De 3 hoofdonderwerpen zijn uitgewerkt in een aantal hierna te noemen deelonderwerpen. Niet alle deelonderwerpen zijn bij alle te onderzoeken groepen aan de orde. Bijvoorbeeld ten aanzien van de totstandkoming: het onderscheid tussen betrokkenheid van rechters en van het bestuur; vraag 1 ziet op de eerste groep en vraag 3 op de tweede groep. Voor het onderzoek bij de Raad voor de rechtspraak is dit hieronder uitgewerkt; voor de andere deelgroepen wordt dit uitgewerkt in de voorbereiding van de visitatie.

#### *Onderzoek bij de Raad voor de rechtspraak*

Het onderzoek bij de Raad zal anders zijn dan bij de gerechten, omdat de rol van de Raad anders is. De Raad is destijds betrokken geweest bij de totstandkoming van de professionele standaarden. De Raad heeft de taak op zich genomen om de professionele standaarden te faciliteren, het proces te begeleiden en van de nodige financiële middelen te voorzien. Deze rol is uitgewerkt in het convenant en de Raad neemt deel in de Themagroep Professionele Standaarden (zie paragraaf 2.2.). Hierover kan de Raad bevestigd worden. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld de deelonderwerpen met nummers 3, 6, 9, 10, 17, 21 en 25.

## DEELONDERWERPEN VISITATIE

### Het proces van totstandkoming, implementatie en borging van de professionele standaarden

#### *Totstandkoming*

1. De betrokkenheid van rechters bij de totstandkoming en het verkrijgen en behouden van draagvlak onder de rechters
2. De keuze voor en prioritering van de onderwerpen en de wijze waarop de interne én externe blik daarbij betrokken zijn
3. De bestuurlijke steun bij en sturing op de totstandkoming, zowel op landelijk als op lokaal niveau

#### *Implementatie*

4. De betrokkenheid van de rechters bij de implementatie (het werken met de standaarden) en hun gevoel van eigenaarschap daarvoor
5. De prioritering van onderwerpen bij de implementatie binnen een rechtsgebied/gerecht
6. De bestuurlijke steun bij en sturing op de implementatie, zowel op landelijk als op lokaal niveau. Denk daarbij aan verschillende aspecten, zoals het faciliteren en stimuleren van commitment om te

werken met de professionele standaarden en de verkrijging van financiële middelen, en aan de wijze waarop daarin bestuurlijk is geprioriteerd

#### *Borging*

7. De borging van de aandacht voor en het eigenaarschap van de professionele standaarden bij individuele rechters, bijvoorbeeld via professionele gesprekken, teamoverleg etc.
8. De borging van de implementatie en naleving van de professionele standaarden in lokale kwaliteitscirkels, denk bijvoorbeeld aan educatie, registratie etc.
9. De borging van de implementatie, de naleving en het toetsen van het maatschappelijke effect van het werken met de professionele standaarden in landelijke kwaliteitscirkels, zoals in de vakinhoudelijke en bestuurlijke monitoringcyclus van het convenant
10. De mate waarin de in het convenant vastgelegde structuur zowel (door)ontwikkeling, als implementatie en monitoring borgt

#### **De inhoud van de professionele standaarden: collectief vakmanschap**

11. De balans tussen het regulerende effect van de professionele standaarden en de discretionaire ruimte van rechters bij de behandeling van individuele zaken
12. De mate waarin in de structuur, opzet en formulering van de professionele standaarden een volwaardig beeld van collectief gedragen en gedeeld vakmanschap tot uitdrukking komt
13. De mate waarin rechters de professionele standaarden als zinvol en betekenisvol ervaren
14. De mate waarin andere relevante functiegroepen binnen de Rechtspraak de professionele standaarden als zinvol en betekenisvol ervaren
15. Het gevoel van eigenaarschap van de professionele standaarden bij rechters
16. De mate waarin in de professionele standaarden een *principles based*-benadering tot uitdrukking komt

#### **Het effect van de professionele standaarden: maatschappelijke relevantie en effectiviteit**

17. De mate waarin rechters, andere Rechtspraak-professionals en bestuurders een samenhang ervaren tussen de professionele standaarden en de doelstellingen van de Rechtspraak, zoals beschreven in paragraaf 2.4
18. De inhoudelijke samenhang tussen de inhoud van de professionele standaarden en deze doelstellingen
19. De mate waarin de professionele standaarden bijdragen aan de verwezenlijking van die doelen
20. De zichtbaarheid van de externe component (maatschappelijke effectiviteit) in de professionele standaarden

#### *Doorontwikkeling*

21. De aandacht voor de doorontwikkeling van de professionele standaarden, zowel op het niveau van de rechters als op bestuurlijk niveau
22. De borging van de doorontwikkeling in de structuur
23. De borging van een integrale benadering in de structuur, denk bijvoorbeeld aan
  - de mate waarin de rechters bij de doorontwikkeling gebruik maken van de expertise van juridisch medewerkers over hun eigen werk en van bedrijfsvoeringsexpertises als communicatie, HRM, kennis- en kwaliteitsbeleid
  - betrokkenheid van relevante functiegroepen binnen de Rechtspraak bij de implementatie, zowel functiegroepen die effect ondervinden van de professionele standaarden als functiegroepen die met hun expertise kunnen bijdragen aan de implementatie
24. De borging van het externe perspectief bij de doorontwikkeling in de structuur
25. De mate waarin de huidige plannen voor doorontwikkeling van de professionele standaarden bijdragen aan de maatschappelijke effectiviteit van rechtspraak

## 4 **Visitatiecommissie**

De presidenten van de gerechten en de Raad gezamenlijk opdrachtgever van de visitatie. Samen vormen zij het Presidenten – Raad Overleg of het PRO. Met die naam duiden we hierna de opdrachtgever aan. Het bureau van de Raad draagt zorg voor de uitvoering van de visitatie door hiertoe een projectorganisatie in te richten.

### 4.1 **Samenstelling**

Het PRO benoemt een visitatiecommissie bestaande uit 12 personen, van wie 8 externe leden en 4 interne leden. De voorzitter en vicevoorzitter van de visitatiecommissie zijn werkzaam buiten de Rechtspraak.

Een commissie van 5 personen voert het visitatiebezoek uit bij ieder afzonderlijk gerecht en bij de Raad. Deze zogeheten ‘kleine commissies’ bestaan uit 3 externe en 2 interne leden van de visitatiecommissie. De interne leden zijn zoveel als mogelijk niet afkomstig uit het ressort dat de kleine commissie bezoekt. De voorzitter of vicevoorzitter van de visitatiecommissie fungeren ook als voorzitter van de kleine commissies.

### 4.2 **Onafhankelijkheid**

Een Instellingsbesluit legt de onafhankelijkheid van de visitatiecommissie vast. De leden van de visitatiecommissie gaan vertrouwelijk om met de informatie die zij in het kader van de visitatie ontvangen. Zij hebben in zoverre een geheimhoudingsplicht, waarborgen bij de rapportage en overigens de anonimiteit van de medewerkers van de Rechtspraak die hen inlichtingen hebben verstrekt en gebruiken deze informatie alleen voor het doel waarvoor deze is verstrekt.

### 4.3 **Benoeming en vergoeding externe leden**

De protocolcommissie stelt een groslijst op met externe kandidaten voor lidmaatschap aan de visitatiecommissie. De groslijst wordt samengesteld uit 4 expertisegebieden: professionele standaarden, organisatieontwikkeling, governance en burger & samenleving. De voorzitter en vicevoorzitter zijn niet in hetzelfde expertisegebied werkzaam. De protocolcommissie legt de groslijst voor verdere besluitvorming voor aan het PRO. Het PRO stelt de lijst vast. Het bureau van de Raad benadert de kandidaten namens het PRO in een vastgestelde volgorde, te beginnen met de kandidaat-voorzitter.

De externe leden van de visitatiecommissie ontvangen een vergoeding voor de werkzaamheden die zij verrichten. Het PRO stelt de hoogte van de vergoeding vast.

### 4.4 **Benoeming interne leden**

De 4 interne leden zijn 2 leden namens de opdrachtgever en 2 rechterlijke ambtenaren.

- Leden namens de opdrachtgever: aanwijzing  
Zowel de Presidentenvergadering als de Raad wijzen een gerechtsbestuurder of andere Rechtspraak-medewerker aan die hen kan vertegenwoordigen als intern lid van de visitatiecommissie.
- Rechterlijk ambtenaren: open procedure  
Na een oproep op Intro Landelijk kunnen kandidaten hun belangstelling uiten voor

lidmaatschap van de visitatiecommissie. Kandidaten zijn minimaal 4 jaar werkzaam binnen de Rechtspraak. Een selectiecommissie selecteert de interne leden. Die selectiecommissie bestaat uit 4 leden van de protocolcommissie:

- namens de opdrachtgever: de voorzitter, zijnde de president van een gerechtsbestuur, en het lid vanuit de Raad voor de rechtspraak,
- namens de vakinhoud: de afgevaardigde vanuit het GLO, zijnde een rechter en kenner van (het proces van) professionele standaarden, en
- de secretaris (adviseur van het bureau Raad)

Leden van de selectiecommissie kunnen niet via deze open procedure lid worden van de visitatiecommissie.

#### **4.5 Inrichting projectbureau**

Voor de uitvoering van de visitatie richt het bureau van de Raad een projectbureau in. Dit projectbureau ondersteunt de visitatiecommissie zowel organisatorisch als inhoudelijk en bereidt de visitatie zorgvuldig voor. Ook verzorgt het projectbureau de communicatie met de gerechten en de Raad en stelt het een gedetailleerd plan van aanpak inclusief planning op. Het projectbureau bestaat uit een projectleider en 3 projectsecretarissen.

De functionarissen zijn werkzaam binnen de Rechtspraak en worden op detacheringsbasis voor de duur van het project aangesteld. De leden van het projectbureau worden geworven via een open interne sollicitatieprocedure.

De leden van het projectbureau gaan vertrouwelijk om met de informatie die zij in het kader van de visitatie ontvangen. Zij hebben in zoverre een geheimhoudingsplicht, waarborgen bij de rapportage de anonimiteit van de medewerkers van de Rechtspraak die hen inlichtingen hebben verstrekt en gebruiken deze informatie alleen voor het doel waarvoor deze is verstrekt.

## **5 Uitvoering visitatie**

### **5.1 Startbijeenkomst**

In een startbijeenkomst bespreken de visitatiecommissie en een aantal deelnemers namens het PRO de opdracht en de onderzoeksvragen. Deelnemers namens het PRO zijn in ieder geval de voorzitters van de protocolcommissie, de Presidentenvergadering en de Raad. De bedoeling van de startbijeenkomst is toe te lichten wat de Rechtspraak wil bereiken met deze visitatie ten behoeve van de nadere invulling en uitvoering van het onderzoek door de visitatiecommissie.

### **5.2 Opzet visitatie en richtlijnen aan te leveren informatie**

De visitatie biedt de Rechtspraak een kans om gezamenlijk stil te staan bij het werken met en effect van professionele standaarden en externen hierop te laten reflecteren. Hiervoor zijn informatie van en bezoeken aan de gerechten en de Raad onontbeerlijk. Zo krijgt de visitatiecommissie een beter beeld op lokaal niveau en kunnen de gerechten en de Raad zaken die zij van belang achten mee geven aan de visitatiecommissie.

Om de visitatie goed te faciliteren dragen gerechten en Raad bij aan de uitvoering van de visitatie. Het projectbureau informeert de gerechten en de Raad bij aanvang van het visitatieproces over het

onderwerp en de deelonderwerpen van de visitatie en de te verwachten bijdrage van het gerecht / de Raad. De belangrijkste onderdelen van die bijdrage zijn:

- aanwijzen van een eerste aanspreekpunt en een bestuurlijk aanspreekpunt voor de visitatie
- deelname van het eerste aanspreekpunt aan een (digitale) voorbereidingsbijeenkomst voor voorlichting en afstemming
- als de visitatiecommissie hiervoor kiest: enquête onder (groepen) medewerkers
- zelfevaluatie (inclusief deelname van het eerste aanspreekpunt aan een digitale bijeenkomst voor uitwisseling van ervaringen en bespreken van dilemma's). Ook bij de zelfevaluatie zijn de uitgangspunten van het waarderend onderzoek leidend. Het projectbureau ontwikkelt daartoe een toolkit voor de gerechten en de Raad
- gesprekken van medewerkers met de visitatiecommissie
- deelname van het eerste aanspreekpunt aan een evaluatiebijeenkomst

Het projectbureau stelt vooraf een tijdlijn voor de aanlevering van de verschillende onderdelen beschikbaar zodat de gerechten en de Raad zich kunnen voorbereiden. Het projectbureau stemt met de gerechten en de Raad af over tussentijdse interne communicatie, bijvoorbeeld na afloop van de enquête en zelfevaluatie.

Voor de opzet en uitvoering van alle onderdelen van de visitatie (enquête, zelfevaluatie en bezoeken) vormt waarderend onderzoek de leidraad (hoofdstuk 3).

### 5.3 Optie: enquête

De visitatiecommissie kan bij de start van de visitatie een beknopte enquête laten uitzetten over het onderwerp en de deelonderwerpen van de visitatie (hoofdstuk 3). Het projectbureau zet de enquête op onder verantwoordelijkheid van de visitatiecommissie en zet deze – desgewenst – uit onder (groepen) medewerkers van de gerechten en van het bureau van de Raad, eventueel ook bij medewerkers van de andere landelijke diensten. Het projectbureau verzorgt de analyse van de resultaten van de enquête. Bij de uitvoering (en desgewenst de analyse van resultaten) van de enquête krijgt het projectbureau ondersteuning van een extern onderzoeksbureau. Het projectbureau zorgt ervoor dat de gerechtsbesturen en de Raad tijdig beschikken over de uitkomsten zodat zij deze kunnen gebruiken bij de zelfevaluatie.

### 5.4 Zelfevaluatie

Hierna evalueren de gerechten en de Raad zichzelf aan de hand van vragen over het onderwerp en de deelonderwerpen van de visitatie. Het projectbureau verstrekt de vragenlijst en een format. De gerechten en de Raad stellen een schriftelijk verslag van de zelfevaluatie beschikbaar aan de visitatiecommissie. Daarin kunnen zij voor de beantwoording van de vragen zo nodig verwijzen naar onderliggende documenten.

De zelfevaluatie helpt de gerechten en de Raad om al doende te leren: het dwingt tot zelfreflectie en leidt al tot leerprocessen voordat de visitatiecommissie langs komt. Om dit leereffect te versterken voldoet de opzet van de zelfevaluatie aan de volgende voorwaarden:

- de zelfevaluatie is gericht op reflectie, niet op verantwoording. Er is (veilige) ruimte voor kwetsbaar reflecteren op eigen handelen en de effecten daarvan;
- de zelfevaluatie is compact (compacteer dan bij voorgaande visitaties) en beperkt zich tot de cruciale punten;
- de zelfevaluatie bevat de mogelijkheid voor de gerechten en de Raad om zelf agendapunten, en/of *good practices* en/of *good principles* op te voeren;

- de gerechtsbesturen en de Raad betrekken hun medewerkers (breed) bij het opstellen van de zelfevaluatie. De zelfevaluatie geeft inzicht in de wijze waarop zij zijn betrokken.

## 5.5 Bezoeken

De gerechten en de Raad krijgen vervolgens bezoek van een afvaardiging van de visitatiecommissie, de zogeheten ‘kleine commissie’ (paragraaf 4.1) en een lid van het projectbureau. De gerechten en de Raad stellen de visitatiecommissie in de gelegenheid om de door hen gewenste functionarissen te spreken.

### *Vorbereiding van de bezoeken*

De visitatiecommissie heeft een aantal voorbereidende bijeenkomsten. De doelen hiervan zijn onder meer:

- kennismaking met de organisatie
- kennismaking met het te visiteren onderwerp
- concretisering van het waarderingskader
- nadere afspraken maken over de af te leggen bezoeken

Na deze bijeenkomsten stelt de visitatiecommissie uit haar midden de kleine commissies samen. Voorafgaand aan het bezoek aan een gerecht of de Raad komen de kleine commissies bij elkaar. De doelstellingen van deze bijeenkomsten zijn onder meer:

- bespreken van de door het gerecht / de Raad aangeleverde informatie
- vaststellen welke onderwerpen de kleine commissie tijdens de gesprekken aan de orde wil stellen (aan de hand van het visitatieprotocol)
- vaststellen met welke geledingen/functionarissen de kleine commissie wil spreken in relatie tot het onderwerp en de deelonderwerpen van de visitatie.

Het projectbureau informeert de gerechten en de Raad nader over:

- de samenstelling van de kleine commissies
- de tijdstippen van de bezoeken
- de tijdens het bezoek te bespreken onderwerpen en vraagstellingen
- de functionarissen die de kleine commissie wil spreken

Het projectbureau bereidt het bezoek samen met het gerecht of de Raad voor (onder meer afstemming over de personen met wie de kleine commissie zal spreken).

### *Het bezoek aan het gerecht / de Raad*

De kleine commissie gebruikt het bezoek aan het gerecht / de Raad om meer inzicht te krijgen in de betekenis van het schriftelijk materiaal, om ontbrekende informatie te achterhalen en om te inzicht te krijgen in hoe wat er in die schriftelijke stukken staat, uitpakt in de praktijk. Daarnaast tracht de kleine commissie inzicht te krijgen in de beleving van medewerkers van het beleid en de praktijk.

Bij de gesprekken gelden de volgende uitgangspunten:

- de duur van het visitatiebezoek is twee volle werkdagen per gerecht, de visitatiecommissie kan besluiten het bezoek aan de bijzondere colleges, gerechtshoven en de Raad te verkorten tot minimaal één volle werkdag;
- om zoveel mogelijk medewerkers van het gerecht / de Raad te kunnen spreken kan de kleine commissie ervoor kiezen om zich op te splitsen in koppels van twee of drie leden;

- van de gevoerde gesprekken maakt het aanwezige lid van het projectbureau, dan wel één van de leden van de kleine commissie zelf, gespreksnotities;
- de kleine commissie spreekt in ieder geval met (een vertegenwoordiging van) het bestuur, leidinggevenden, de ondernemingsraad en functionarissen vanuit de werkvloer (rechterlijk ambtenaren en gerechtsambtenaren), met telkens aandacht voor verschillende afdelingen/teams/rechtsgebieden per gerecht en voor alle gerechten een gelijkwaardige samenstelling van de te spreken geledingen/functionarissen voor de vergelijkbaarheid;
- de visitatiecommissie organiseert daarnaast een inloopmoment, zodat alle medewerkers van gerechten en Raad de gelegenheid krijgen met de visitatiecommissie in gesprek te gaan;
- de gesprekken met medewerkers van gerechten en Raad vinden plaats in beslotenheid. De commissie gebruikt de opbrengst alleen voor het doel waarvoor deze is verstrekt (input visitatie) en verwerkt deze alleen niet-herleidbaar naar individuele medewerkers;
- de voorzitter van de kleine commissie verzorgt tijdens het afsluitende dagdeel van het bezoek een mondelinge terugkoppeling van de belangrijkste bevindingen van het bezoek.

Het projectbureau zorgt in samenwerking met de visitatiecommissie voor de indeling en verdere invulling van de bezoeken.

## **5.6 Informatie ophalen bij de Landelijke Overleggen Vakinhoud (LOV's) en de Themagroep Professionele Standaarden**

De LOV's hebben een centrale rol in de (door)ontwikkeling en vakinhoudelijke monitoring van de professionele standaarden (zie hoofdstuk 2). De visitatiecommissie bezoekt daarom ook de LOV's om de leden van deze overleggen gezamenlijk te bevragen over de standaarden, aan de hand van de in hoofdstuk 3 uitgewerkte deelonderwerpen en methodiek van waarderend onderzoeken. Het projectbureau organiseert in samenwerking met de LOV's bijeenkomsten tussen een afvaardiging van de visitatiecommissie en (een afvaardiging van) de verschillende LOV's. De LOV's worden gevraagd hier organisatorisch en inhoudelijk medewerking aan te verlenen. Het projectbureau stelt voor de bevraging van de LOV's een format op, onder verantwoordelijkheid van de visitatiecommissie. In het verlengde spreekt de visitatiecommissie ook met (leden van) de Themagroep Professionele Standaarden. De LOV's en de Themagroep worden in de gelegenheid gesteld om te reageren op het verslag die van deze bijeenkomst met hen wordt gemaakt.

## **5.7 Tussentijdse afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer**

De voorzitter van de visitatiecommissie en de voorzitters van de Presidentenvergadering en de Raad voeren periodiek overleg om de procesmatige voortgang van de visitatie te bespreken. Dit overleg vindt plaats op initiatief van de visitatiecommissie. Het projectbureau bereidt dit overleg inhoudelijk voor. De voorzitters overleggen over het moment en de wijze waarop de visitatiecommissie het rapport aanbiedt aan het PRO. Communicatie over en publicatie van het visitatierapport vallen buiten de opdracht aan de visitatiecommissie en zijn voorbehouden aan de opdrachtgever.

# **6 Rapportage**

## **6.1 Verslag van het bezoek en individuele terugkoppeling**

De voorzitter van de kleine commissie sluit elk bezoek af met een mondelinge terugkoppeling waarin hij verslag doet van de hoofdlijnen uit de bevindingen.



Na elk bezoek bespreken de leden van de kleine commissie aan de hand van een vast format de bevindingen van het bezoek met elkaar. Het projectbureau maakt een conceptverslag van het bezoek.

Dit bestaat uit:

- de bevindingen van het bezoek
- de conclusies van het aangeleverde materiaal
- eventueel: vermelding van verschillen tussen het aangeleverde materiaal en de bevindingen van het bezoek

Het projectbureau stemt het conceptverslag af met de kleine commissie.

De kleine commissie legt het conceptverslag binnen korte termijn voor aan het desbetreffende bestuur en de overige leden van de visitatiecommissie. De kleine commissie kan in deze fase aanvullende vragen stellen aan het bestuur en het bestuur heeft de mogelijkheid om aanvullende informatie te verstrekken. Ook krijgt het bestuur de gelegenheid binnen twee weken schriftelijke opmerkingen te maken op het conceptverslag.

Na verwerking van de reacties van het bestuur en de overige leden van de visitatiecommissie stelt de kleine commissie het verslag vast. De inhoud van de verslagen vormt de basis voor het visitatierapport en voor een individuele terugkoppeling aan het gerechtsbestuur / de Raad. Deze terugkoppeling bevat naast bevindingen een analyse en concrete en geprioriteerde aanbevelingen tot verbetering.

## 6.2 Het algemene visitatierapport

De visitatiecommissie geeft in het visitatierapport een algemeen beeld van de stand van zaken met betrekking tot het onderwerp en de onderliggende deelonderwerpen van de visitatie. In het rapport komen de bevindingen van de bezoeken en het aangeleverde materiaal aan de orde. Het rapport geeft geen rating over gerechten en Raad, maar een waardering van de situatie binnen de gerechten en de Raad (zie hoofdstuk 3).

Het visitatierapport vermeldt voor de 3 hoofdonderwerpen:

- de stand van zaken, waaronder de aangetroffen *good practices* en *good principles*, met aandacht voor opmerkelijke verschillen tussen de rechtsgebieden, als dat aan de orde is
- een waardering van deze stand van zaken
- de daarbij behorende concrete en geprioriteerde aanbevelingen voor de volgende stappen
- eventueel: per gerecht opvallende zaken, sterke punten en aandachtspunten. Of en op welke manier dat gebeurt, is aan de visitatiecommissie.

Waarbij zo nodig specifiek in kan worden gegaan op de nader uitgewerkte deelonderwerpen (zie paragraaf 3.3). Op welke manier dat gebeurt, is aan de visitatiecommissie.

De visitatiecommissie expliciteert in haar observaties en aanbevelingen over organisatorische kwaliteit vanuit welke onderliggende normatieve opvattingen over bestuur en management van professionele organisaties zij deze observaties en aanbevelingen doet.

## 6.3 Openbaarheid en vertrouwelijkheid

De individuele terugkoppelingen aan de gerechtsbesturen en de Raad zijn niet openbaar. Ze dienen alleen als feedbackinstrument voor de ontvanger.

De individuele terugkoppelingen vinden schriftelijk plaats en worden uitsluitend toegestuurd aan en gearhiveerd bij de betreffende ontvanger. Uitgangspunt is dat de individuele terugkoppelingen op bestuurlijk niveau worden besproken tussen gerechtsbesturen en Raad om het leereffect te versterken. Het PRO beslist op welke wijze dit wordt vormgegeven. Op welke wijze het gerechtsbestuur / de Raad de individuele terugkoppeling deelt met medewerkers of anderen is aan de individuele ontvanger.

De visitatiecommissie biedt het visitatierapport aan aan het PRO. De enquêteresultaten en de zelfevaluaties maken geen deel uit van het rapport. Het gerechtsbestuur en de Raad verzorgen de terugkoppeling hierover aan de medewerkers van dat gerecht / de Raad. Aanbevolen wordt dat zij de zelfevaluatie en de enquêteresultaten via Intro met de medewerkers delen.

Het PRO bespreekt het visitatierapport. Daarna volgt openbaarmaking: intern via Intro en extern via [www.rechtspraak.nl](http://www.rechtspraak.nl). Communicatie over en publicatie van het visitatierapport vallen buiten de opdracht aan de visitatiecommissie en is uitdrukkelijk voorbehouden aan het PRO.

De Raad voor de rechtspraak draagt zorg voor de archivering van de onderliggende informatie van het visitatierapport.

## 7 Samenvatting

In 2022 vindt weer een 4-jaarlijkse visitatie van de Rechtspraak plaats. Het Presidenten – Raad Overleg (PRO) is opdrachtgever. Dit protocol is de opdrachtschrijving voor de visitatiecommissie.

### *Onderwerp en doel*

Bij eerdere visitaties was de kwaliteitszorg in brede zin het onderwerp. Dit keer is gekozen voor een specifiek onderwerp: de professionele standaarden van de rechters. Het doel van de visitatie over professionele standaarden is een rapport dat de Rechtspraak helpt verdere stappen te zetten bij (het werken met) de professionele standaarden.

### *Aanpak en onderzoeksvragen*

Voor de onderzoeksaanpak gelden de volgende uitgangspunten:

- De focus is gericht op leren en ontwikkelen.
- De methodiek van Waarderend onderzoek is leidend.
- De professionele standaarden kunnen alleen succesvol blijven als we continu verbeteren en deze verbeteringen integraal benaderen.
- Het onderzoek heeft geen betrekking op de vakinhoud die in de professionele standaarden tot uitdrukking komt, omdat deze raakt aan de rechterlijke onafhankelijkheid.
- De visitatiecommissie houdt in de waardering van haar bevindingen rekening met de ontstaansgeschiedenis van de professionele standaarden.

Het onderzoek van de visitatiecommissie heeft betrekking op 3 hoofdonderwerpen:

- het proces van totstandkoming, implementatie en borging van de professionele standaarden;
- de inhoud van de professionele standaarden: collectief vakmanschap;
- het effect van de professionele standaarden: maatschappelijke relevantie, effectiviteit en doorontwikkeling.

Deze zijn uitgewerkt in deelonderwerpen. Niet alle deelonderwerpen komen bij alle (groepen) medewerkers aan de orde. De visitatiecommissie doet onderzoek in de gerechten, bij de Raad voor de rechtspraak en bij de Landelijke Overleggen Vakinhoud (LOV's).

### *Uitvoering visitatie: commissie en proces*

Het PRO benoemt de visitatiecommissie, die bestaat uit 8 externe en 4 interne leden. De externe leden worden benaderd op basis van hun expertise op het gebied van professionele standaarden, organisatieontwikkeling, governance of burger en samenleving. De interne leden zijn:

- 2 leden aangewezen door de opdrachtgevers
- 2 rechterlijke ambtenaren, te selecteren op basis van een open procedure

De visitatie begint op 1 juni 2022. De hoofdstappen uit het proces zijn:

- optie: een korte enquête
- zelfevaluatie door de gerechten en de Raad
- bezoeken van de visitatiecommissie aan de gerechten, de Raad en de LOV's
- rapportage

Het streven is het rapport in juni 2023 op te leveren.

## Bijlage: Samenstelling Protocolcommissie

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| - Patricia Messer-Dinnissen | namens de Presidentenvergadering (voorzitter) |
| - Areane Dorsman            | namens de Raad voor de rechtspraak            |
| - Thérèse van de Poll       | namens het KPO <sup>8</sup>                   |
| - Hans Gilissen             | namens het SBO <sup>9</sup>                   |
| - Jurgen Roos               | namens het GLO <sup>10</sup>                  |
| - Suzanne Kropman           | namens het College van Afgevaardigden         |
| - Trijntje Liedmeier        | toekomstige projectleider visitatie           |
| - Esther Verheijen          | expert leren en ontwikkelen vanuit SSR        |
| - Kim Strijbos              | adviseur bureau Raad (secretaris)             |

---

<sup>8</sup> Kwaliteit Portefeuillehoudersoverleg: rechterlijke bestuursleden met de portefeuille kwaliteit

<sup>9</sup> Strategisch Bedrijfsvoeringsoverleg: niet-rechterlijke bestuursleden met de portefeuille bedrijfsvoering

<sup>10</sup> Gezamenlijk LOV Overleg: het overleg tussen de voorzitters van de verschillende Landelijke Overleggen Vakinhoud