



Protocol Visitatie Gerechten 2018

Versie: Vastgesteld d.d. 11-10-2017
Door: de Raad voor de rechtspraak
Auteur: Protocolcommissie Visitatie 2018



Voorwoord

De vierjaarlijkse visitatie door een onafhankelijke, deels externe, commissie is een belangrijk onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem van de Rechtspraak. Als onafhankelijke staatsmacht die dienend is aan de samenleving, is de Rechtspraak er veel aan gelegen steeds scherp te zijn op de prestaties. Doen we het goede? Doen we dat ook goed? Een belangrijk gegeven hierbij is dat dit niet statisch is; elk tijdsgewricht vraagt iets anders van rechters.

De samenleving digitaliseert in rap tempo. Dat biedt kansen en zegeningen, ook voor de Rechtspraak. Maar er is een keerzijde: veel mensen in de maatschappij hebben moeite de ontwikkelingen bij te houden en komen daardoor in de problemen. Mede om die reden is de Rechtspraak het traject 'Maatschappelijk effectieve rechtspraak' gestart vanuit de overtuiging dat het haar maatschappelijke taak is die rechtspraak te leveren die nodig is. In een rechtsstaat moet er laagdrempelige toegang tot de rechter zijn als mensen er op andere manieren niet meer uitkomen en rechters moeten dan kunnen doen wat nodig is.

De Visitatie Gerechten 2018 die begin volgend jaar start en begin 2019 wordt afgerond, is de vierde visitatie die wordt gehouden. De vorige leerde dat de Rechtspraak als organisatie behoorlijk onder druk staat. De herziening van de gerechtelijke kaart, waardoor het aantal gerechten werd teruggebracht, vroeg veel van de rechterlijk ambtenaren en gerechtsambtenaren. Door de werkdruk gebeurde er te weinig aan kwaliteitszorg. Een organisatie kan dat wel even hebben, zeker als de kwaliteit hoog is zoals in de Rechtspraak het geval is. Maar zo'n situatie mag niet te lang duren. Uit de Visitatie Gerechten 2014 bleek verder dat er uit liefde voor de publieke zaak een enorme betrokkenheid is onder de medewerkers bij het eigen werk. Een keerzijde daarvan was wel dat op het niveau van de gerechten minder aandacht en oog voor de organisatie als geheel was dan wenselijk.

Samen zijn we immers de Rechtspraak en samen zijn we meer dan de som der delen.

Belangrijk bij een visitatie is natuurlijk de maatschappelijke context: de Rechtspraak opereert immers niet in een vacuüm. In een rechtsstaat houden de staatsmachten elkaar in balans. Ze hebben elkaar nodig en zijn steeds bezig een evenwicht te vinden vanuit het gemeenschappelijke belang: een sterke rechtsstaat voor een dynamische samenleving. In dit verband dringt de Rechtspraak bij de wetgever al enige tijd aan op wetgeving die het mogelijk maakt maatschappelijk effectieve rechtspraak te leveren. Dat wil zeggen: de rechter moet in voorkomende gevallen kunnen experimenteren met andere werkwijzen. De huidige juridische procedures zijn voor de hedendaagse geschillen soms te complex, te duur en te langdradig.



In dit Protocol Visitatie Gerechten 2018 wordt uiteengezet hoe de visitatiecommissie onder voorzitterschap van oud-politica Femke Halsema te werk gaat, wat haar referentiekader is, wat er precies wordt gevisiteerd, hoe de commissie is samengesteld, wat de richtlijnen zijn voor de door de gerechten te leveren informatie en hoe zij uiteindelijk gaat rapporteren. Ik kijk uit naar de resultaten. Voor onszelf zijn die belangrijk om onze prestaties te kunnen blijven verbeteren. En ze dienen om verantwoording over ons werk af te kunnen leggen aan de samenleving.

mr. F.C. Bakker

Voorzitter Raad voor de rechtspraak



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1 Inleiding.....	5
2 Referentiekader	6
3 Onderwerpen Visitatie.....	8
4 De Visitatiecommissie	17
5 Richtlijnen aan te leveren informatie.....	20
6 Werkwijze Visitatiecommissie.....	22
7 Rapportage.....	24
BIJLAGEN	26
Bijlage 1: Conclusies Visitatie 2014, 2010 en 2006	26
Bijlage 2: Mogelijke evaluatievragen	35
Bijlage 3: Gedragsprincipes van de Rechtspraak	40
Bijlage 4: Samenstelling Protocolcommissie Visitatie Gerechten 2018.....	41
Bijlage 5: Contactinformatie.....	42

1 Inleiding

In 2002 is de Raad voor de rechtspraak gestart met het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem. Destijds onder de naam 'Rechtspraak', tegenwoordig aangeduid als het 'kwaliteitszorgsysteem'. De Visitatie moet worden gezien als de laatste schakel¹ in het geheel van het kwaliteitszorgsysteem. De Visitatie heeft daarin een eigen rol en vervangt niet de gebruikelijke wijzen van verantwoording, zoals de jaarverantwoording en de vier- en achtmaands rapportage. De Visitatie vindt plaats in een vierjaarlijkse cyclus.

Waarom een Visitatie binnen de Rechtspraak?

Visitatie is het instrument om tot een intersubjectief beeld van de kwaliteitszorg van de Rechtspraak te komen. De meerwaarde van de Visitatie vloeit voort uit de expertise en het gezag van de leden van de commissie, de externe blik en de mix van deskundigheid, ervaring en disciplines in de commissie. Van de leden van de Visitatiecommissie wordt verwacht dat zij op grond van de stukken en de gesprekken met de gerechten in staat zijn tot het geven van een betrouwbaar beeld van de stand van deze kwaliteitszorg van de Rechtspraak. De Visitatiecommissie geeft op basis van een analyse aanbevelingen tot verbetering, zowel in het algemeen als per gerecht.

Het doel van de Visitatie is tweeledig:

1. het bevorderen van de kwaliteit van rechtspraak;
2. transparantie naar de samenleving via een openbaar visitatierapport over de stand van de kwaliteit van rechtspraak.

Het proces in het kort

De gerechten worden door de Visitatiecommissie gevraagd informatie aan te leveren over de in dit protocol nader beschreven onderwerpen. In het voorjaar van 2018 zal door de Visitatiecommissie een enquête worden opgesteld en uitgezet onder alle medewerkers van de gerechten. De resultaten van deze enquête kunnen mede worden gebruikt als input voor het gerechtsbestuur om een zelfevaluatie te schrijven. De zelfevaluatie geeft de stand van zaken van het gerecht op de onderwerpen van de Visitatie weer. De zelfevaluatie wordt uiterlijk op 17 juni 2018 door de gerechten teruggestuurd aan het secretariaat van de Visitatiecommissie. Daarna wordt de aangeleverde informatie geanalyseerd. Indien informatie ontbreekt, wordt door het secretariaat van de Visitatiecommissie om aanvullende informatie gevraagd. Van september tot en met december 2018 vinden vervolgens de visitatiebezoeken plaats. Ten slotte schrijft de Visitatiecommissie het visitatierapport.

Dit protocol beschrijft de onderwerpen waarop de Visitatie betrekking heeft en de werkwijze en samenstelling van de Visitatiecommissie. Het protocol biedt de gerechten en de Visitatiecommissie een kader voor het beoordelen van een aantal kwaliteitsaspecten van de gerechten.

¹ Andere schakels zijn: klantwaarderingsonderzoeken, medewerkerwaarderingsonderzoeken, audits en positiebepalingen

2 Referentiekader

De Visitatie is een onderdeel van het gemeenschappelijke en overkoepelende kwaliteitszorgsysteem. Doel van het systeem is de gerechten te ondersteunen in hun streven naar continue kwaliteitsverbetering. De Visitatie is één van de meetinstrumenten die deze continue ontwikkeling meet.

In de Visitatie wordt kwaliteit integraal benaderd. Dit houdt in dat kwaliteitsbeleid niet wordt beschouwd als een geïsoleerd onderdeel van de organisatie, naast bijvoorbeeld de sturing op productie of het personeelsbeleid. Kwaliteitsbeleid is een integraal onderdeel van het beleid en de sturing op de dagelijkse werkprocessen en activiteiten. Maatschappelijke eisen, zoals de eisen aan tijdigheid en deskundigheid, en eisen ten aanzien van de productie en organisatorische veranderingen, zoals het programma Kwaliteit en Innovatie, zijn hierop van invloed. Bij de Visitatie wordt dan ook rekening gehouden met de context waarbinnen het werk moet worden gedaan.

Samen met het kwaliteitszorgsysteem vormen de ervaringen uit de eerdere visitaties en de Visie op de rechtspraak 2020 en de Agenda van de Rechtspraak 2015-2020² het referentiekader voor de Visitatie 2018.

Visie, missie en strategische agenda

De Visie op rechtspraak 2020 is gestoeld op twee pijlers:

1. Versterken van de blijvende waarden onafhankelijkheid, onpartijdigheid, integriteit en professionaliteit;
2. Nauw aansluiten bij behoeften en problemen in de samenleving.

De daaruit voortvloeiende missie is:

- De Rechtspraak zorgt voor integere, tijdige en effectieve beslechting van geschillen en berechting van strafbare feiten door onafhankelijke rechters.
- De Rechtspraak draagt bij aan de instandhouding van de rechtsstaat en het vertrouwen van de burger in het recht.

In de Agenda van de Rechtspraak 2015-2020 zijn de doelstellingen van de Rechtspraak geformuleerd. Deze strategische agenda bevat drie speerpunten:

1. Snelle rechtspraak: in 2020 duren rechtszaken 40% korter dan in 2013.
2. Toegankelijke rechtspraak: in 2020 is ten minste 70% van partijen en professionals tevreden over de begrijpelijkheid van procedures en de (digitale) toegankelijkheid van rechtspraak.
3. Deskundige rechtspraak: de Rechtspraak stelt zich merkbaar in op de steeds complexer wordende zaken in een steeds complexere samenleving. Versterking van de deskundigheid draagt in 2020 bij aan snelle en toegankelijke rechtspraak.

Bij de keuze van de onderwerpen van de Visitatie wordt rekening gehouden met bovenstaande visie, missie en agenda. Het visitatieprotocol biedt de

² In 2016 hebben de Raad voor de rechtspraak en de presidenten van de gerechten gezamenlijk besloten de looptijd van de Agenda van de Rechtspraak 2015-2018 te verlengen naar 2015-2020.



Visitatiecommissie richting in de keuze van onderwerpen. Het visitatieprotocol biedt de commissie ook ruimte om de onderwerpen verder in te vullen en uit te diepen.

3 Onderwerpen Visitatie

3.1 Waarop heeft de Visitatie betrekking?

Gestreefd is om continuïteit in onderwerpen te houden in relatie met de voorgaande visitaties om vergelijkingen te kunnen maken en leereffecten en/of verbeteringen te kunnen constateren. Uiteraard is de inhoudelijke invulling van de onderwerpen gespecificeerd naar de huidige tijdgeest en context.

In 2017 evalueert een door de minister van Veiligheid en Justitie ingestelde onafhankelijke commissie³ de in 2013 van kracht geworden Wet herziening gerechtelijke kaart (HGK). Naar verwachting worden de resultaten van deze evaluatie rond de start van de Visitatie gepubliceerd. Vanwege deze evaluatie en de aanbevelingen die daaruit naar verwachting voortvloeien is er voor gekozen de Visitatie niet te richten op de HGK. Wel wordt de Visitatiecommissie aanbevolen kennis te nemen van het evaluatierapport van de Commissie Kummeling en de gerechtsbesturen te vragen welke (voorlopige) conclusies zij voor het eigen gerecht trekken uit dit evaluatierapport.

3.2 Te visiteren onderwerpen

De thema's van de Visitatie zijn gekoppeld aan de speerpunten van de Agenda van de Rechtspraak 2015-2020: snelle rechtspraak, toegankelijke rechtspraak en deskundige rechtspraak, met als overkoepelend thema 'maatschappelijk effectieve rechtspraak'. De uitwerking van de thema's volgt hierna.

Bij elk onderwerp kan de Visitatiecommissie voor een basisaanpak kiezen, bestaande uit de volgende vaste vragen⁴:

- Welk doel wordt er nagestreefd?
- Welke middelen worden ingezet om het doel te bereiken?
- Herkennen medewerkers dat het gerechtsbestuur actief inzet op de realisering van dit doel?
- Hoe is het onderwerp geborgd?
- Welke best practices waar andere gerechten van kunnen leren zijn te benoemen?

Naast de basisvragen wordt in de hierna volgende uitwerking per onderwerp een centrale vraag geformuleerd die de Visitatiecommissie in deel- en vervolgvragen kan uitwerken. Bijlage 2 vermeldt daarvoor per onderwerp een aantal voorbeeldvragen.

3.2.1 Maatschappelijke effectieve rechtspraak

De samenleving van nu is niet dezelfde als die van enkele decennia geleden. Er is sprake van een afnemend vertrouwen in democratische instituties en gezag van de overheid is niet meer vanzelfsprekend. Een andere dominante ontwikkeling betreft de digitalisering van de samenleving, 'een fenomeen waarvan de invloed op onze samenleving nauwelijks te overschatten valt'. Digitalisering verandert ook de wijze

³ [Evaluatiecommissie Wet herziening gerechtelijke kaart](#) (Commissie Kummeling)

⁴ De basisvragen worden niet herhaald in de uitwerking van de onderwerpen.



waarop de relatie tussen overheid en burger vorm krijgt. 'De informatiesamenleving heeft in essentie een netwerkarakter, waardoor de rollen en posities van burgers en overheden veranderen en verschuiven.' Dit impliceert veranderingen in de dienstverlening aan burgers nu voor het gebruik van publieke voorzieningen vaak ook de digitale route openstaat.

Digitalisering is tot in de haarvaten van de overheid doorgedrongen en bepaalt in belangrijke mate het reilen en zeilen van organisaties, de professionals die er werken en de relaties die zij met burgers onderhouden.⁵ Een deel van de burgers floreert bij de ontwikkelingen van vergaande individualisering en informatisering. Lang niet iedereen kan zijn weg vinden in de prestatiesamenleving waar de lat steeds hoger wordt gelegd⁶ en ook degenen die daar niet toe in staat kunnen worden geacht – steeds meer zelfvoorzienend dienen te zijn⁷. Er is een groeiende groep mensen die eenvoudig weg niet mee kan komen. Dit leidt voor deze groep vaak tot – een stapeling van – problemen (bijvoorbeeld met geld, met de overheid, met relaties) en conflicten, die zich niet zelden vertalen in juridische procedures.

De Rechtspraak vindt het haar maatschappelijke opgave om op deze ontwikkelingen een passend antwoord te geven. Dit doet zij onder andere met het traject 'Maatschappelijk effectieve rechtspraak'.

Op basis van expertmeetings en in samenspraak met de bestuurders met kwaliteit in portefeuille is binnen de scope van maatschappelijk effectieve rechtspraak een viertal thema's beschreven en is voor elk van deze thema's de kern van de problematiek gedefinieerd, die zich als volgt laat samenvatten:

1. Multiproblematiek:
 - a. In situaties waarin er sprake is van multiproblematiek zijn schulden vrijwel altijd het dominante probleem
 - b. Er is sprake van handel in schulden waarbij vaak vele jaren na veroordeling doorverkochte schulden alsnog worden geïnd door derden (incassobureaus) - nadat de rente het oorspronkelijk verschuldigde bedrag exorbitant heeft doen stijgen.
 - c. Versnipperde situatie aanpak schulden. Vooral de toegang tot de WSNP, en daarmee uitzicht op een schone lei, is problematisch.
 - d. Door bureaucrativering en juridisering draagt de overheid bij aan multiproblematiek.
2. Vechtscheidingen:
 - a. Er is sprake van een gebrek aan samenwerking, zowel als het gaat om de betrokken organisaties en instanties in de voorfase als om de afstemming (informatievoorziening) tussen de voorfase en de Rechtspraak.

⁵ Citaten afkomstig uit: iOverheid, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2011

⁶ <http://www.motivaction.nl/kennisplatform/nieuws-en-persberichten/mentaliteitsmonitor-2015-trends-en-ontwikkelingen-in-de-samenleving>

⁷ <http://www.wetenschapsagenda.nl/wp-content/uploads/2016/06/07-Tussen-Conflict-en-Coöperatie-01062016.pdf>

- b. Binnen de Rechtspraak dient meer maatwerk te worden geleverd, moeten procedures worden vereenvoudigd en versneld en ook flexibeler worden vormgegeven.
 - c. Om te komen tot minder escalatie van conflicten en meer duurzame oplossingen tussen ex- partners dient een alternatief gevonden te worden voor het huidige toernooimodel.
3. Toezicht op bewind:
- a. Mogelijk zou het feitelijke toezicht (deels) elders beter belegd kunnen worden.
 - b. Er sprake is van onvoldoende samenwerking tussen de Rechtspraak en de bewindvoerders, zowel op landelijk als lokaal niveau.
 - c. Zowel de kwaliteit van de bewindvoerders dient verbeterd te worden als ook de kwaliteit van toezicht
 - d. Al geruime tijd wordt het toezicht in bewindszaken als een potentieel risico-dossier voor de Rechtspraak gekwalificeerd. Het aantal bewindszaken is in de afgelopen jaren exponentieel gestegen; als totaal(optel)som gaat het hier om een groot financieel belang.
4. Toegang tot het civiele recht
- a. Om de toegang te vergroten moeten procedures sneller, laagdrempeliger, eenvoudiger en minder formeel worden.
 - b. Het is tijd voor een overgang van technische naar inhoudelijke innovatie, waarbij de voordelen van digitalisering worden benut voor inhoudelijke innovatie, ofwel het anders inrichten van procedures.
 - c. Met name als het gaat om de wijze van dienstverlening kan de Rechtspraak leren van andere geschilbeslechtters.

Rechtspraak is maatschappelijk effectief:

- als tijd en aandacht kan worden besteed aan eventuele onderliggende en niet of minder juridische kwesties;
- als tijd en aandacht kan worden besteed aan maatschappelijke problematiek;
- als de rechter laagdrempelig is en wordt ingezet in alle zaken waarin die inzet voor de burger relevant is;
- als de beslissing van de rechter toegevoegde waarde heeft en de rechter geen stempelmachine is;
- als de rechter de gerechtvaardigde verwachtingen van de burger ook daadwerkelijk waarmaakt.

Centrale vragen:

Hoe maatschappelijk effectief zijn de gerechten op de vier hiervoor genoemde thema's van maatschappelijk effectieve rechtspraak?
Wat betekent het genoemde risico t.a.v. bewindszaken (3d) voor het toezicht van de rechter op bewindvoerders? Volstaat het traditionele toezichtinstrumentarium nog steeds of zouden andere wegen ingeslagen moeten worden?

3.2.2 Snelle rechtspraak

Snelle rechtspraak is rechtspraak die aansluit op de behoeften die de samenleving heeft aan tempo in rechtszaken. Over de tijd dat een rechtszaak duurt – de doorlooptijd – moet onder partijen en professionals tevredenheid bestaan. De volgende onderwerpen komen onder het thema ‘snelle rechtspraak’ aan de orde.

*Doorlooptijden*⁸

Het onderwerp ‘doorlooptijden’ is een belangrijk onderwerp. Al jaren tracht de Rechtspraak de doorlooptijden te verkorten, zonder daarin over de volle breedte echte successen te bereiken. Dit blijkt o.a. uit ‘The EU Justice Scoreboard’ waarvan de laatste in 2017 is gepubliceerd⁹. Ook uit de Klantwaarderingsonderzoeken blijkt ontevredenheid onder rechtzoekenden en juridische professionals over de doorlooptijden van de Rechtspraak

De bestuurders van de Rechtspraak hebben zich ten doel gesteld om in de periode van 2015 tot en met 2020 de doorlooptijden ten opzichte van 2013 gemiddeld met 40% te verkorten. De doelstelling moet bereikt worden via standaardisering en digitalisering van procedures (programma KEI) en door de rechter meer mogelijkheden te geven voor het nemen van regie, zodat hij verantwoordelijkheid kan nemen voor een vlot verloop van procedures.

In 2017 wordt een tussentijdse evaluatie uitgevoerd van het meerjarenplan van de Rechtspraak, waarin onder andere gekeken wordt naar de stand van zaken van de doorlooptijden. De vooruitzichten lijken niet rooskleurig. De vraag daarbij is waardoor dat komt.

Centrale vraag:

Wat zijn de belemmeringen die er voor zorgen dat de gerechten er onvoldoende in slagen doorlooptijden te verkorten?

Regie door de rechter

Sinds enige tijd zet de Rechtspraak in op meer regievoering door de rechter. De verwachting daarbij is, dat regievoering leidt tot snellere en kwalitatief betere rechtspraak. Regievoering kan gaan over vroege(re) betrokkenheid van de rechter bij een procesdossier, eerdere procesbeslissingen (dan op de zitting) door de rechter, actieve communicatie met procespartijen, een beter voorbereide zaak op zitting, procespartijen die weten wat hen ter zitting te wachten staat en een rechterlijke beslissing die een oplossing biedt voor het echte probleem dat partijen verdeeld houdt. Het primaat voor regievoering ligt bij de rechter; langs de weg van delegatiepatronen en organisatie-inrichting (regiebureau) krijgen ook andere medewerkers binnen de gerechten hier mee te maken. Het onderwerp regievoering heeft inmiddels een plek gekregen in professionele standaarden en KEI-wetgeving.

⁸ Met ‘doorlooptijden’ wordt bedoeld op de periode die ligt tussen de start van een rechtszaak en de uitspraak van de rechter over de betreffende zaak bij één gerechtelijke instantie. De doorlooptijdnormen zijn zodanig geformuleerd dat een bepaald percentage zaken moet zijn afgehandeld binnen een bepaalde tijdsduur.

⁹ https://ec.europa.eu/commission/news/commission-publishes-2017-eu-justice-scoreboard_en



Regievoering ziet op de wijze waarop de zaaksrechter met zijn rol omgaat en heeft betrekking op het rechterlijk domein. Een tekort aan regie van de rechter kan bijvoorbeeld betekenen dat de afdoening van zaken vaker op zitting moet worden aangehouden, (straf)zaken vaker pro forma op de zitting staan en de (bestuurs)rechter een besluit vaker op formele gronden zal vernietigen.

Centrale vragen:

Hoe wordt binnen het gerecht invulling gegeven aan de opdracht om de regie van de rechter op het proces te versterken?

Op welke onderdelen van het proces wordt regie gestimuleerd en wat zijn de regiemomenten?

3.2.3 Toegankelijke rechtspraak

Toegankelijke rechtspraak gaat niet alleen over de begrijpelijkheid van onze procedures en de digitale toegankelijkheid van rechtspraak. Het gaat ook over een goede fysieke toegankelijkheid en bereikbaarheid van gerechtsgebouwen. Ook de wijze waarop met de Rechtspraak kan worden gecommuniceerd – via internet, de telefoon of in persoon – dient bij te dragen aan toegankelijke rechtspraak. Verder betekent toegankelijke rechtspraak werken met processen en procedures die niet onnodig complex zijn en intern door iedereen op dezelfde wijze worden gebruikt en toegepast, alsmede uitspraken die in heldere en begrijpelijke taal zijn geformuleerd. Toegankelijke rechtspraak heeft een relatie met de volgende onderwerpen.

Maatschappelijke oriëntatie

In de Agenda van de Rechtspraak 2015-2018 staat dat de Rechtspraak het gesprek gaat voeren: onderling en met externe instanties. In het licht van steeds veranderende maatschappelijke, bestuurlijke en financieel-economische omstandigheden is het nodig continu in gesprek te blijven over wat van de Rechtspraak wordt verwacht en wat de gerechten daar voor moeten doen. Dat gesprek voeren de gerechten onder elkaar, met maatschappelijke organisaties en met ketenpartijen. Snelle en toegankelijk rechtspraak is iets wat de Rechtspraak alleen samen met andere partijen kan realiseren. De gerechten gaan in gesprek met onder meer advocatuur en Openbaar Ministerie over hoe zij kunnen bijdragen aan doelstellingen van de Rechtspraak. Ook voert de Rechtspraak tussen de eigen geledingen voortdurend het gesprek over de gewenste balans tussen wat de maatschappij van de gerechten vraagt, wat de professie van de gerechten vereist en over de besteding van het geld dat voor de gerechten beschikbaar is en dus over de vraag hoe de Rechtspraak zo goed mogelijk kan worden bestuurd.

Centrale vraag

Hoe wordt binnen het gerecht invulling gegeven aan de afspraak om het gesprek over toegankelijke rechtspraak in de hier bedoelde zin met andere gerechten, ketenpartijen en maatschappelijke organisaties te voeren?

Diversiteit binnen de Rechtspraak

Diversiteit gaat over bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, (culturele) afkomst, geloofsovertuiging, nationaliteit en seksuele geaardheid van medewerkers. De Rechtspraak streeft naar diversiteit in al deze opzichten, maar legt de nadruk op diversiteit in culturele afkomst. Met name op het gebied van werving, selectie en opleiding lijkt de Rechtspraak minder succesvol in het aanspreken van talenten met een niet-westerse afkomst.

Ondanks goede voornemens en inspanningen, is nog altijd sprake is van betrekkelijk weinig culturele diversiteit in de Rechtspraak. Sinds 2013 wordt geen expliciet diversiteitsbeleid meer gevoerd. Sinds 2014 is 7% van de rechters in opleiding van niet-westerse herkomst. Vergeleken met het aandeel studenten met een niet-westerse herkomst dat jaarlijks afstudeert in rechten aan een Nederlandse universiteit (17%¹⁰) is dat laag. Maar tegelijkertijd moet ook worden vastgesteld dat er wel een stijgende lijn is. Uitgangspunt is dat de Rechtspraak diversiteit nastreeft, omdat de Rechtspraak in haar samenstelling herkenbaar wil zijn voor de samenleving. Het is geen doel in zichzelf.

Centrale vraag:

Welke initiatieven onderneemt het gerecht om diversiteit in het gerecht te bevorderen?

Verandervermogen

De samenleving ondergaat aanzienlijke veranderingen als gevolg van bijvoorbeeld de snel elkaar opvolgende technologische ontwikkelingen, de dreiging van terrorisme en het groter wordende zelforganiserend vermogen van burgers. De samenleving vraagt de Rechtspraak gelijke tred te houden met deze continue ontwikkelingen. Daarvoor is het van belang dat de Rechtspraak over het vermogen beschikt om continu te kunnen veranderen.

Verandervermogen gaat over de mate waarin de Rechtspraak de capaciteiten bezit om, in een voor alle gerechten betekenisvol veranderingsproces, succesvol en gezamenlijk veranderdoelen te realiseren die steeds dichterbij komen van de gewenste situatie. In wezen gaat het om het vermogen van de gerechten om in samenwerking met elkaar op het moment dat het nodig is, met relatief weinig energieverlies, (complexe) veranderingen door te kunnen voeren.

De Visitatiecommissie 2014 kwam tot de conclusie dat medewerkers de neiging hebben de afdoening van zaken als hun eerste verantwoordelijkheid te zien en zich

¹⁰ Bron: CBS. Betreft de jaren 2014-2015 en 2015-2016

in hun werk sterk richten op de aan hen toebedeelde zaken. Deze focus kan echter activiteiten die de dossiers ontstijgen in de weg staan. Pieken in tijdsdruk, grote werkvoorraden of onverwachte situaties als ziekte van collega's versterken deze neiging. Daar komt bij dat medewerkers, als logisch gevolg van de focus op hun eigen werk, vooral aandacht hebben voor hun directe werkomgeving en minder oog hebben voor de organisatie als geheel. Sturing vanuit bestuur en management wordt dan ook al snel ervaren als interventies in het dagelijks functioneren. De vraag daarbij is hoe de gerechtsbesturen medewerkers mee krijgen in de noodzakelijke veranderingen.

Centrale vragen:

Hoe spelen de gerechten (gezamenlijk) in op de aanzienlijke veranderingen in de samenleving? Hoe kan het intrinsieke verandervermogen van de Rechtspraak worden versterkt en bestendig?

3.2.4 Deskundige rechtspraak

Deskundige rechtspraak is rechtspraak waarbij systematisch gewerkt wordt aan de aansluiting van deskundigheid bij de vraag vanuit de samenleving. Die aansluiting wordt gezocht in de wijze van behandeling van iedere zaak: snelheid waar het kan, maatwerk waar dat nodig is. De deskundigheid wordt ook bevorderd door uitbouw van specialisatie. Op specialistische rechtsgebieden zorgen gerechten voor voldoende specialistische capaciteit, waar nodig met inzet van multidisciplinaire deskundigheid. De volgende onderwerpen kunnen onder het thema 'deskundige rechtspraak' aan de orde worden gesteld.

Functie, invoering en doorontwikkeling van professionele standaarden

Binnen de Rechtspraak zijn sinds 2014 professionele standaarden¹¹ vastgesteld. De standaarden borgen de basiskwaliteit van het rechterlijke werk. Om die borging te kunnen blijven bieden, zullen de standaarden voortdurend aangepast worden aan vakinhoudelijke en maatschappelijke ontwikkelingen. Het is aan de rechters zelf om de standaarden blijvend te ontwikkelen.

Centrale vragen:

In welke mate faciliteert het gerechtsbestuur het werken met professionele standaarden?
In welke mate hebben individuele rechters zich aan de professionele standaarden gecommitteerd?

(Specialistische) deskundigheid(sbevordering) en organisatie van kennis

Om goede rechtspraak te leveren is het van belang dat zaken worden behandeld door gekwalificeerde rechters en juridisch medewerkers. Daarom is naast opleiding en kennismanagement van belang dat er voldoende kennis en ervaring in de gerechten aanwezig is. Specialisatie kan nodig zijn om die kennis en ervaring te verkrijgen of te behouden in het gerecht en om tot kwaliteitsverhoging te komen. Daarnaast vraagt de steeds complexere omgeving waarbinnen rechtspreken

¹¹ Zie bijvoorbeeld de professionele standaarden strafrecht

plaatsvindt in toenemende mate om diepgaande kennis van het betreffende vakgebied.

De Rechtspraak werkt aan de organisatie van haar kennis door te streven naar een professionele en gestructureerde kennisorganisatie waarbij de juridische professional centraal staat.

Centrale vragen:

Hoe zijn deskundigheid en organisatie van kennis in het gerecht en tussen gerechten vormgegeven? Welke stappen worden gezet om het plan 'Organisatie van Kennis' uit te voeren?

De staat van (het) kwaliteitszorg(systeem)

Het is van groot belang dat kwaliteit en rechtseenheid voldoende zijn geborgd binnen de gerechten. Daarvoor hanteert elk gerecht een integraal kwaliteitszorgsysteem met als doel dat binnen elk gerecht duidelijkheid bestaat over de kwaliteitsnormen die worden gehanteerd en de manier waarop deze normen zijn ingericht, georganiseerd en gewaarborgd. Een ander doel is dat binnen elk gerecht duidelijkheid bestaat over de vraag welke kwaliteitsbevorderende en rechtseenheidsbevorderende instrumenten worden gehanteerd.

Centrale vragen:

Heeft het gerecht de kwaliteitszorg geborgd?
Welke accenten heeft het gerecht aangebracht binnen het kwaliteitszorgsysteem?

3.3 Beoordelingskader

In § 3.2 zijn de onderwerpen van de visitatie uitgewerkt. De algemene, beleidsmatige criteria voor de Visitatiecommissie worden in deze paragraaf uitgewerkt.

Bij de beoordeling van het door de gerechten aangedragen materiaal en de uitkomsten van de door de Visitatiecommissie binnen de gerechten te voeren gesprekken gaat het niet alleen om het antwoord op de vraag wat de gerechten ten aanzien van de onderwerpen precies ondernemen, maar eveneens om het antwoord op de vraag of de gerechten zicht hebben op het rendement van de inspanningen en of ze dit rendement door middel van concrete doelstellingen daadwerkelijk nastreven. Het gaat erom in hoeverre de gerechten actief en gestructureerd verbeteringen doorvoeren en daarbij de verbetercyclus (plan, do, check, act) hanteren. De vraag is of de genoemde doelstellingen op een structurele wijze in beleid en activiteiten worden uitgewerkt en of dit beleid geëvalueerd en zo nodig bijgesteld wordt. Bij de beoordeling van de stand van zaken hanteert de Visitatiecommissie de binnen de Rechtspraak geldende (kwaliteits)normen en haar eigen expertise oordeel als maatstaf. De Visitatiecommissie zal de onderwerpen op zo'n manier uitwerken dat het de gerechten verder kan helpen in hun ontwikkeling. Het genereren van een leereffect en continue kwaliteitsverbetering liggen hieraan ten grondslag.



Gedacht kan worden aan het volgende:

- Hoe is beleid met betrekking tot de onderwerpen vastgesteld en wat houdt dit beleid concreet in?
- Hoe is het beleid vertaald in activiteiten en zijn deze activiteiten voldoende geborgd in de organisatie, wordt het ook geëvalueerd?
- Op welke onderdelen ontbreken verbeteringen of is er sprake van onvoldoende verbetering?
- Hoe worden de verbeteractiviteiten beoordeeld in verhouding tot de algemene stand van zaken binnen de Rechtspraak en wat naar algemeen maatschappelijk inzicht van de gerechten verwacht mag worden?
- In hoeverre is sprake van gerechts brede opvattingen en/of van noodzakelijke of overbodige verschillen per afdeling/rechtsgebied?
- In hoeverre is er binnen het gerecht draagvlak/ bereidheid voor verbetering en vernieuwing op het desbetreffende onderwerp en welke voorwaarden zijn daartoe aanwezig en/of ontbreken?
- Hoe groot is de bestuurlijke en feitelijke aandacht in het gerecht voor de aspecten van de hiervoor vermelde onderwerpen en is er voldoende aandacht voor en afweging van urgentie en prioriteit?
- In hoeverre is er sprake van diepgang (uitwerking van het onderwerp) en spreiding (hoe wordt het onderwerp door de afdelingen/rechtsgebieden en de geledingen heen gedragen en beleefd)?

4 De Visitatiecommissie

De Raad voor de rechtspraak is opdrachtgever van de Visitatie. Het Bureau van de Raad draagt zorg voor de uitvoering van de Visitatie door hiertoe een projectorganisatie in te richten.

4.1 Samenstelling Visitatiecommissie

De Raad voor de rechtspraak benoemt een Visitatiecommissie bestaande uit vijftien personen, waarvan zes interne leden en negen externe leden. De voorzitter en vicevoorzitter van de Visitatiecommissie zijn werkzaam buiten de Rechtspraak.

Bij ieder afzonderlijk gerecht wordt de Visitatie uitgevoerd door een commissie van vijf personen. De 'kleine commissies' worden samengesteld uit de Visitatiecommissie. Iedere 'kleine commissie' bestaat uit twee interne leden en drie externe leden. De interne leden zijn zoveel mogelijk niet afkomstig uit het ressort dat wordt bezocht door de 'kleine commissie'. De voorzitter of vicevoorzitter van de Visitatiecommissie fungeren tevens als voorzitter van de 'kleine commissies'. Bij voorkeur zal de voorzitter van de Visitatiecommissie ten minste één dag bij elk gerecht aanwezig zijn, waaronder het afsluitende dagdeel van de Visitatie.

4.2 Onafhankelijkheid van de Visitatiecommissie

De waarborging van de onafhankelijkheid van de Visitatiecommissie wordt opgenomen in een Instellingsbesluit. 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 de anonimiteit van de medewerkers van de Rechtspraak die hen inlichtingen hebben verstrekt en gebruiken deze informatie enkel voor het doel waarvoor het is verstrekt.

4.3 Benoeming externe leden van de Visitatiecommissie

De Protocolcommissie stelt een longlist op met externe kandidaten voor het (vice)voorzitter- en lidmaatschap van de Visitatiecommissie. De longlist wordt samengesteld uit categorieën, waaronder: advocatuur, bedrijfsleven, journalistiek, maatschappelijke organisaties, openbaar bestuur, openbaar ministerie en wetenschap. De voorzitter en vicevoorzitter zijn niet in hetzelfde maatschappelijk werkveld werkzaam.

De longlist wordt ter verdere besluitvorming aangeboden aan de Raad voor de rechtspraak. De Raad wijzigt de lijst als hij dat nodig vindt en bespreekt de longlist vervolgens met het dagelijks bestuur van de Presidentenvergadering. Na deze bespreking stelt de Raad de lijst vast. De Raad benadert de kandidaten in een vastgestelde volgorde, te beginnen met de kandidaat voorzitter.

4.3.1 Vergoeding externe leden Visitatiecommissie

De externe leden van de Visitatiecommissie ontvangen van de Raad voor de rechtspraak een vergoeding voor de werkzaamheden die worden verricht. De hoogte van de vergoeding wordt door de Raad voor de rechtspraak vastgesteld.

4.4 Benoeming interne leden Visitatiecommissie

4.4.1 Geleide procedure

Het Presidenten-Raad-Overleg (PRO) wijst 2 bestuurders aan als intern lid van de Visitatiecommissie: één president van een gerecht en één rechterlijk lid van een gerechtsbestuur.

4.4.2 Open procedure

De overige 4 interne leden worden benoemd via een open procedure. Op Intro landelijk worden via een bericht kandidaten opgeroepen belangstelling te uiten voor het lidmaatschap van de Visitatiecommissie. Deze oproep op Intro landelijk bevat in elk geval de volgende informatie:

- De eisen die aan het lidmaatschap worden gesteld. De minimale eisen zijn:
- Voor drie van de vier vacatures geldt dat de kandidaat rechter, rechterlijk team-/afdelingsvoorzitter of niet-rechterlijk lid van een gerechtsbestuur is
- Voor één van de vier vacatures geldt dat de kandidaat gerechtsambtenaar is
- Voor alle vier de vacatures geldt dat de kandidaat minimaal 4 jaar werkzaam is binnen de Rechtspraak
- De werkzaamheden die op hoofdlijnen worden verwacht en de daarmee gemoeide inzet (in totaal circa 24 werkdagen)

4.4.3 Selectiecommissie interne leden

Ten behoeve van de selectie van de interne leden wordt een selectiecommissie samengesteld. De selectiecommissie bestaat uit de voorzitter of een lid van het dagelijks bestuur van de Presidentenvergadering, de voorzitter of een lid van de Protocolcommissie en de programmamanager kwaliteit van het Bureau van de Raad (of diens waarnemer).

Leden van deze selectiecommissie komen niet in aanmerking voor het betreffende lidmaatschap van de Visitatiecommissie.

Voor de vier vacatures worden in totaal maximaal 12 kandidaten uitgenodigd voor een gesprek met de selectiecommissie.

4.4.4 Vergoeding interne leden Visitatiecommissie

De interne leden krijgen van het gerecht waar de leden werkzaam zijn een vergoeding in tijd om deel te nemen aan de Visitatiecommissie.

4.5 Secretariaat van de Visitatiecommissie

Ten behoeve van de Visitatie wordt een secretariaat ingericht. Dit secretariaat ondersteunt de Visitatiecommissie zowel organisatorisch als inhoudelijk en bereidt de Visitatie zorgvuldig voor. Ook zal het secretariaat de communicatie naar de gerechten verzorgen en zal zij een gedetailleerd plan van aanpak inclusief planning opstellen. Het secretariaat bestaat uit de volgende functionarissen:

- één projectleider (rechter/raadsheer), tevens hoofd van het secretariaat en algemeen secretaris;
- één plaatsvervangend projectleider, tevens projectsecretaris;



- twee inhoudelijk secretarissen.

De functionarissen zijn werkzaam binnen de Rechtspraak en worden op detacheringbasis voor de duur van het project aangesteld. De functionarissen 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 enkel voor het doel waarvoor het is verstrekt.

5 Richtlijnen aan te leveren informatie

5.1 De door de gerechten aan te leveren informatie (enquête, zelfevaluatie)

De Visitatiecommissie vraagt bij de gerechten een zelfevaluatie op en zet een enquête uit onder de gerechten.

In januari 2018 worden de gerechten door het secretariaat geïnformeerd over de onderwerpen van de Visitatie en de te verwachten bijdrage van het gerecht.

5.1.1 Enquête

Tijdens de Visitatie 2014 is gebruik gemaakt van een enquête die onder verantwoordelijkheid van de Visitatiecommissie wordt opgesteld. Dit instrument wordt ook gebruikt tijdens de Visitatie van 2018. In 2014 is de enquête gebruikt om informatie op te vragen over de (individuele beleving van) kwaliteitscultuur, kennisdeling, reflectie en feedback. De vragen aangaande reflectie gerechtsbreed werden in de zelfevaluatie behandeld.

De enquête wordt opgesteld door het secretariaat van de Visitatiecommissie en in maart 2018 door de gerechtsbesturen uitgezet onder alle rechterlijke ambtenaren en gerechtsambtenaren¹². Het secretariaat van de Visitatiecommissie verzorgt de analyse van de resultaten van deze enquête. Het secretariaat wordt bij de enquête ondersteund door een extern bureau. De uitkomsten van de enquête worden gestuurd aan het gerechtsbestuur. De uitkomsten van de enquête kunnen mede als input voor het maken van de zelfevaluaties worden gebruikt.

5.1.2 Zelfevaluatie

In mei 2018 wordt een vragenlijst aan de gerechten verstuurd en wordt de gerechten gevraagd op basis van de vragen een lichte vorm van zelfevaluatie te schrijven. De vragen gaan over de onderwerpen 'maatschappelijk effectieve rechtspraak', 'snelle rechtspraak', 'toegankelijke rechtspraak' en 'deskundige rechtspraak' als beschreven in §3.2.

In de zelfevaluatie wordt vooral aandacht besteed aan het beschrijven van de sterke en zwakke kanten van het gerecht per onderwerp. Het gaat zowel om gemaakte beleidsafspraken als de uitvoering die daaraan gegeven wordt.

De zelfevaluatie beslaat hooguit twintig pagina's, voor beantwoording van de vragen wordt waar nodig verwezen naar onderliggende documenten. De documenten worden met de notitie gestuurd naar het secretariaat van de Visitatiecommissie. Het secretariaat van de Visitatiecommissie zal de vragenlijst opstellen en communiceren naar de gerechten.

Het secretariaat van de Visitatiecommissie verstrekt de gerechten een format voor de zelfevaluatie. De gerechten kunnen tot en met zondag 17 juni 2018 de gevraagde informatie aanleveren.

¹² Alle werknemers van een gerecht die geen rechterlijk ambtenaar zijn.



De zelfevaluatie heeft betrekking op de stand van zaken in de gerechten tot en met februari 2018. Nieuwe informatie die na deze datum beschikbaar komt, kan door de gerechten tijdens het visitatiebezoek alsnog worden ingebracht. De gerechten maken aan het secretariaat van de Visitatiecommissie bekend wie binnen het gerechtsbestuur als aanspreekpunt voor de Visitatiecommissie zal fungeren.

6 Werkwijze Visitatiecommissie

6.1 Voorbereiding van de bezoeken

De eerste bijeenkomsten van de Visitatiecommissie worden besteed aan de voorbereiding van de visitatie. Deze bijeenkomsten zijn onder meer bedoeld om:

- de Visitatiecommissie voor te bereiden op haar werkzaamheden;
- te komen tot concretisering van het referentie- en beoordelingskader;
- nadere afspraken te maken over de af te leggen bezoeken.

Na deze bijeenkomsten worden zogeheten kleine commissies samengesteld (zie § 4.1). Voorafgaand aan het bezoek aan het gerecht komen de kleine commissies bij elkaar. Deze bijeenkomsten zijn onder meer bedoeld om:

- de aangeleverde informatie van het gerecht te bespreken;
- op basis van de aangeleverde informatie vast te stellen welke onderwerpen tijdens de gesprekken aan de orde zullen komen (aan de hand van het visitatieprotocol);
- vast te stellen met welke geledingen/functionarissen de kleine commissie zou willen spreken in relatie tot de onderwerpen van de visitatie. De daadwerkelijke lijsten met namen van personen behorende bij de te spreken geledingen/functionarissen worden met de betreffende gerechtsbesturen besproken.

De gerechten worden nader geïnformeerd over de samenstelling van de kleine commissies, de tijdstippen van de bezoeken en de tijdens het bezoek te bespreken onderwerpen en vraagstellingen. Het secretariaat van de Visitatiecommissie bereidt in samenwerking met het gerecht het bezoek voor.

6.2 Het bezoek aan het gerecht

De kleine commissie gebruikt het bezoek aan het gerecht om meer inzicht te krijgen in de betekenis van het schriftelijk materiaal, om ontbrekende informatie te achterhalen en om het effect van het beleid op de praktijk te verifiëren. Daarnaast tracht de kleine commissie inzicht te krijgen in de beleving van de rechters en juridisch medewerkers van dit beleid.

Voor de gesprekken worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- de duur van het visitatiebezoek is twee volle werkdagen per gerecht. De Visitatiecommissie kan besluiten bezoeken aan de bijzondere colleges (CBb/CRvB) te verkorten tot minimaal één volle werkdag;
- om zoveel mogelijk medewerkers van het gerecht te kunnen spreken zal de kleine commissie zich opsplitsen in koppels van twee of drie leden;
- van de gesprekken maken de koppels van leden en/of de leden van het secretariaat gespreksnotities;
- de gesprekken met de medewerkers van het gerecht vinden plaats in beslotenheid. De input die op basis van deze gesprekken is verkregen wordt enkel gebruikt voor het doel waarvoor deze is verstrekt (input visitatie). Uitspraken van de Visitatiecommissie zijn niet herleidbaar naar uitspraken van individuele medewerkers.



- De voorzitter van de Visitatiecommissie verzorgt tijdens het afsluitende dagdeel van het bezoek een mondelinge terugkoppeling van de belangrijkste bevindingen die zijn voortgekomen uit het bezoek.

De Visitatiecommissie zal met zowel het gerechtsbestuur en leidinggevendenden spreken alsmede gesprekken aangaan met de Ondernemingsraad (OR) en functionarissen vanuit de werkvloer (o.a. gerechtsambtenaren en rechterlijk ambtenaren). In ieder geval worden afzonderlijke gesprekken per afdeling/team/rechtsgebied gehouden om recht te doen aan de vaak bestaande variëteit tussen de afdelingen/teams/rechtsgebieden van een gerecht. Voor ieder gerecht is de samenstelling van de te spreken geledingen/functionarissen gelijkwaardig. Daarnaast zal de Visitatiecommissie een inloopmoment organiseren, zodat alle medewerkers van het gerecht in de gelegenheid worden gesteld met de Visitatiecommissie in gesprek te gaan.

Het secretariaat van de Visitatiecommissie zal in samenwerking met de Visitatiecommissie de bezoeken verder indelen en invullen (aansluitende visitatiedagen per gerecht/aanwezigheid voorzitter afsluitende dagdeel, etc.).

7 Rapportage

7.1 Bevindingen per gerecht

Elk bezoek wordt afgesloten met een mondelinge terugkoppeling door de voorzitter van de Visitatiecommissie. De voorzitter meldt de hoofdlijn uit de bevindingen.

Na elk bezoek bespreekt de 'kleine commissie' aan de hand van een daartoe ontworpen format de bevindingen van het bezoek met elkaar. Het secretariaat van de Visitatie legt vervolgens de bevindingen van het bezoek en de conclusies van het aangeleverde materiaal vast in een conceptverslag. Indien er discrepantie bestaat tussen het materiaal en de uitkomsten van het bezoek kan dit worden aangegeven. Het secretariaat van de Visitatie stemt het conceptverslag af met de 'kleine commissie'. Het conceptverslag wordt binnen korte termijn door de 'kleine commissie' voorgelegd aan het gerechtsbestuur en de overige leden van de Visitatiecommissie. De kleine commissie kan in deze fase aanvullende vragen stellen aan het gerechtsbestuur en het gerechtsbestuur heeft de mogelijkheid aanvullende informatie te verstrekken. Het gerechtsbestuur wordt bovendien in de gelegenheid gesteld binnen twee weken schriftelijke opmerkingen te maken op het conceptverslag. In het conceptverslag staan louter bevindingen. Na de reacties van het gerechtsbestuur en de overige leden van de Visitatiecommissie, wordt de inhoud van het conceptverslag verwerkt in het Visitatierapport.

In het geval van bevindingen die zich bij een gerecht in het bijzonder voordoen – en dus niet breder binnen de Rechtspraak spelen – of als een bevinding zeer gevoelig van aard is, zal de Visitatiecommissie hierover mondeling rapporteren aan het gerecht. Dergelijke bijzonderheden worden niet opgenomen in het Visitatierapport, als deze minder relevant zijn voor het meer algemene beeld van de kwaliteitszorg binnen de Rechtspraak.

Er vindt geen individuele schriftelijke terugkoppeling per gerecht plaats.

7.2 Het Visitatierapport

De Visitatiecommissie geeft in het Visitatierapport een beeld van de stand van zaken met betrekking tot de onderwerpen van de Visitatie. In het rapport komen de bevindingen van de bezoeken en het aangeleverde materiaal aan de orde. In dit rapport wordt geen rating per gerecht aangegeven, maar wordt per onderwerp een beoordeling gegeven van de situatie binnen elk van de gerechten. Voor de wijze van beoordeling wordt verwezen naar het referentie- en beoordelingskader. Het Visitatierapport vermeldt per onderwerp in het algemeen en per gerecht de stand van zaken, een beoordeling over deze stand van zaken en daarbij behorende aanbevelingen. Omdat het Visitatierapport ook bedoeld is om verbeteringen in de kwaliteit van rechtspraak mogelijk te maken, is vermelding van best practices en analyses van (de oorzaken van) verschillen per onderwerp van belang. De Visitatiecommissie kan in het Visitatierapport ook per gerecht opvallende zaken, sterke punten en aandachtspunten benoemen. Of en op welke manier dit gebeurt, is aan de Visitatiecommissie.



7.3 Openbaarheid van het Visitatierapport

Het Visitatierapport wordt door de Visitatiecommissie aangeboden aan de Raad voor de rechtspraak. De enquêteresultaten en de zelfevaluaties maken geen deel uit van het rapport. Het is aan de gerechtsbesturen om hierover terugkoppeling te verzorgen aan de medewerkers van het gerecht.

De Raad voor de rechtspraak bespreekt het Visitatierapport in het PRO. Vervolgens wordt het Visitatierapport intern gecommuniceerd en gelijktijdig met de interne communicatie via www.rechtspraak.nl openbaar gemaakt.

De onderliggende informatie van het Visitatierapport wordt door de Raad voor de rechtspraak gearchiveerd.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Conclusies Visitatie 2014, 2010 en 2006

Conclusies Visitatie 2014

Betrokken medewerkers

Het is al zo vaak geschreven dat het bijna leest als een holle frase: de medewerkers van de gerechten zijn de hoeders van de kwaliteit van de rechtspraak. Toch verdient het ook deze keer weer vermelding. Het is een van de kernbevindingen van de Visitatiecommissie. Kwaliteit van de rechtspraak komt in de eerste plaats tot stand in de alledaagse werkpraktijk: tijdens de administratieve procedures, de juridische voorbereiding, de zitting en de uitwerking van de uitspraak. De commissie constateert dat de samenleving daarvoor kan rekenen op de buitengewoon loyale en kundige medewerkers van de Rechtspraak. Uit de gesprekken met deze toegewijde medewerkers heeft de commissie het vertrouwen gekregen dat, ondanks de aanbevelingen die volgen, de kwaliteit van het dagelijks werk in de afgelopen jaren gewaarborgd is gebleven.

Betrokkenheid kan ook valkuil zijn

De drive van de medewerkers vormt de kracht van de Rechtspraak, maar kan tegelijkertijd de achilleshiel van de organisatie zijn. Die spanning volgt, zo concludeert de commissie, uit de aard van het werk en de organisatie. Rechtspraak vereist uiterste zorgvuldigheid en maatwerk, maar tegelijkertijd moeten grote aantallen zaken worden verwerkt: in 2013 deed de rechterlijke organisatie ruim 1,7 miljoen zaken af. Het is dan ook niet verwonderlijk dat medewerkers de neiging hebben de afdoening van zaken als hun eerste verantwoordelijkheid te zien en zich in hun werk sterk te richten op de aan hen toebedeelde zaken. Deze focus kan echter activiteiten die de dossiers ontstijgen in de weg staan. Pieken in tijdsdruk, grote werkvoorraden of onverwachte situaties als ziekte van collega's versterken deze neiging. Daar komt bij dat medewerkers, als logisch gevolg van de focus op hun eigen werk, vooral aandacht hebben voor hun directe werkomgeving en minder oog hebben voor de organisatie als geheel. Sturing vanuit bestuur en management wordt dan ook al snel ervaren als interventies in het dagelijks functioneren. Bovendien leeft er onder medewerkers niet vanzelfsprekend interesse voor het meedenken over beleidsmatige en organisatorische aspecten van het werk. Kortom: de toewijding van de medewerkers richt zich vaak vooral op de afdoening van de 'eigen' zaken en de directe werkomgeving. Aandacht voor kwaliteitsaspecten die voor de langere termijn van belang zijn, zoals vakinhoudelijk overleg, intervisie, feedback en reflectie op eigen en andermans functioneren kan daardoor ondersneeuwen. Daarom is er extra en constante aandacht nodig voor de onderlinge samenhang binnen de rechterlijke organisatie, waardoor dossieroverstijgende kwaliteitszorg gewaarborgd blijft.

Kwaliteitszorg onder druk

De afgelopen jaren is deze dossieroverstijgende kwaliteitszorg binnen de organisatie door een reeks ingrijpende organisatorische veranderingen op de proef gesteld. Fusies van gerechten, veranderingen van bestuursstructuur en talloze



personele wijzigingen bij bestuur en management leidden ertoe dat organisaties en werkprocessen opnieuw moesten worden ingericht. Tijdens de verbouwing bleef de winkel gewoon open. De eerste zorg van besturen, managers en medewerkers ging dan ook uit naar de integratie van processen, zodat de afdoening van zaken niet werd verstoord door de organisatiewijzigingen. Partijen horen immers niet de dupe te worden. Tegelijkertijd, zo constateert de Visitatiecommissie, is de aandacht voor het investeren in de kwaliteit van medewerkers, en daarmee in het rechterlijk werk, verslapt. Deze ontwikkeling is vooral op de lange termijn zorgelijk, des te meer omdat de organisatie de komende jaren een nieuwe golf van veranderingen te wachten staat. Een grootschalig programma voor innovatie en digitalisering zal ingrijpende organisatorische en personele wijzigingen met zich brengen. Ook deze keer wordt, net als bij de herziening van de gerechtelijke kaart, vooruitgelopen op verwachte besparingen in de toekomst en heeft de organisatie weinig extra financiële middelen gekregen voor het doorvoeren van de veranderingen.

Kwaliteitsnormen moeten concreter en sturing daarop strakker

Sinds 2007 hanteert de Rechtspraak een set landelijke kwaliteitsnormen. Dit betreft doelstellingen over onder meer doorlooptijden van zaken, permanente educatie en reflectie- en intervisie-activiteiten. Een groot aantal gerechtsbesturen sprak daarnaast de afgelopen jaren een eigen, lokale kwaliteitsambitie uit, veelal geïnspireerd op de Agenda van de Rechtspraak. De commissie constateerde dat deze doelstellingen doorgaans vaag zijn geformuleerd. En waar dat niet zo is, loopt per rechtsgebied vaak sterk uiteen welke doelstellingen zijn vastgesteld en hoe concreet de vastgestelde normen zijn geformuleerd. Ten aanzien van een aantal belangrijke kwaliteitsinstrumenten (vakinhoudelijk overleg, intervisie, meelesen en leren uit hoger beroep of cassatie) zijn dan ook geen heldere landelijke of lokale kwaliteitsstandaarden vastgesteld. Ook initiatieven om rechters zelf gemeenschappelijke standaarden te laten vaststellen, komen maar moeizaam op gang. Dit is deels te verklaren door de organisatiecultuur, waarin veel ruimte bestaat voor het gebruik van eigen werkpraktijken en kwaliteitsnormen. In een dergelijk omgeving zal onder professionals immers minder snel de noodzaak worden gevoeld om gezamenlijke normen te ontwikkelen. Het ontbreken van kaders lijkt ook zijn uitwerking te hebben gehad op de wijze van sturing binnen de organisatie: in de dagelijkse praktijk sturen de gerechtsbesturen vooral op productie, doorlooptijden en landelijke kwaliteitsnormen. Hoewel de bestuurders de waarde van andere elementen van kwaliteitszorg onderkennen, houden zij hierop weinig zicht. Bewaking van de inhoudelijke kwaliteit van activiteiten wordt doorgaans overgelaten aan de organiserende medewerkers.

Vakkennis en reflectie komen na het dossier

Medewerkers geven, zoals hiervoor al omschreven, de hoogste prioriteit aan wat zij als hun belangrijkste verantwoordelijkheid beschouwen: het afhandelen van 'hun' dossiers. Vooral binnen teams met hoge zittingsdichtheid en/of harde termijnen (straf- en familierecht) of binnen teams met een sterk toenemende instroom (bewind) vraagt het van medewerkers veel discipline om daarnaast ruimte te blijven maken voor het bijhouden van vakkennis. Het lezen van literatuur, de deelname aan vakinhoudelijk overleg en het bijwonen van cursussen levert immers geen tijdwinst op. Intervisie en ruimte om te reflecteren op het functioneren

verdwijnen nog eerder uit beeld. In het ergste geval komen de activiteiten zo onder druk te staan, dat zij in het geheel niet meer worden georganiseerd. De commissie heeft geconstateerd dat binnen dergelijke teams de leidinggevende niet altijd in staat was om het tij te keren.

Inzet van kwaliteitsinstrumenten: een gemengd beeld

Permanente educatie van medewerkers heeft de afgelopen vier jaar duidelijk aandacht gekregen van gerechtsbesturen en leidinggevenden. Zij sturen medewerkers actief aan om hen het vereiste minimumaantal uren scholing te laten volgen. Daarbij organiseren gerechten steeds meer interne cursusdagen, vaak in samenwerking met universiteiten. Desondanks werd de kwaliteitsnorm in 2013 niet gehaald en is zelfs een lichte achteruitgang ten opzichte van 2012 te zien. De oorzaken daarvoor zijn niet eenduidig te achterhalen. Wel is duidelijk dat ervaren juridisch professionals en het administratief personeel kampen met een gebrek aan passend aanbod.

De uitvoering van intervisie bleef in deze visitatieperiode onder de maat. Verschillende besturen en leidinggevenden kozen ervoor om aan intervisie geen prioriteit te geven vanwege de drukte van de reorganisatie. Daarnaast speelt hier het probleem op dat het nut van intervisie niet door alle medewerkers wordt ingezien. Enkele gerechten boekten wél succes. Zij schakelen externe intervisoren in. Binnen de meeste gerechten is, vooral het laatste half jaar, gewerkt aan het uitbreiden van de verschillende intervisiemethoden. Deze hernieuwde aandacht voor intervisie, die de commissie toejuicht, zal moeten inslijten in de dagelijkse praktijk. Daarvoor is een meer professionele en minder vrijblijvende benadering voor deelname aan intervisie noodzakelijk. Ook het vakinhoudelijk overleg stond onder druk door de vele organisatorische veranderingen en de drukte van alledag. Binnen verschillende teams is het vakinhoudelijk overleg geheel stilgevallen. Daarnaast lijdt de inhoud van het overleg onder het gebrek aan feedbacktraditie. Tijdens jurisprudentiebesprekingen domineert soms een beperkt aantal ervaren rechters het debat. Het ter bespreking inbrengen van eigen werk blijft schroom oproepen; ten onrechte, bewijzen de gerechten waar dit al wél gebeurt. Waar vakinhoudelijk overleg goed wordt voorbereid en op een inspirerende wijze uitgevoerd, leidt het aantoonbaar tot meer werkplezier, verhoging van de kwaliteit en meer verbinding tussen medewerkers.

Positieve impuls door kwaliteitscoördinator

Naar aanleiding van de herziening gerechtelijke kaart is in de meeste gerechten de portefeuille kwaliteit geconcentreerd bij één bestuurslid. Vanaf de tweede helft van 2013 bouwden veel gerechten hun kwaliteitsstructuur verder uit. De commissie constateerde dat dit proces binnen een aantal gerechten inmiddels voortvarend ter hand is genomen, met zichtbaar positieve effecten. Tegelijk zijn de resultaten nog beperkt omdat de wijzigingen zich nog moeten zetten binnen de gerechten en op landelijk niveau de uitwisseling tussen de kwaliteitsmedewerkers van gerechten nog moet groeien.

Verbindingen versterken, op velerlei niveau

Binnen de Rechtspraak is sprake van 'eilandvorming' op teamniveau, maar ook binnen de drie organisatielagen: bestuur, management en medewerkers. Met name

op de langere termijn is dit niet bevorderlijk voor de kwaliteitszorg binnen de gerechten. Deze vereist immers gezamenlijke investeringen die niet tot stand komen als er geen gedeeld gevoel voor verantwoordelijkheid bestaat. Voor de kwaliteit van de rechtspraak is het daarom van groot belang dat de verbinding tussen de diverse onderdelen van de organisatie wordt versterkt. Daarbij moet het middenmanagement fungeren als scharnier: door beleidsstukken voor medewerkers te vertalen in praktische doelstellingen en, andersom, terugkerende knelpunten op de werkvloer te rapporteren aan het bestuur. De commissie beveelt daarom aan verder te investeren in de professionaliteit en kwaliteit van het middenmanagement. Ook verdient de verhouding tussen de gerechtsbesturen en de medewerkers de nadrukkelijke aandacht van de organisatie. Bij een aanzienlijk deel van de medewerkers bestaat het beeld dat bestuurders vooral geïnteresseerd zijn in het behalen van financiële doelstellingen. Dit beeld kan slechts worden gekanteld als de besturen op directere en toegankelijker wijze laten blijken zich hard te maken voor kwaliteit.

Met het actief inventariseren van gemeenschappelijke kwaliteitsdoelstellingen, het zichtbaar maken van goede initiatieven van de werkvloer en het direct toezien op de uitvoering van kwaliteitszorg kunnen besturen zich zo duidelijker profileren.

Tussen de locaties van de nieuwe fusiegerechten is de samenwerking meestal pas na de HGK tot stand gekomen. De uitwisseling van kennis en medewerkers komt op gang, maar de afstemming van werkprocessen is nog bijna nergens volledig afgerond. De verbinding van de gerechten met de samenleving krijgt steeds beter vorm in geregeld overleg met ketenpartners. Minder gestructureerd, maar wel veelbelovend, zijn de talloze lokale initiatieven om burgers bij de rechtspraak te betrekken door het houden van open dagen, het uitnodigen van schoolklassen en vergelijkbare activiteiten. Ook startten rechtbanken een aantal creatieve initiatieven zoals mediation en 'de burenspreker' om de dienstverlening voor partijen te verbeteren. Vanaf 2015 zullen de eerste pilots van start gaan om directe feedback van partijen in te winnen.

Aanbevelingen

De commissie komt tot de volgende slotaanbevelingen voor de gerechten:

- De gerechtsbesturen houden zicht op de frequentie van, deelname aan en kwaliteit van essentiële kwaliteitsinstrumenten als vakinhoudelijk overleg, intervisie en meelesen.
- De gerechtsbesturen en het management investeren in feedbackcultuur door instrumenten structureel in te zetten, voorbeeldgedrag te tonen en functioneringsgesprekken te professionaliseren.
- De gerechtsbesturen – in samenspraak met de Raad voor de rechtspraak – doseren en temporiseren veranderingen.
- De gerechtsbesturen – in samenspraak met de Raad voor de rechtspraak – verduidelijken kwaliteitsstandaarden, versterken het middenmanagement en stemmen de interne communicatie af op de behoeften en het gedrag van de medewerkers. Kortom: medewerkers worden beter gefaciliteerd om daadwerkelijk medeverantwoordelijk te zijn.
- Medewerkers spannen zich in om die medeverantwoordelijkheid te dragen.

Conclusies Visitatie 2010

Algemeen

De Visitatiecommissie heeft een overwegend positief beeld gekregen van de ontwikkeling van de kwaliteitszorg binnen de gerechten, naar het oordeel van de externe leden van de Visitatiecommissie ook in vergelijking met andere professionele organisaties. Echter is bij de gerechten nog onvoldoende sprake van verankering van verbeteracties in de dagelijkse werkwijzen.

Het verdient aanbeveling verder te investeren in het integreren van kwaliteitsbevorderende activiteiten in reguliere werkprocessen.

Sturing

De Visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de opstelling van het gerechtsbestuur vaak nog te afwachtend is. Naar het oordeel van de Visitatiecommissie wordt te veel overgelaten aan de autonomie van de sectoren. Het verdient aanbeveling als gerechtsbestuur een krachtiger positie binnen het gerecht te betrekken en het gerecht aan te sturen vanuit een collegiale verantwoordelijkheid. Daarbij dient aandacht te zijn voor de rol van sectorvoorzitters in het bestuur.

Sectorale schotten

Binnen de meeste gerechten ontbreekt een gerechtsbrede structuur die het mogelijk maakt om over de sectorgrenzen heen (over en weer) te leren van goed ontwikkelde praktijken en werkwijzen. Dit gaat naar het oordeel van de Visitatiecommissie ten koste van het lerend vermogen van de organisatie. Aan te bevelen is om binnen deze gerechten te voorzien in ontsluiting en uitwisseling van ervaringen en werkwijzen over de sectorgrenzen heen.

Portefeuillehouder Kwaliteit

De voorgaande twee constateringten ten aanzien van de positie van het gerechtsbestuur en de sectorale diversiteit leiden ertoe dat onvoldoende verbinding bestaat tussen de gerechtsbrede kwaliteitsambitie en de operationalisering ervan op de werkvloer. Om hierin te voorzien, verdient het aanbeveling binnen het gerechtsbestuur een portefeuillehouder Kwaliteit te benoemen die zicht houdt op de sectorale ontwikkelingen en deze in lijn brengt met de gerechtsbrede ambitie.

Deskundigheidsbevordering

Binnen de gerechten wordt behoorlijk geïnvesteerd in het bevorderen en op peil houden van kennis en vaardigheden. Borging van kennis door middel van kennisgroepen en vakinhoudelijk overleg is bijna overal een vanzelfsprekendheid. Op een aantal plaatsen is nog onvoldoende gewaarborgd dat alle juridisch professionals betrokken worden bij vakinhoudelijke discussies. Dit behoeft verbetering.

Permanente educatie als kwantitatieve norm staat op de kaart. Er is echter behoefte aan en noodzaak voor het doorontwikkelen van deze norm naar een norm die meer flexibel kan worden toegepast.



Daarnaast zou de norm kunnen worden versterkt met toevoeging van kwalitatieve aspecten, gericht op het borgen van kennis, met het oog op het ontwikkelen van een systeem waarin proactief kennismanagement een plaats krijgt.

De meeste gerechten kennen systemen voor meelesen, maar nog te vaak zonder dat deze resulteren in effectieve feedback. Het systeem van meelesen behoeft een nadere verscherping en betere inbedding in de dagelijkse werkprocessen.

Het leren van uitspraken in hoger beroep en cassatie vindt nog onvoldoende systematisch plaats, terwijl dit een zeer belangrijk leermiddel is. Aanbeveling verdient het voortvarend doorontwikkelen van de normen uit het MRF alsmede de ontwikkeling van een nieuwe kwaliteitsnorm waarbij gebruik zou kunnen worden gemaakt van een categorisering van vernietigingen in hoger beroep en cassatie.

Ontwikkeling personeelsbeleid

De Visitatiecommissie is van oordeel dat de gerechten nog onvoldoende inspelen op de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Een meer proactief wervings- en selectiebeleid is gewenst. Binnen de rechtspraak dient een ontwikkeling plaats te vinden naar ruimere loopbaanperspectieven met daarbij een beter doorlopende functieladder en de ontwikkeling van daarvoor noodzakelijke opleidingstrajecten. Hier ligt een taak voor zowel de individuele gerechten als voor de Raad voor de rechtspraak.

Doorlooptijden

Ook hier fungeren de landelijke kwaliteitsnormen als aanjager voor verbetering. Versterking van die kwaliteitsnormen zou nog kunnen plaatsvinden door toevoeging van een nieuwe norm ter beheersing van voorraden en achterstanden. De Visitatiecommissie heeft geconstateerd dat bij veel gerechten acties worden ondernomen om doorlooptijden te verkorten, werkvoorraden te verkleinen en achterstanden weg te werken. Naar het oordeel van de Visitatiecommissie kan nog worden geïnvesteerd in de uitwisseling van goede praktijken, een meer transparante formulering van productiviteitsnormen en het versterken van delegatiepatronen. Daarbij is van groot belang dat er met betrekking tot de verkorting van de doorlooptijden systematische sturing en - zo nodig- interventies plaatsvinden en dat gezocht wordt naar structurele oplossingen voor bestaande knelpunten.

Feedbackcultuur

Wanneer gekeken wordt naar de ontwikkeling in de feedbackcultuur, kan worden geconcludeerd dat bevordering van een open werkcultuur, waarin medewerkers zich vrij voelen elkaar aan te spreken op inhoud en gedrag, bij alle gerechten op de agenda staat. De cultuur is echter nog niet uitontwikkeld. Blijvende aandacht is geboden voor het bewust gebruikmaken van diverse feedbackbevorderende instrumenten, die in het kader van een bredere visie op de ontwikkeling van die cultuur worden ingezet en geborgd. Dat geldt zeker voor feedback op gedrag. Het verdient aanbeveling de toepassing van feedbackinstrumenten in de dagelijkse werkprocessen te incorporeren.



Kwaliteitssysteem

Het hanteren van de kwaliteitsnormen heeft een krachtige impuls gegeven aan de investering in kwaliteitsbevorderende processen en heeft landelijk geleid tot een grotere mate van uniformiteit in de doelstellingen die worden nagestreefd.

Gezocht moet worden naar een verdere verdieping of verbreding van de kwaliteitsnormen. De normen zouden naast kwantitatieve meer kwalitatieve elementen moeten bevatten. Aansluiting zou kunnen worden gezocht bij de uitgangspunten die in het rapport "Kwaliteit kost tijd" zijn geformuleerd.

Doordat het accent is komen te liggen op de kwaliteitsnormen is de aandacht voor de statuten en het MRF afgenomen. Naar het oordeel van de Visitatiecommissie blijft echter een integrale visie op de organisatie van groot belang. Het gevaar bestaat namelijk dat door het loslaten van deze integrale benadering belangrijke kwaliteitsaspecten uit het zicht verdwijnen.

Het verdient aanbeveling dat de gerechten samen met de Raad voor de rechtspraak aan dit risico aandacht besteden en zorgdragen voor inbedding van de kwaliteitsnormen in een breder integraal kwaliteitsbeleid. Tevens verdient de monitoring door zowel de Raad voor de rechtspraak als de gerechten voortdurende aandacht.

Conclusies Visitatie 2006

Onpartijdigheid en integriteit

Het is de Visitatiecommissie opgevallen dat er een sterk integriteitsbesef leeft bij de bezochte gerechten; omzichtig omgaan met integriteitskwesties en verschoningsvraagstukken zit als het ware in de genen van de medewerkers. Het bewustzijn dat onpartijdigheid en integriteit als vanzelfsprekend onlosmakelijk verbonden zijn met het werk bij een gerecht, is bij rechterlijke ambtenaren en gerechtsambtenaren in ruime mate aanwezig. Naar het oordeel van de Visitatiecommissie bestaat er bij de gerechten in het algemeen voldoende aandacht voor dit onderwerp. Het levend houden van het onderwerp voor de toekomst verdient nog wel verbetering. Wat ten aanzien van dit onderwerp voorts wordt gemist, is een duidelijk beleid ten aanzien van (betaalde) nevenfuncties. De manier waarop hiermee wordt omgegaan bij de diverse gerechten is wisselend, maar wel van groot belang voor de integriteit. Op dit punt verwijzen we naar hetgeen in § 3.1.2 van het visitatierapport over de werkgroep 'Toelaatbaarheid nevenfuncties en de bezoldiging daarvan' is beschreven.

Deskundigheid

Ten aanzien van het onderwerp deskundigheid heeft de Visitatiecommissie geconstateerd dat het besef van de noodzaak deskundigheid op peil te houden, bij alle gerechten aanwezig is. Het is de Visitatiecommissie opgevallen dat een duidelijke structuur in de wijze waarop deskundigheid wordt bewaakt en bevorderd bij de meeste gerechten, nog onvoldoende ontwikkeld is. Tussen de gerechten onderling, maar ook tussen de sectoren binnen de gerechten en zelfs op het niveau van teams binnen één sector, heeft de Visitatiecommissie verschillende werkwijzen aangetroffen. Zo is het bijvoorbeeld opvallend dat in het ene gerecht met veel enthousiasme gesproken wordt over het gebruik van kenniskaarten, terwijl het andere gerecht stelt dat de kenniskaarten niet effectief zijn. Dit geldt ook voor de wijze waarop vakinhoudelijk overleg wordt georganiseerd. Ten aanzien van het volgen van opleidingen heeft de Visitatiecommissie geconstateerd dat de primaire opleiding goed gewaarborgd is en dat er voor de permanente educatie een langzame kentering is van een aanbodgestuurd naar een vraaggestuurd opleidingsbeleid. Over het algemeen ontbreekt in de praktijk nog een duidelijke koppeling tussen de uitkomsten van functioneringsgesprekken en opleidingsplannen, ook bij gerechten waar die koppeling op papier is vastgelegd. Zorgpunt is dat veel medewerkers hebben aangegeven dat zij onder druk van het primaire proces soms onvoldoende aandacht kunnen besteden aan het op peil houden van kennis.

Bejegening

Aan de hand van de uitkomsten van de klantwaarderingsonderzoeken, wordt zichtbaar dat bejegening over het algemeen positief wordt beoordeeld. Toch is dit een onderwerp dat in de meeste gerechten aandacht heeft en ook verdient. Het staat bij de gerechten ook op de agenda, onder andere door middel van het instrument intervisie. Intervisie is een belangrijk instrument voor het op peil houden en bevorderen van een goede bejegening. Voorwaarde hierbij is wel dat er binnen de gerechten een cultuur bestaat waarin men zich vrij voelt elkaar feedback



te geven. De Visitatiecommissie heeft geconstateerd dat er binnen de gerechten van zo een cultuur nog geen sprake is. Hierin dient nog het nodige te verbeteren.

Rechtseenheid (uniforme rechtstoepassing)

Ten aanzien van rechtseenheid is er een verschil te zien tussen de procedurele rechtseenheid en de materiële rechtseenheid. Ten aanzien van de procedurele rechtseenheid hebben de gerechten een grote stap in de goede richting gemaakt. Hieraan hebben de landelijke overleggen een grote bijdrage geleverd. Dit ligt anders op het gebied van de materiële rechtseenheid, op welk gebied ondanks diverse inspanningen de klanttevredenheid relatief laag blijft. In de borging van rechtseenheidsbevorderende maatregelen zit veelal onvoldoende systematiek.

Snelheid en tijdigheid

Ten aanzien van snelheid en tijdigheid hebben de gerechten de afgelopen jaren grote inspanningen geleverd. Er zijn nog wel achterstanden bij bepaalde sectoren in sommige gerechten, maar de situatie is in vergelijking met een aantal jaren terug, verbeterd. Toch valt ten aanzien van snelheid en tijdigheid nog de nodige winst te behalen. Het is de Visitatiecommissie opgevallen dat bijvoorbeeld over het begrip doorlooptijden, eenduidige definities nagenoeg ontbreken. Productieoverzichten zijn veelal lastig te interpreteren en de managementinformatie die door de geautomatiseerde systemen wordt gegenereerd is niet altijd betrouwbaar. Bij diverse gerechten wordt gezocht naar oplossingen om snelheid en tijdigheid te verbeteren. Er worden daarbij verschillende methoden gehanteerd; soms wordt gezocht naar efficiëntere werkprocessen, soms naar verdergaande delegatiepatronen. Gerechten zouden op dit punt nog meer van elkaar kunnen leren. Een aandachtspunt is de tijdigheid van aanvang van zittingen en zaken. Uit de klantwaarderingsonderzoeken blijkt dat klanten hier ontevreden over zijn, terwijl door de gerechten naar het oordeel van de Visitatiecommissie over het algemeen nog niet voldoende wordt ondernomen om hier verbetering in te brengen.

Externe oriëntatie

Op het gebied van externe oriëntatie zijn de gerechten actief in het naar buiten brengen van informatie en het geven van voorlichting, maar in het algemeen worden contacten met de buitenwereld nog onvoldoende benut om systematisch feedback te verkrijgen ten aanzien van de kwaliteit van het gerecht.

Ontwikkeling kwaliteitssysteem

Het is de Visitatiecommissie opgevallen dat nagenoeg alle gerechten de instrumenten uit het kwaliteitssysteem periodiek toepassen. Wat dat betreft hebben de gerechten een grote stap gezet. Er wordt echter nogal eens een vrij instrumentele benadering gekozen waarbij de vraag waarom de instrumenten toegepast dienen te worden en wat het resultaat moet zijn, door het gerecht niet gesteld en dus ook niet beantwoord wordt. Voorts valt op dat kwaliteitszorg nog vooral als een zaak van het bestuur en dan met name van de presidenten en de directeuren bedrijfsvoering wordt gezien en dat de medewerkers zich onvoldoende betrokken voelen. Het is aan te bevelen dat gerechten bewerkstelligen dat de zorg voor kwaliteit door de medewerkers wordt beleefd als een essentieel onderdeel van het primaire werkproces.

Bijlage 2: Mogelijke evaluatievragen

Algemeen

Basisvragen:

1. Is of wordt het onderwerp gerealiseerd/geïmplementeerd?
2. Hoe wordt er op gestuurd?
3. Wordt deze sturing door medewerkers in het primair proces herkend?
4. Zijn er best practices te benoemen waar andere gerechten van kunnen leren?

Visitatie gerechten 2014

1. Wat zijn de 5 belangrijkste resultaten binnen het gerecht die het gevolg zijn van het uitvoeren van aanbevelingen van de visitatiecommissie 2014? (Vraag zou ondergebracht kunnen worden in de zelfevaluatie door de gerechten die als onderdeel van deze visitatie wordt uitgevoerd)

Herziening gerechtelijke kaart

1. Welke conclusies trekt het gerecht voor zichzelf uit het rapport evaluatie HGK van de commissie Kummeling?
 - 1.1. Verbindt het gerecht hieraan voornemens en zo ja, welke?
2. Is het gerecht in staat kennis en vaardigheden op te bouwen en te onderhouden die nodig zijn voor het afdoen van alle zaakspakketten die binnen het gerecht worden behandeld?
 - 2.1. Hoe wordt dit gedaan?
3. Heeft het besturingsmodel en de teamstructuur bijgedragen aan de bevordering van de organisatie van deskundigheid en specialisatie?
 - 3.1. En op welke wijze wordt de rechtseenheid in deze structuur gewaarborgd?
4. Wat zijn de mogelijkheden voor opbouw en borging van deskundigheid door de individuele professional (ontplooiingskansen)?

Maatschappelijk effectieve rechtspraak

1. Hoe geven de gerechten invulling aan de vier thema's van maatschappelijk effectieve rechtspraak?
2. Hoe maatschappelijk effectief zijn de gerechten op de vier thema's van maatschappelijk effectieve rechtspraak?
3. Hoe kunnen de gerechten maatschappelijk effectiever functioneren?

De kwaliteit van toezicht op bewindvoerders en curatoren

4. Hoe organiseert het gerecht het toezicht op (de integriteit en kwaliteit van) mentoren, curatoren, bewindvoerders en faillissementscuratoren?
5. Op welke manier worden de criteria waaraan in het kader van dit toezicht wordt getoetst gecommuniceerd met mentoren, curatoren, bewindvoerders en faillissementscuratoren?
6. Worden er door het gerecht concrete consequenties verbonden aan de bevindingen die worden verkregen uit het toezicht op mentoren, curatoren, bewindvoerders en faillissementscuratoren?

Snelle rechtspraak

Doorlooptijden:

1. Welke maatregelen neemt het gerecht om doorlooptijden te verkorten?
 - 1.1. Werken deze? Zo nee, wat zijn de belemmeringen?
 - 1.2. Hoe vindt de borging plaats?
 - 1.3. Wie voelt zich "verantwoordelijk voor het verkorten van doorlooptijden?"
2. Krijgen rechters binnen het gerecht voldoende tijd om de tijd en aandacht te schenken aan individuele zaken die de zaken nodig hebben?
 - 2.1. Vormt productiedruk daarvoor een obstakel?
 - 2.2. Hoe bewaakt het gerecht dit?
 - 2.3. Maakt dit aspect van het rechterlijk functioneren deel uit van de zittingsintervisie?
3. Hoe ziet het gerecht de relatie tussen verkorting van doorlooptijden en andere kwaliteitsdoelen?
4. Is er een kloof tussen wenselijkheid en haalbaarheid?
 - 4.1. Waardoor ontstaat die kloof?
 - 4.2. Waaruit bestaat die kloof?

Regie door de rechter

1. Op welke wijze geeft het gerecht invulling aan de regiefunctie van de rechter (deze vraag heeft betrekking op alle rechtsgebieden)?
2. Zijn landelijke uitgangspunten hierbij gevolgd?
3. Committeren de rechters zich aan deze invulling?
 - 3.1. Zijn er effecten zichtbaar?

Toegankelijke rechtspraak

Maatschappelijke oriëntatie

1. Gaat het gerecht de dialoog met de omgeving aan?
 - 1.1. Op welke manier gebeurt dat?
 - 1.2. Gebeurt dat structureel?
 - 1.3. Hoe gaat het gerecht om met de lessen die uit de dialoog getrokken kunnen worden?
 - 1.4. Wordt dit teruggekoppeld naar de personen en instanties die het gerecht van feedback hebben voorzien? (Bijvoorbeeld: spiegelbijeenkomsten, raden van advies)

2. Op welke wijze werkt het gerecht samen met ketenpartners en andere relevante instanties in de omgeving?
 - 2.1. Hoe verloopt die samenwerking?
 - 2.2. Is die samenwerking structureel?
 - 2.3. Hoe gaat het gerecht om met de lessen die uit die samenwerking getrokken kunnen worden?
 - 2.4. Wordt dit teruggekoppeld naar de instanties die het gerecht van feedback hebben voorzien? (Bijvoorbeeld: overleg met ketenpartners en andere relevante instanties)
3. Op welke manier houdt het gerecht rekening met (gerechtvaardigde) verwachtingen die in de omgeving van het gerecht leven ten aanzien van de rechtspraak wat betreft de aanpak en afhandeling van individuele zaken?
 - 3.1. Op welke manier gaat het gerecht om met de lessen die daaruit getrokken kunnen worden?
4. Wordt er binnen het gerecht gesignaleerd dat een partij meerdere zaken heeft lopen, ook indien dat op meerdere rechtsgebieden is?
 - 4.1. Wordt er structureel onderzocht of dergelijke zaken geclusterd kunnen worden afgedaan?
 - 4.2. Is de signalering en afdoening geborgd?
5. Wordt er binnen het gerecht gesignaleerd welke maatschappelijke problematiek er achter individuele zaken schuil gaat?
 - 5.1. Wordt er structureel onderzocht hoe dergelijke zaken kunnen worden afgedaan?
 - 5.2. Is de signalering en afdoening geborgd?
6. Zijn deze werkwijzen onderwerp van (structureel) overleg met ketenpartners?
7. Hoe stimuleert het gerecht de maatschappelijke betrokkenheid van rechters en medewerkers? (Bijvoorbeeld: nevenfuncties).
8. Doet het gerecht iets om de rechtspleging transparant te maken voor de omgeving?
 - 8.1. Heeft dat invloed op de dienstverlening?
 - 8.2. Is die werkwijze geborgd? (Bijvoorbeeld: persvoorlichting, algemene voorlichting, open dagen, schoolbezoeken, begrijpelijke taal, intervisie op begrijpelijke taal, meertaligheid)
9. Neemt het gerecht initiatieven om de rechtspleging toegankelijk te maken voor de omgeving?
 - 9.1. Heeft dat invloed op de dienstverlening?
 - 9.2. Is die werkwijze geborgd? (Bijvoorbeeld: nevenzittingsplaatsen, zittingen in de avond en in het weekend, fysieke bereikbaarheid, telefonische bereikbaarheid)

Diversiteit

1. Onderneemt het gerecht initiatieven om de diversiteit binnen de organisatie te bevorderen?
 - 1.1. Helpt dat?
 - 1.2. Zijn die initiatieven geborgd? (Bijvoorbeeld: bereiken van doelgroepen, aannamebeleid, training van managers, scholing en voorlichting van medewerkers)

Verandervermogen

1. Hoe spelen de gerechten (gezamenlijk) in op de aanzienlijke veranderingen in de samenleving?
2. Hoe kan het verandervermogen van de Rechtspraak worden versterkt en bestendigd?
3. In hoeverre worden gezamenlijk vastgestelde veranderdoelen gerealiseerd?
4. Op welke wijze heeft het gerecht bestuurs een toekomstvisie ontwikkeld en hoe wordt deze uitgedragen in de rechtbank?
 - 4.1. Hoe is hierbij het ontwikkelen/ verbeteren van het verandervermogen van de organisatie meegenomen?
 - 4.2. In welke mate zijn de medewerkers c.q. de leidinggevenden hiervan op de hoogte en wordt deze door de medewerkers "gedragen"?
 - 4.3. En op welke wijze dragen leidinggevenden dit uit in hun team?
5. Hoe is in de organisatie de aandacht voor de facetten leiderschap, organisatieontwikkeling en organisatiecultuur vormgegeven?
6. Hoe worden de 6 gedragsprincipes van de Rechtspraak binnen het gerecht uitgedragen (zie bijlage 3)?
 - 6.1. Welke principes vindt het gerecht echt belangrijk en in welke mate worden deze in beleid en uitvoering herkenbaar als kernwaarden meegenomen?
 - 6.2. Wat is er al merkbaar aan gedragsverandering?
7. Welke initiatieven in de organisatie hebben aanwijsbaar bijgedragen aan hoge scores van het gerecht in het Medewerkerswaarderingsonderzoek 2017 inzake bovengenoemd gedrag?
 - 7.1. In welke mate is er daarbij mogelijk sprake van samenhang met het antwoord op de onder 1 en 2 genoemde onderzoeksvragen?
8. Welke andere (reflectie)instrumenten worden binnen het gerecht toegepast om het verandervermogen te verbeteren, bijvoorbeeld intervisie en/of coaching?
9. Op welke (andere) wijzen wordt er geleerd binnen de organisatie?
10. Wat is uw indruk van het verandervermogen c.q. absorptievermogen van het gerecht?
11. Welke aanwijsbare succesfactoren (best practices) zijn er om het verandervermogen te verbeteren?
12. Het eindrapport Visitatie Rechtspraak 2014 formuleerde als één van de slotaanbevelingen: de gerecht besturen – in samenspraak met de Raad voor de rechtspraak – doseren en temporiseren van veranderingen. Hoe wordt invulling gegeven aan deze aanbeveling, rekening houdende met de vraag vanuit de samenleving om in te blijven spelen op continue veranderingen in de maatschappij?

Deskundige rechtspraak

Professionele standaarden

1. In hoeverre zijn binnen het gerecht concrete doelstellingen vastgesteld ten aanzien van de invoering?
 - 1.1. Heeft het gerecht hierbij keuzes gemaakt en op welke wijze is dat gebeurd?

- 1.2. Zijn deze keuzes ook gerealiseerd.
- 1.3. Waar blijkt dat uit?
2. Zijn de rechters betrokken bij/ herkennen de rechters zich in de professionele standaarden, zoals die bij het gerecht zijn ingevoerd?
 - 2.1. Hoe committeren ze zich eraan?
 - 2.2. Op welke wijze is de dialoog tussen rechters en leiding georganiseerd?
3. Welke effecten van professionele standaarden zijn er waarneembaar?

(Specialistische) deskundigheid(sbevordering) en organisatie van kennis

1. Hoe is de organisatie van kennis en deskundigheid vormgegeven en hoe worden verantwoordelijkheden belegd?
 - 1.1. Worden deskundigheid en zaken geconcentreerd?
 - 1.2. Worden specialisaties opgebouwd en /of worden er waar nodig zaken thematisch behandeld (rechtsgebied overstijgend)?
 - 1.3. Wordt hiermee bij de toedeling van zaakspakketten rekening gehouden?

De staat van (het) kwaliteitszorg(systeem)

1. Hanteert het gerecht een integrale benadering van kwaliteit en zo ja wat houdt dit in en hoe wordt het toegepast?
 - 1.1. En op welke manier verhoudt de sturing op kwaliteit zich met de sturing op geld, productie, maatschappelijke eisen, interne eisen en organisatorische veranderingen?
 - 1.2. Op welke wijze heeft het gerecht inzicht in bijvoorbeeld de (ervaren) werkdruk?
 - 1.3. Welke invloed heeft (ervaren) werkdruk op de kwaliteit van het werk en hoe gaat het gerecht op de niveaus van leiding en professionals met deze inzichten om?
2. Op welke manier wordt binnen het gerecht op de niveaus van leiding en professional gestuurd op kwaliteit?
 - 2.1. Hoe wordt de dialoog tussen professionals onderling en tussen professional en leiding georganiseerd?
3. In welke mate maakt het gerecht gebruik van het kwaliteitszorgsysteem?
 - 3.1. Welke andere instrumenten worden gehanteerd om systematisch zicht te krijgen op de stand van zaken op kwaliteitsdoelstellingen en daarop te sturen?
 - 3.2. In welke mate zijn bijvoorbeeld minimum kwaliteitseisen en kwaliteitsstandaarden ontwikkeld en bekend. Wat gebeurt er als men afwijkt van de standaarden?
 - 3.3. Wat doet het gerecht met de uitkomsten van deze instrumenten en brengen deze uitkomsten een kwaliteitsverbetering tot stand?
4. Wat is er gedaan met de aanbevelingen van de visitatie uit 2014?
 - 4.1. Welke punten van de aanbevelingen zijn gerealiseerd en welke punten zijn blijven liggen?
 - 4.2. Wat is daar de oorzaak van?



Bijlage 3: Gedragsprincipes van de Rechtspraak

Het verandervermogen van een organisatie wordt in belangrijke mate bepaald door de cultuur van en het leiderschap in die organisatie. Bij de start van het ontwikkelprogramma KEI is dit gegeven ook door de Rechtspraak onderkend. In dat verband is een werkstroom Cultuur, leiderschap en gedrag in het leven geroepen. Eén van de resultanten van deze werkstroom is geweest, dat de Rechtspraak in 2015 een 6-tal gedragsprincipes heeft vastgesteld:

1. Ik ga er zelf wat aan doen. (eigenaarschap tonen, geen vrijblijvendheid)
2. Ik maak dingen bespreekbaar. (zeggen wat je denkt en voelt, feedback)
3. Leren en reflecteren is een onderdeel van mijn werk. (fouten maken mag, fouten zijn er om van te leren)
4. Rechtspraak: we doen het samen. (samenwerken)
5. Ik oefen mijn taak uit ten dienste van de samenleving. (externe oriëntatie, organisatie sensitiviteit)
6. Ik doe wat ik zeg en ik zeg wat ik doe. (transparantie, afspraak is afspraak)

Met deze gedragsprincipes plaatst de Rechtspraak een accent bij bepaald gedrag dat de organisatie wil stimuleren in de verwachting dat dit de organisatie in de komende periode verder gaat helpen.

Het in 2017 uit te voeren medewerkerswaarderingsonderzoek (MWO) onderzoekt onder meer de beleving van bepaalde gedrag binnen de Rechtspraak. Zo doet het MWO navraag naar:

- Resultaatgerichtheid
- De mate van invloed binnen de organisatie
- Feedback (bij fouten)
- Afspraken nakomen
- Samenwerken
- Het goede voorbeeld geven
- Zelf verantwoordelijkheid/initiatief nemen
- Dingen bespreekbaar maken
- Werken voor de samenleving



Bijlage 4: Samenstelling Protocolcommissie Visitatie Gerechten 2018

- - Namens PRO¹³: H.C. (Henk) Naves (voorzitter)
- - Namens PRO: R.C.A.M. (Ronald) Philippart
- - Namens KPO¹⁴: L.A. (Leo) Gruiters
- - Namens SBO¹⁵: S. (Sandra) Vaessen
- - Namens GLO¹⁶: J.J. (Jan) Catsburg
- - Namens Cva¹⁷: M.A.M. (Marc) de Baar
- - Secretariaat Visitatiecommissie: P.W.M. (Petra) de Wolf
- - Bureau Rvdr¹⁸: F. (Frans) van Dijk
- - Bureau Rvdr: R.P. (Robert) van der Laan
- - Bureau Rvdr: M. (Mandy) Bekooij (secretaris)

¹³ Presidenten Raad Overleg

¹⁴ Kwaliteit Portefeuillehouders Overleg

¹⁵ Strategisch Bedrijfsvoering Overleg

¹⁶ Gezamenlijk Landelijk Overleg (vakinhoud rechtspraak)

¹⁷ College van afgevaardigden

¹⁸ Raad voor de rechtspraak



Bijlage 5: Contactinformatie

Bij vragen over dit protocol kan de Visitatiecommissie desgewenst contact opnemen met:

- Henk Naves, voorzitter Protocolcommissie, tevens President van de rechtbank Amsterdam, telefoon 088-3617377
- Petra de Wolf, algemeen secretaris Visitatiecommissie 2018, tevens senior rechter rechtbank Noord-Holland, 088-3613317
- Robert van der Laan, lid Protocolcommissie, tevens adviseur Raad voor de rechtspraak, 088- 3613317