

Opleidingsvisitatie Rechtspraak 2016

30 november 2016



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding en kader	4
1.1 Opdracht aan de visitatiecommissie	4
1.2 Samenstelling van de visitatiecommissie	4
1.3 Gebruikte gegevens	4
1.4 Werkwijze en activiteiten van de visitatiecommissie.....	5
1.5 Het opleidingsstelsel van de Rechtspraak	6
1.6 Verantwoordelijkheden.....	7
De RiO-opleiding	7
De permanente educatie	8
Hoofdstuk 2. Bevindingen permanente educatie	9
2.1 Opdracht.....	9
2.2 Algemeen beleid.....	9
2.3 Permanente educatie in andere beroepsgroepen.....	11
2.4 Middelen	12
2.4.1 Landelijke financiering	12
2.4.2 Financiering SSR.....	13
2.4.3 Financiering van permanente educatie binnen de gerechten	14
2.4.4 Bevindingen, conclusies en aanbevelingen ten aanzien van middelen	14
2.5 Proces.....	15
2.5.1 Invulling verantwoordelijkheden in de gerechten	16
A. Vaststellen van de scholingsbehoefte	16
B. Afstemming van organisatorische en individuele wensen en belangen	18
C. Coördinatie van de permanente educatie.....	19
D. Registratie en monitoring	21
2.5.2 SSR als opleidingsinstituut	22
2.5.3 Conclusie ten aanzien van het proces	26
2.6 Prestaties en resultaten.....	27
2.6.1 Realisatie van de PE-norm	27
2.6.2 Invulling van permanente educatie	28
* cijfers verstrekt door SSR en van de SSR-website; cijfer voor 2016 gebaseerd op jaarverwachting over 2016 per 30 april 2016.	30
2.6.3 Kwaliteit van het aanbod	31
2.6.4 Conclusie ten aanzien van prestaties en resultaten.....	32

2.7 Effect	32
Hoofdstuk 3. Bevindingen RiO-opleiding	35
3.1 Opdracht	35
3.2 Inrichting RiO-opleiding	35
3.3 De RiO's	37
3.4 Instrumenten	40
3.4.1 Intake	40
3.4.2 Voorfase	44
3.4.3 Persoonlijk opleidingsplan (POP)	47
3.4.4 RiO-portaal (digitale leeromgeving)	49
3.4.5 Digitaal portfolio	51
3.4.6 Hoofdphase: leeractiviteiten SSR	54
3.4.7 Doorlopende module 'de lerende professional' en credits	57
3.4.8 Beoordelingssysteem	60
3.4.9 Conclusie ten aanzien van de instrumenten	65
3.5 Werkinrichting	65
3.5.1 Meerdere vaste instroommomenten	65
3.5.2 Modulaire opleidingsstructuur	66
3.5.3 Hoofdphase: leerwerkomgevingen	66
3.5.4 Begeleidingsstructuur: kern- en praktijkopleider, mentor	69
3.5.5 Stages	74
3.5.6 Gerechtsbrede opleidingscoördinator (GOC)	77
3.5.7 Conclusie ten aanzien van de werkinrichting	78
3.6 Leerklimaat	78
3.6.1 Stimulerend leerklimaat	78
3.6.2 Opleiding weerspiegelt het vak	79
3.6.3 Opleiding geeft vorm aan samenwerking	80
3.6.4 De RiO's over de kwaliteit van de opleiding als geheel	80
3.6.5 Conclusies ten aanzien van het leerklimaat	81
Hoofdstuk 4. Conclusies en aanbevelingen	83
4.1 Permanente educatie	83
4.2 RiO-opleiding	87
4.3 Ten slotte	89

Hoofdstuk 1. Inleiding en kader

1.1 Opdracht aan de visitatiecommissie

De Raad voor de rechtspraak heeft de visitatiecommissie opdracht gegeven om de stand van zaken van het systeem van permanente educatie voor rechters, raadsheren en juridisch medewerkers en de nieuwe opleiding van rechters en raadsheren (verder: RiO-opleiding) in kaart te brengen, te beoordelen en aanbevelingen te doen ter verbetering.

De opdracht aan de commissie is gedetailleerd omschreven in het Visitatieprotocol Opleidingsvisitatie Rechtspraak, vastgesteld op 4 november 2015.

1.2 Samenstelling van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit:

- prof. mr. dr. P.M. (Pauline) Schuyt (hoogleraar Sanctierecht en Straftoemeting aan de Universiteit Leiden), voorzitter;
- mr. J.B. (Jan Bram) de Groot (bestuurslid Hof Arnhem-Leeuwarden), vicevoorzitter;
- dr. P. (Paul) Breslau (medisch adviseur, voorheen medisch specialist);
- prof. dr. M. (Matthijs) de Hoog (medisch specialist, hoogleraar Kwaliteit van medisch specialistische vervolgoopleidingen aan het Erasmus MC, Rotterdam);
- dhr. J.H.M. (Han) Nichting (verandermanager, bedrijfsadviseur en expert in organisatieleren).

Dr. P. Breslau en prof. dr. M. de Hoog hebben de bezoeken aan de gerechten onderling verdeeld.

Mr. A.A.E. (Areane) Dorsman (bestuurslid Hof 's-Hertogenbosch) heeft mr. J.B. de Groot vervangen bij het bezoek aan het gerechtshof Arnhem-Leeuwarden.

De visitatiecommissie is ondersteund door het projectbureau, bestaande uit mr. J.C. (Joke) Halk, seniorrechter, rechtbank Rotterdam en mr. M.J. (Rianne) Wientjes, adviseur opleiding, ontwikkeling en kwaliteit, rechtbank Amsterdam.

1.3 Gebruikte gegevens

De visitatiecommissie heeft kennis genomen van de volgende stukken:

- Visie op de Rechtspraak 2020;
- Agenda van de Rechtspraak 2011-2014;
- Agenda van de Rechtspraak 2015-2018;
- Meerjarenplan Rechtspraak 2015-2020;
- (Meer)jarenplannen en jaarverslagen van de gerechten en SSR en andere door de gerechten aangeleverde kwaliteitsdocumenten;
- Rapport visitatie gerechten 2014, onder voorzitterschap van prof. mr. dr. M.J. Cohen;
- Intranet van de Rechtspraak en de website van SSR;
- Overzicht realisatie PE-norm per gerecht (opgemaakt en aangeleverd door de Raad voor de rechtspraak op basis van de jaarverantwoordingen van de gerechten);
- Overzicht bestedingen per gerecht in 2014 en 2015 ten behoeve van opleidingen (opgemaakt en aangeleverd door het Landelijk Dienstencentrum voor de Rechtspraak (LDCR) op basis van door de gerechten betaalde facturen);

- Advies projectgroep borging permanente educatie voor de Rechtspraak, maart 2006;
- Brieven van W.J.J. van Velzen, lid Raad voor de rechtspraak, aan de presidenten van de gerechten van 20 april en 24 mei 2006;
- Evaluatierapport kwaliteitsnormen 2008-2011, september 2011;
- Eindrapport kwaliteitsnormen 2012, januari 2012;
- Meerjarenplan Eurinfra 2010-2015, juni 2010;
- Rapportage audit SSR van EY 2014;
- Notitie over de governance van SSR van het College van Bestuur SSR aan de Raad van Eigenaren van 4 april 2015;
- Landelijk opleidingsstatuut initiële opleiding, maart 2014

1.4 Werkwijze en activiteiten van de visitatiecommissie

Op verzoek van de visitatiecommissie hebben het gerechtshof en de rechtbank Den Haag gezamenlijk een bezoek georganiseerd voor de externe leden van de commissie ter kennismaking met de Rechtspraak. Voorafgaand aan de bezoeken aan de gerechten en tussentijds hebben leden van de commissie en het projectbureau een bezoek gebracht aan SSR, waarbij zij zijn geïnformeerd over de organisatie en inrichting van SSR.

Ter oriëntatie en om een breder beeld te verkrijgen van de eisen aan een systeem van permanente educatie binnen met de Rechtspraak vergelijkbare beroepsgroepen heeft het projectbureau gesproken met vertegenwoordigers van de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie (KNB) en de Koninklijke Nederlandse Beroepsvereniging van accountants (NBA). De Nederlandse Orde van Advocaten (NOvA) heeft de commissie op haar verzoek beleidsstukken verstrekt over de permanente educatie in de advocatuur. De uit de medische sector afkomstige leden van de visitatiecommissie zijn betrokken geweest bij de ontwikkeling van de modernisering van de medische vervolgoopleidingen en permanente educatie in de medische sector en hebben hun ervaringen gedeeld met de overige leden van de commissie.

Voor de start van de bezoeken is een enquête gehouden onder rechters en raadsheren in opleiding (RiO's).

Ter voorbereiding op elk bezoek hebben de gerechten en SSR een door de visitatiecommissie verzonden vragenlijst ingevuld.

Tijdens de bezoeken aan de gerechten heeft de visitatiecommissie steeds met vijf panels gesproken over het systeem van de permanente educatie én de RiO-opleiding, tenzij anders vermeld. De panels bestonden uit:

- bestuursleden en leidinggevenden;
- rechters/raadsheren en juridisch medewerkers (over permanente educatie);
- organisatoren permanente educatie en initiële opleiding;
- opleiders en mentoren (over RiO-opleiding) en
- RiO's.

Bij het CBB, de CRvB en het gerechtshof Den Bosch heeft de visitatiecommissie met drie panels gesproken, omdat in de betreffende colleges geen RiO's en opleiders actief waren.

SSR is als laatste bezocht. De commissie heeft gesproken met:

- College van Bestuur en bestuurssecretaris;

- lectoren en leidinggevendende opleidingsteams;
- cursusmanagers;
- docenten en trainers praktijkopleiders en
- leidinggevendende bedrijfsvoering.

De gerechten en SSR hebben de panelleden zelf benaderd en uitgenodigd. De commissie is zich ervan bewust dat dit invloed heeft op de mate van representativiteit van de gesprekspartners voor het betreffende gerecht.

De commissie heeft tevens gesproken met kernopleiders, leden van de intakecommissies en de beoordelingscommissie en met een delegatie van de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak (NVvR).

Individuele medewerkers van de gerechten en SSR en (oud-)RiO's die daarom verzochten, hebben een gesprek gevoerd met (de voorzitter van) de commissie.

De visitatiecommissie heeft in totaal met een kleine 500 medewerkers gesproken.

De bevindingen van de commissie naar aanleiding van de bezoeken en de in dat kader onderzochte documenten zijn per gerecht beschreven in een rapport, dat de commissie heeft doen toekomen aan het gerechtsbestuur van het betreffende gerecht. Het rapport naar aanleiding van het bezoek aan SSR is verstuurd aan het College van Bestuur van SSR. De gerechten en SSR hebben gelegenheid gekregen schriftelijke opmerkingen te maken ten aanzien van feitelijke onjuistheden in het betreffende conceptrapport.

1.5 Het opleidingsstelsel van de Rechtspraak

De Rechtspraak heeft een opleidingsstelsel dat gericht is op deskundigheidsbevordering van de medewerkers. Binnen de Rechtspraak wordt het begrip 'opleiding' in het algemeen onderscheiden in vier categorieën:

1. initiële opleiding met het doel kennis en vaardigheden te ontwikkelen om te bekwaamen voor de functie van rechter of juridisch medewerker;
2. opleiding met het doel kennis en vaardigheden in de huidige functie op peil te houden;
3. opleiding met het doel kennis en vaardigheden te vergroten (verbreden/verdiepen) met het oog op horizontale of verticale loopbaanontwikkeling in samenhang met het competentieprofiel;
4. opleiding met het doel te ontwikkelen voor een andere functie in of buiten de Rechtspraak.

De RiO-opleiding valt onder de eerste categorie.

Onder permanente educatie wordt opleiding verstaan zoals omschreven in de categorieën 2 en 3. Gelet op deze definitie wordt onder permanente educatie mede begrepen de opleiding van rechters/raadsheren en juridisch medewerkers die in een ander rechtsgebied gaan werken (sectoroverstappers).

In sommige gerechten wordt de beeldspraak 'op vlieghoogte brengen' en 'op vlieghoogte blijven' gebruikt. Daarin valt een initiële opleiding als de RiO-opleiding onder 'op vlieghoogte brengen'. Deze opleiding is gericht op het bekwaamen voor de functie van rechter of raadsheer en de opleiding moet met succes worden afgerond om voor een benoeming tot rechter of raadsheer te worden voorgedragen. Belangrijke vereisten voor

deze vorm van opleiden zijn, naast inhoudelijke cursussen, gedegen begeleiding door opleiders en tijd om te leren, met vallen en opstaan én ruimte om fouten te maken. Wanneer een medewerker op vlieghoogte is en klaar voor het uitoefenen van een bepaalde functie, is het belangrijk dat hij op vlieghoogte blijft: kennis en vaardigheden moeten op peil en actueel blijven. Dit betreft het gebied van de permanente educatie. Er zijn ook opleidingsactiviteiten die het midden houden tussen initiële opleiding en permanente educatie. Daarbij valt vooral te denken aan trajecten voor de al genoemde sectoroverstappers. Waar de ene medewerker ervaren is en bij een overstap kan volstaan met enkele opfriscursussen, zal de ander als starter in het rechtsgebied gedurende een bepaalde periode begeleiding van een collega nodig hebben, een traject dat meer lijkt op een initiële opleiding. Verder valt te denken aan niet-overstappende medewerkers die, bijvoorbeeld na langdurige ziekte, opnieuw moeten worden ingewerkt in een rechtsgebied.

1.6 Verantwoordelijkheden

Elk gerecht heeft binnen het bestuur een portefeuillehouder die verantwoordelijk is voor kwaliteit en opleidingen. Derhalve draagt deze portefeuillehouder de verantwoordelijkheid voor zowel de permanente educatie als voor de RiO-opleiding binnen het gerecht.

De RiO-opleiding

In hoofdstuk C en D van het Landelijk statuut initiële opleiding (hierna het Statuut), door de Raad van de rechtspraak vastgesteld op 12 maart 2014, zijn de verantwoordelijkheden in het kader van de RiO-opleiding beschreven:

- de Raad voor de rechtspraak is verantwoordelijk voor het stelsel van de RiO-opleiding. Als zodanig is de Raad voor de rechtspraak verantwoordelijk voor de financiering van, de kwaliteit van en het toezicht op de uitvoering van de opleiding;
- SSR is verantwoordelijk voor en belast met de ontwikkeling van het onderwijskundig concept van de RiO-opleiding, voor de doorontwikkeling op grond van nieuwe onderwijskundige inzichten, alsmede de aanpassing en verbetering van het concept; de ondersteunende leeractiviteiten ten behoeve van de RiO-opleiding worden ontwikkeld en uitgevoerd door of onder verantwoordelijkheid van SSR en bekostigd door de Raad voor de rechtspraak;
- de opleidingen voor praktijkopleiders en kernopleiders en de opleidingen voor de leden van de intakecommissie en de beoordelingscommissie worden eveneens ontwikkeld en uitgevoerd door of onder verantwoordelijkheid van SSR en bekostigd door de Raad voor de rechtspraak;
- het gerechtsbestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering van het opleidingsstelsel en de naleving van het opleidingsstatuut binnen het gerecht waaraan het leiding geeft;
- in ieder gerecht wordt een gerechtsbrede opleidingscoördinator (GOC) benoemd en een gerechtsbrede stagecoördinator (dit kan dezelfde persoon zijn als de GOC);
- het gerechtsbestuur wijst per RiO bij voorkeur twee praktijkopleiders aan per afdeling/team waar de RiO werkzaam zal zijn;
- SSR benoemt kernopleiders die de RiO's in de voorfase en hoofdfase begeleiden. De opleiding is beschreven in een studiegids.

De taken van de verantwoordelijken zijn omschreven in taakprofielen. Alle hiervoor genoemde functionarissen zijn rechterlijk ambtenaar.

De volgende gremia/functionarissen zijn niet beschreven in het Statuut:

- de stuurgroep initiële opleiding, bestaande uit de portefeuillehouder van de Raad voor de rechtspraak, een afgevaardigde van de presidentenvergadering en de voorzitter van het College van Bestuur van SSR; de stuurgroep heeft het mandaat van de Raad voor de rechtspraak en de Presidenten-Raadvergadering (het PRO) om beslissingen te nemen over de RiO-opleiding. Fundamentele beslissingen legt de stuurgroep, voorzien van advies, voor aan de Raad en het PRO;
- het landelijke GOC-overleg; naast de GOC's sluiten een vertegenwoordiger van de Raad voor de rechtspraak en een vertegenwoordiger van SSR aan; in het overleg worden good practices uitgewisseld en knelpunten besproken;
- een opleidingscoördinator (OC), die in veel gerechten per rechtsgebied is benoemd en die samen met de GOC de RiO-opleiding coördineert;
- een mentor, die in vrijwel alle gerechten is benoemd.

De permanente educatie

Anders dan bij de RiO-opleiding bestaat voor de permanente educatie geen landelijk statuut met een omschrijving van de –lokale- inrichting, de taken en verantwoordelijkheden of de bijbehorende taakprofielen.

Er is een kwantitatieve norm voor de permanente educatie (de PE-norm), die is neergelegd in hoofdstuk 3 van het Eindrapport Kwaliteitsnormen 2012. De norm schrijft voor dat het gerecht verantwoordelijk is voor de interne regievoering op de norm en borgt dat iedere raadsheer, rechter en juridisch medewerker in staat wordt gesteld educatie te volgen met een gemiddelde van 30 uren per jaar, c.q. een minimum van 90 uren in drie jaar. Voor het volgen van opleidingen dient structureel tijd te worden ingeroosterd. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de permanente educatie ligt bij de medewerkers zelf en bij de direct leidinggevende.

In alle gerechten zijn op uiteenlopende functieniveaus, onder verschillende functiebenamingen, al dan niet vrijgestelde, medewerkers inhoudelijk of organisatorisch betrokken bij de organisatie van scholing en cursussen die incompany worden aangeboden. Zie verder hoofdstuk 2.

SSR is verantwoordelijk voor het verzorgen van een deel van het aanbod. Zie verder hoofdstuk 2.

Hoofdstuk 2. Bevindingen permanente educatie

2.1 Opdracht

Conform haar opdracht heeft de visitatiecommissie onderzocht of landelijk vastgestelde beleidsdoelstellingen ten aanzien van permanente educatie worden behaald. De invulling van het PE-beleid berust op twee pijlers: de beschikbaar gestelde middelen en de organisatie van het onderwijs. De keuzes die ten aanzien van beide pijlers worden gemaakt op zowel landelijk als lokaal niveau zijn van invloed op de werking en het effect van het totale PE-beleid. Bij het in kaart brengen van de uitvoering van het PE-beleid als geheel heeft de commissie daarom onderzoek gedaan naar de volgende vier aspecten:

- middelen (wat is de omvang van de gepleegde investering?);
- proces (hoe wordt het beleid geïmplementeerd?);
- prestaties (hoe werkt het beleid?) en
- effect (wat levert het op langere termijn op?).

Alvorens in dit hoofdstuk nader op deze vier aspecten in te gaan, wordt in paragraaf 2.2 het algemene beleid, als kader voor permanente educatie, omschreven. Paragraaf 2.3 beschrijft de organisatie van permanente educatie in andere beroepsgroepen, met als doel permanente educatie als zodanig in een breder perspectief te kunnen plaatsen.

2.2 Algemeen beleid

Met de PE-norm wil de Rechtspraak¹:

1. de medewerkers de ruimte geven voor opleiding;
2. leidinggevend een handvat bieden bij het functioneringsgesprek;
3. de kwaliteit van de Rechtspraak handhaven/verbeteren en
4. de samenleving zichtbaar maken dat de Rechtspraak kwaliteit serieus neemt.

In maart 2006 heeft de projectgroep Borging permanente educatie de Rechtspraak geadviseerd om een landelijke minimumnorm vast te stellen, teneinde permanente educatie te borgen in de Rechtspraak². Een norm van tien dagdelen van elk drie uur zou volgens de projectgroep op een breed draagvlak bij de gerechten kunnen rekenen. In mei 2006 heeft de presidentenvergadering besloten de norm te stellen op minimaal 30 uren permanente educatie per jaar voor alle raadsheren, rechters en juridisch medewerkers, onafhankelijk van de omvang van hun aanstelling³. Met ingang van 2007 gold deze norm als landelijke PE-norm binnen de Rechtspraak. Daarbij werd afgesproken de norm ook te laten gelden voor raadsheren, rechters en juridisch medewerkers met een gecombineerde functie (vakinhoudelijk en management). De norm gold niet voor degenen die een initiële opleiding volgden, gericht op het bekwamen voor de functie van rechter, raadsheer of juridisch medewerker.

Kwaliteitsbevordering door intervisie en coaching werd van groot belang geacht, maar niet meegenomen in de norm van 30 uur, omdat het aantal uren dat daarmee gepaard gaat nogal verschillend is. De projectgroep was van mening dat voor dit soort activiteiten wel ruimte moest zijn buiten de 30 uren. Ook activiteiten als jurisprudentieoverleg,

¹ Visitatieprotocol Opleidingsvisitatie Rechtspraak, 4 november 2015 onder 3.2.

² Advies Projectgroep Borging permanente educatie voor de Rechtspraak, maart 2006.

³ Brieven Raad voor de rechtspraak 20 april en 24 mei 2006.

werkoverleg en bilateraal overleg werden niet meegenomen in de norm, omdat die activiteiten, net als het bijhouden van literatuur en jurisprudentie, tot de reguliere werkzaamheden van de medewerker behoren. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid werd neergelegd bij de gerechten (de leidinggevendenden) en de medewerkers zelf. Invulling van de permanente educatie diende jaarlijks met elke raadsheer, rechter en juridisch medewerker in het evaluatie- of functioneringsgesprek te worden besproken en verantwoord.

Na een evaluatie van de kwaliteitsnormen in 2011, is de PE-norm aangepast. Het huidige beleidskader⁴ is als volgt (*cursief* de wijzigingen ten opzichte van 2007):

‘De norm is gesteld op gemiddeld 30 uren per jaar, c.q. een minimum van 90 uur verspreid over een termijn van drie jaar, voor iedere raadsheer, rechter en juridisch medewerker. Dit is gebaseerd op netto 3 uur scholing per dagdeel. [...] Voor het volgen van opleidingen wordt structureel tijd ingeroosterd, waarbij er een duidelijk verband is tussen de individuele invullingen van permanente educatie en het gerechtelijk opleidingsbeleid. [...] De verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt bij de medewerkers zelf en de direct leidinggevende. Het gerecht is verantwoordelijk voor de interne regievoering op de norm en borgt dat iedere raadsheer, rechter en juridisch medewerker in staat wordt gesteld *educatie te volgen met een minimum aan 90 uren in drie jaar*’.

Permanente educatie kan volgens dit beleid worden ingevuld met:

- Het volgen van cursussen en trainingen die kennis en vaardigheden actualiseren, verbreden en verdiepen, met nadrukkelijke aandacht voor Europees recht⁵ en kennis van empirische wetenschappen;
- De vakinhoudelijke cursussen kunnen ook bestaan uit actualiteitencursussen, studiedagen, symposia, *maatschappelijke stages en werkbezoeken*. Deze moeten van voldoende juridisch inhoudelijk niveau zijn;
- *Opleidingsactiviteiten die in het kader van een wisseling van sector/rechtsgebied worden ondernomen, vallen eveneens onder permanente educatie.*

Maximaal 50% van de PE-uren kan worden ingevuld door:

- Het geven van onderwijs op het eigen vakgebied, waarbij gebruik wordt gemaakt van studiemateriaal;
- Het schrijven van juridische artikelen binnen het eigen vakgebied.

Niet onder permanente educatie valt:

- Opleidingen die vallen onder de initiële opleiding, i.c. RAiO- en RiO-opleiding en de basiseducatie voor de juridisch medewerker;
- Intervisie en coaching;
- Jurisprudentieoverleg, werkoverleg, bilateraal overleg, bijhouden van literatuur en jurisprudentie;
- Managementopleidingen.

⁴ Eindrapport Kwaliteitsnormen 2012, pagina 8.

⁵ De op 28 juni 2010 gemaakte afspraak in de presidentenvergadering naar aanleiding van het meerjarenrapport Eurinfra 2010-2015 dat de gerechtsbesturen bevorderen dat elke rechter jaarlijks ten minste drie PE-uren aan actualiteiten- of vergelijkbare cursussen Europees recht besteedt, is bij de wijziging van de PE-norm in 2012 niet uitdrukkelijk in de norm opgenomen.

In de Visie op de Rechtspraak 2020, in de Agenda's van de Rechtspraak en in het Meerjarenplan Rechtspraak 2015-2020 worden enkele strategische uitgangspunten gesteld ten aanzien van opleiden. Zo is in de Agenda van de Rechtspraak 2015-2018 opgenomen dat de deskundigheid van rechters en juridisch medewerkers wordt versterkt en geborgd, doordat rechters gezamenlijk professionele standaarden vaststellen en actueel houden en dat gezamenlijk afspraken worden gemaakt over de ontwikkelingsfaciliteiten die nodig zijn om te werken volgens de professionele standaarden.

In het Meerjarenplan Rechtspraak 2015-2020 is opgenomen dat de Rechtspraak cijfermatige en bureaucratische kwaliteitsnormen, zoals de norm voor de permanente educatie, wil afbouwen en streeft naar een meer inhoudelijke toetsing en borging van kwaliteit door de medewerker zelf, in samenspraak met zijn leidinggevende.

2.3 Permanente educatie in andere beroepsgroepen

Om een beeld te krijgen van de verschillende manieren waarop normering van de permanente educatie kan worden vormgegeven, heeft de commissie onderzoek gedaan bij een aantal met de Rechtspraak vergelijkbare beroepsgroepen, te weten notarissen, accountants, artsen en advocaten. Ook in deze beroepsgroepen wordt, tot op heden, een kwantitatieve norm voor de permanente educatie gehanteerd. Het niet voldoen aan de norm kan binnen deze beroepsgroepen, anders dan in de Rechtspraak, uiteindelijk vergaande consequenties hebben, zoals het ontnemen van de bevoegdheid tot uitoefening van het beroep.

De beroepsverenigingen van accountants (NBA)⁶ en van notarissen (KNB)⁷ overwegen de kwantitatieve norm los te laten. De NBA is dit jaar een pilot 'Duurzame Permanente Educatie' gestart, waarin wordt onderzocht of in plaats van een norm gebaseerd op te behalen opleidingspunten, overgestapt kan worden op een outputsysteem: een systeem waarin de nadruk ligt op de resultaten van het werk. In de pilot maakt een aantal (van de urennorm en de bijbehorende registratieplicht vrijgestelde) accountants een persoonlijk PE-plan, waarin zij een eigen PE-programma opstellen dat is geënt op hun eigen opleidingsbehoefte. In het PE-dossier of portfolio noteren zij tevens wat de leeractiviteiten hebben opgeleverd en hoe de leeruitkomsten worden toegepast in het werk. Het is uiteindelijk de bedoeling dat aan de hand van professionele standaarden (die bestaan per specialisme en op de niveaus beginnende-, ervaren- of gespecialiseerde accountant) wordt gekeken waar de betreffende accountant op langere termijn wil staan en wat nodig is om het gewenste resultaat te bereiken. De PE-dossiers zullen steekproefsgewijs door vakgenoten worden beoordeeld.

Ook de KNB onderzoekt de mogelijkheden van een dergelijk outputsysteem.

Ten aanzien van medisch specialisten geldt een vijfjaarlijkse herregistratie-eis. De beroepsvereniging KNMG⁸ heeft de herregistratie-eisen onlangs gewijzigd, maar de kwantitatieve eisen niet losgelaten. Naast de bestaande verplichtingen – minimaal 16 uur patiëntcontact per week, 200 uren geaccrediteerde bij- en nascholing per vijf jaar en participatie aan externe kwaliteitsvisite per vijf jaar – wordt een jaarlijkse zelfevaluatie

⁶ <https://www.nba.nl/Voor-leden/Permanente-educatie/Nieuw-PE-model-voor-accountants>.

⁷ <https://www.knb.nl/de-notaris/werken-bij-de-notaris/permanente-educatie>

⁸ <http://www.knmg.nl>

verplicht, vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelplan (POP). Met het POP kan de specialist gericht werken aan verbeteracties die uit de evaluatie voortkomen. Daarnaast is 'peer'-feedback verplicht gesteld.

Uit de stukken die de visitatiecommissie heeft ontvangen van de beroepsvereniging van advocaten (NOvA)⁹, kan worden opgemaakt dat ook in de advocatuur de discussie wordt gevoerd over invoering van een meer op output gericht systeem. De NOvA werkt inmiddels aan een nieuw systeem van kwaliteitstoetsen en advocatenkantoren dienen kwaliteitssystemen op te zetten, waarvan een vorm van intercollegiale kwaliteitsbevordering onderdeel uitmaakt.

2.4 Middelen

Om het PE-beleid effectief gestalte te geven, moeten voldoende middelen beschikbaar zijn om de benodigde leeractiviteiten te bekostigen. De beschikbare middelen moeten tevens kenbaar zijn bij direct leidinggevenden en bij degenen die met de organisatie van scholingsactiviteiten belast zijn, zodat zij weten binnen welke financiële kaders zij keuzes kunnen maken.

Naast het beschikbaar stellen van budget ter bekostiging van de benodigde leeractiviteiten is het bovendien noodzakelijk om voldoende tijd (in fte) beschikbaar te stellen voor de coördinatie en facilitering van de permanente educatie. Zie over dit laatste punt paragraaf 2.5.1 onder C.

2.4.1 Landelijke financiering

De Raad voor de rechtspraak hanteert twee soorten financiering: centrale financiering en financiering op basis van output.

Centraal financiert de Raad voor de rechtspraak:

- de huisvestingskosten van de gerechten;
- SSR: indirecte kosten (de zogenaamde huisfinanciering, zie hierna), initiële opleidingen en projecten;
- het LDCR.

Overige posten worden door middel van outputfinanciering (ook wel 'P x Q' genoemd¹⁰) bekostigd: de Raad voor de rechtspraak betaalt op basis van producten (vonnissen en uitspraken) een vooraf bepaalde prijs aan de gerechten (minutenprijzen). Er zijn 58 zaaksoorten waarvan de prijs elke drie jaar wordt vastgesteld. Die prijs per product omvat de financiering van alle kosten van het gerecht, inclusief de personeelskosten, minus de huisvestingskosten. Het totale bedrag dat een gerecht jaarlijks ontvangt op basis van outputfinanciering is derhalve afhankelijk van het aantal en de aard van de zaken dat het gerecht per jaar afhandelt. Dat bedrag verandert daardoor elke drie jaar.

De kosten voor permanente educatie dienen door het gerecht te worden betaald vanuit het budget dat wordt vastgesteld op basis van deze outputfinanciering. Omdat geen sprake is van geoormerkt geld ten behoeve van opleidingen is het vrijwel onmogelijk om

⁹ <https://www.advocatenorde.nl/11525/advocaten/invoering-kwaliteitstoetsen> .

¹⁰ Waarin P staat voor 'prize' (prijs) en Q voor 'quantity' (hoeveelheid).

exact vast te stellen welk bedrag een gerecht van de Raad voor de rechtspraak ontvangt om aan opleidingen te besteden.

Benchmarkgegevens

Het opleidingsbudget vergeleken met de totale bruto loonsom van een organisatie is een kengetal dat aangeeft hoe intensief een organisatie investeert in de opleiding en ontwikkeling van het personeel. Gemiddeld genomen wordt 'in de markt' ruim 6% van de bruto loonsom besteed aan scholing van de eigen medewerkers in die situaties waarin sprake is van omvangrijke veranderingen (met een belangrijke ICT-component). Er zijn echter grote verschillen per sector. In 2010 was het totale opleidingsbudget in het bedrijfsleven 3,4% van de totale bruto loonsom, voor de tertiaire sector was dit aandeel 3,2% van de totale bruto loonsom. Organisations die niet in transitie zijn hanteren doorgaans 2% van de bruto loonsom als een passend opleidingsbudget¹¹.

In academische ziekenhuizen is ingevolge de toepasselijke CAO voor specialisten in dienstverband € 6.000,- per specialist per jaar beschikbaar voor cursussen, lidmaatschappen etc.; voor specialisten in niet-academische ziekenhuizen geldt een budget van € 5.889,- per specialist, per jaar.

2.4.2 Financiering SSR

Tot 1 januari 2015 werden zowel de directe als de indirecte kosten van SSR opgenomen in de cursusprijzen die aan de gerechten in rekening werden gebracht. Omdat de gerechten SSR relatief duur vonden, gingen zij steeds vaker op zoek naar goedkopere alternatieven: externe marktpartijen of docenten en eigen medewerkers die tegen een geringe(re) vergoeding (of gratis) incompany een cursus verzorgen. Om een eigen studiecentrum te kunnen behouden heeft de Raad van Eigenaren van SSR (bestaande uit een lid van de Raad voor de rechtspraak en een lid van het College van Procureurs-Generaal) daarom besloten per 1 januari 2015 een andere financieringssysteem te hanteren.

In het per 1 januari 2015 ingevoerde financieringsmodel wordt landelijk en onder verantwoordelijkheid van de Raad van Eigenaren voorzien in de kosten van 'het huis':

- de personeelskosten voor beheer, uitvoering en ontwikkeling van cursussen en andere leeractiviteiten;
- de personeelskosten voor ondersteuning, management en ICT;
- de externe kosten voor beheer van de leeromgeving en webcolleges;
- de ontwikkelkosten;
- kosten voor het materiaal van de leeractiviteit;
- de huisvestingskosten van SSR Utrecht en de decentrale locaties;
- de bureaunkosten van SSR;
- de kosten voor onderhoud en exploitatiekosten.

De overige kosten worden aan de gerechten doorberekend in de prijs per leeractiviteit. Die kosten bestaan uit:

- de kosten verbonden aan de uitvoering van de leeractiviteit, zoals docentkosten;
- eventuele hotelovernachtingen;

¹¹ De cijfers zijn afkomstig uit KEN-jaarboek.nl (jaarboek met kengetallen voor onder andere HR-professionals). De cijfers zijn gebaseerd op het jaarlijkse NIDAP-onderzoek onder circa 500 HR-managers. Binnen het bedrijfsleven is een steekproef gehouden onder de branches industrie, bouw, transport, zakelijke en financiële dienstverlening en ICT. Binnen de tertiaire sector zijn de overheid, zorg en non-profit onderzocht. In alle gevallen gaat het om organisaties met 100 of meer werknemers.

- catering;
- eventuele externe accommodatie;
- de personeelskosten van niet begrote projecten;
- eventuele extra materialen (waaronder boeken).

De aan de gerechten berekende cursusprijzen zijn aldus ontdaan van een deel van de overhead (de kosten van 'het huis') en derhalve lager dan voorheen. Deze wijziging heeft gevolgen gehad voor de totale financiering van de gerechten: de minutenprijzen van de producten in het kader van de outputfinanciering door de Raad voor de rechtspraak aan de gerechten zijn verlaagd: de gerechten krijgen per product minder geld.

SSR heeft met de Raad van Eigenaren afgesproken dat zij de nieuwe financieringsstructuur eind 2016 zal evalueren.

2.4.3 Financiering van permanente educatie binnen de gerechten

Besteed aan opleidingen.

Jaar	totaal besteed door gerechten	totaal besteed bij SSR	landelijk gemiddeld besteed % bij SSR	landelijk gemiddeld omgerekend per persoon
2014	€ 9.548.549	€ 4.912.490	50%	981
2015	€ 7.512.456	€ 3.549.400	46%	772

Bron: LDCR afdeling financiën. De cijfers hebben betrekking op de in het betreffende jaar betaalde facturen, voorzien van een kostensoort opleidingen (t.b.v. alle medewerkers: rechters, juridisch en administratief medewerkers, staf en leidinggevenden).

2.4.4 Bevindingen, conclusies en aanbevelingen ten aanzien van middelen

Op basis van de door de gerechten toegestuurde informatie en de gesprekken heeft de commissie slechts een beperkt beeld gekregen van de budgetten die de gerechten daadwerkelijk ter beschikking stellen voor de permanente educatie van rechters, raadsheren en juridisch medewerkers. De meeste gerechten registreren de totale kosten en niet de kosten per doelgroep of rechtsgebied. Als dat laatste wel gebeurt, wordt doorgaans geen onderscheid gemaakt tussen permanente educatie en andere opleidingsactiviteiten. De commissie heeft cijfermatige gegevens ontvangen van het LDCR, maar deze zijn niet goed bruikbaar om een betrouwbaar beeld te krijgen: het LDCR registreert evenmin naar doelgroep en bovendien op de factuurdatum, die in een ander jaar kan liggen dan de datum waarop de activiteit heeft plaatsgevonden. Met dit voorbehoud, concludeert de commissie ten aanzien van de middelen als volgt:

- dat er geen aanwijzingen zijn dat gerechten structureel te weinig budget beschikbaar stellen voor permanente educatie;
- dat er bij het opstellen van de opleidingsbegroting vooral wordt gekeken naar de uitgaven in eerdere jaren;
- dat het opleidingsbudget in een enkel gerecht wordt vastgesteld aan de hand van een percentage van de loonkosten;
- dat de meeste gerechten het gerechtsbrede opleidingsbudget naar aanleiding van de nieuwe financieringswijze van SSR per 1 januari 2015 hebben verlaagd;
- dat er, voor zover de commissie heeft kunnen vaststellen, geen gerechten zijn waar de medewerker aanspraak kan maken op een individueel budget;

- dat het budget dat de gerechtsbesturen beschikbaar stellen voor permanente educatie in veel gevallen niet als zodanig wordt doorberekend naar het niveau van afdelingen of teams;
- dat de mate van uitputting van het budget in veel gevallen onbekend of onduidelijk is bij leidinggevend en/of de verantwoordelijke kwaliteitsfunctionarissen binnen de gerechten, waardoor zij niet weten wat de actuele financiële mogelijkheden zijn.

Vooraf de laatste twee conclusies hebben mede tot gevolg dat de percepties over de beschikbaarheid van gelden voor permanente educatie binnen een groot aantal gerechten zeer uiteen lopen. Gerechtsbesturen stellen veelal dat er genoeg geld beschikbaar is of kan worden vrijgemaakt voor de noodzakelijke permanente educatie, terwijl bij de leidinggevend, de kwaliteitsfunctionarissen én de individuele medewerkers het idee overheerst dat het budget (te) beperkt is. Dit heeft tot gevolg dat vanwege de veronderstelde budgetkrapte steeds vaker wordt gezocht naar (goedkopere) incompany-alternatieven in plaats van de reguliere cursussen van SSR. Bovendien is het niet uitgesloten dat onnodig is afgezien van scholingsactiviteiten of daarvoor geen toestemming is gegeven door de leidinggevend vanwege een vermeend tekort aan budget.

Aanbeveling 1

Maak optimaal gebruik van het scholingsbudget door:

- *het benodigde budget vast te stellen op basis van de actuele scholingsbehoefte en niet op basis van activiteiten uit het verleden;*
- *per gerecht, per afdeling en per team beter inzicht te geven in de te besteden gelden en de mate van uitputting van het budget;*
- *(landelijk) een registratiesysteem te ontwikkelen en te onderhouden, waarin (de uitputting van) het budget wordt gemonitord en dat managementinformatie oplevert ten behoeve van een doelgerichte en doelmatige organisatie van de permanente educatie.*

2.5 Proces

Zoals in paragraaf 1.6 is beschreven, is het gerecht verantwoordelijk voor de interne regievoering op het behalen van de norm en ligt de verantwoordelijkheid voor het daadwerkelijk (kunnen) deelnemen aan onderwijsactiviteiten bij de medewerkers en de direct leidinggevend. Om antwoord te kunnen geven op de vraag hoe het beleid ten aanzien van permanente educatie in de gerechten wordt geïmplementeerd, wordt daarom in paragraaf 2.5.1 nader ingegaan op de wijze waarop binnen de gerechten, door gerechtsbestuur, leidinggevend en medewerkers, invulling wordt gegeven aan die verantwoordelijkheid, met andere woorden hoe zij de interne organisatie zo inrichten, dat de permanente educatie van de medewerkers effectief is, gericht op het doel: hoogstaande kwaliteit van de Rechtspraak.

Bij de invulling van de permanente educatie speelt SSR, als landelijk opleidingscentrum voor de rechterlijke macht, een belangrijke rol. In paragraaf 2.5.2 wordt daarom nader ingegaan op de governancestructuur van SSR en de wijze waarop afstemming over het onderwijsaanbod plaatsvindt tussen de gerechten en SSR.

2.5.1 Invulling verantwoordelijkheden in de gerechten

Met behulp van permanente educatie beoogt de Rechtspraak de kwaliteit van de Rechtspraak te behouden en te verbeteren. Om dit doel te bewerkstelligen is van belang dat:

- A. de scholingsbehoefte zorgvuldig wordt vastgesteld: op gerechtsniveau, op teamniveau en op individueel niveau;
- B. organisatorische en individuele wensen en belangen goed op elkaar worden afgestemd;
- C. tijd en geld wordt geïnvesteerd in de organisatie en facilitering van de permanente educatie;
- D. sprake is van een zodanige registratie en monitoring, dat op basis daarvan, waar nodig, kan worden bijgestuurd en verantwoording kan worden afgelegd aan de samenleving.

Hieronder wordt het beeld weergegeven dat de commissie heeft verkregen ten aanzien van deze aspecten, gevolgd door enkele aanbevelingen ter verbetering.

A. Vaststellen van de scholingsbehoefte

De behoefte aan permanente educatie wordt in belangrijke mate gevormd door hetgeen nodig is om de deskundigheid van rechters, raadsheren en juridisch medewerkers ten aanzien van het rechtsgebied waarin zij (gaan) werken, op peil en actueel te houden. Binnen de gerechten wordt doorgaans op afdelings- en teamniveau vastgesteld welke scholing daarvoor nodig is. In de meeste gerechten gebeurt dit in overleg tussen de teamleiding en de medewerkers, soms met input van een kwaliteitsfunctionaris. Hierbij wordt vooral gekeken naar het soort zaken dat binnen het team wordt behandeld, actualiteiten op het rechtsgebied en aanstaande wijzigingen in wet- en regelgeving. Slechts in enkele gerechten worden de Agenda van de Rechtspraak, het Meerjarenplan en/of de gerechtsbrede (meer)jaarplannen betrokken bij het bepalen van de benodigde deskundigheid van het team en de individuele medewerker en de scholingsactiviteiten die daartoe ondernomen moeten worden. De Professionele Standaarden, die ten tijde van de visitatiebezoeken nog niet binnen alle rechtsgebieden waren vastgesteld, werden in de gesprekken met de commissie vrijwel niet genoemd als standaard voor het bepalen van de noodzakelijke deskundigheid in de teams.

De commissie heeft de indruk gekregen dat de benodigde scholing per team en/of per medewerker niet als zodanig wordt besproken, maar dat deze veelal ad-hoc of slechts impliciet aan de orde komt, bijvoorbeeld bij de inventarisatie van de behoeften in het kader van de samenstelling van een incompany-programma. Deze inventarisatie vindt doorgaans éénmaal per jaar plaats, gekoppeld aan een gezamenlijke inschrijving bij SSR, een structuur die stamt uit de tijd dat SSR een jaarlijkse inschrijvingsperiode hanteerde. Hierbij wordt medewerkers gevraagd welke cursussen zij willen volgen en in het geval veel medewerkers dezelfde cursus noemen, wordt beoordeeld of deze zich leent voor incompany-organisatie. Daarnaast wordt in sommige gerechten tussentijds per mail, in de wandelgangen, in teamoverleg en/of in functioneringsgesprekken aan medewerkers gevraagd of er nog onderwerpen zijn die zich lenen voor een incompany-cursus. De bepaling van de scholingsbehoefte lijkt dan vooral een optelsom van de toevallige belangstelling van de teamleden en in mindere mate een weldoordachte inventarisatie van de scholingsbehoefte van het team en de individuele medewerkers.

Bij het vaststellen van leeractiviteiten wordt vooral gekeken of er cursussen zijn die gevolgd of georganiseerd kunnen worden. Daarbij wordt veelal aanbodgestuurd gedacht: welke cursussen worden aangeboden door SSR en andere aanbieders? Zijn ze betaalbaar? Kunnen deze of soortgelijke cursussen ook incompany worden georganiseerd? Daarbij wordt (nog) weinig nagedacht over de vraag of de te verwerven kennis of de te leren vaardigheid wellicht op een andere manier dan met een cursus kan worden verkregen.

In een aantal gerechten en teams wordt gewerkt met opleidingsplannen, waarbij als uitgangspunt wordt genomen dat de medewerker verantwoordelijk is voor zijn eigen deskundigheidsbevordering. Van deze gerechten is er maar een gering aantal waarbinnen beleid en kaders bestaan die het voor de medewerker mogelijk maken om die verantwoordelijkheid daadwerkelijk te nemen. Het bestaan van opleidingsplannen is doorgaans niet bekend bij de medewerkers en bieden, als ze al worden uitgevoerd, vaak niet de kaders die hen steunen en sturen bij het maken van keuzes.

Aanbeveling 2

Optimaliseer de vaststelling van de gerechtelijke én individuele scholingsbehoefte door:

- *bij het vaststellen van die behoefte per afdeling, team of medewerker de daadwerkelijke scholingsbehoefte van de individuele medewerkers en het team dat zij gezamenlijk vormen als eerste uitgangspunt te nemen, in plaats van het aanbod aan beschikbare cursussen;*
- *opleidingsplannen te maken die het voor de medewerker mogelijk maken om invulling te geven aan de verantwoordelijkheid die hij heeft ten aanzien van het op peil en actueel houden van zijn deskundigheid;*
- *de opleidingsplannen zodanig in te richten dat de medewerker weet wat er van hem wordt verwacht en wat de bandbreedte is waarbinnen hij vrij is om keuzes te maken;*
- *de opleidingsplannen te laten aansluiten bij de Professionele Standaarden zodra deze binnen een bepaald rechtsgebied voorhanden zijn.*

Strategische personeelsplanning staat binnen de Rechtspraak nog in de kinderschoenen. De meeste gerechten hebben weliswaar roulatiebeleid voor rechters en – heel soms – voor juridisch medewerkers, maar dat beleid is vrijwel nergens gekoppeld aan een goed in de tijd gefaseerd opleidingstraject. En dat, terwijl het vaststellen van scholingsbehoefte en het kunnen verrichten van scholingsactiviteiten van wezenlijk belang is op het moment dat een medewerker verandert van rechtsgebied (een sectoroverstapper). In sommige gerechten en teams wordt - vaak op papier - gewerkt met inwerkprogramma's voor nieuwe medewerkers, bestaande uit te volgen cursussen, begeleiding door een collega en een rooster waarin rekening wordt gehouden met minder productie door de sectoroverstapper. In de praktijk lijkt er, vooral in het rechtsgebied strafrecht, geen ruimte te zijn voor de daadwerkelijke uitvoering van deze programma's, voor zover deze bij de medewerkers überhaupt bekend zijn. Ook blijkt dat noodzakelijke (basis)cursussen vaak niet op tijd beschikbaar zijn. Hierdoor ontstaan risico's voor de kwaliteit van de Rechtspraak en voor de medewerkers, die geen soepele overstap kunnen maken.

Aanbeveling 3

Verhoog de kwaliteit van de rechtspraak en de arbeidsvreugde van de sectoroverstapper door:

- *de voorbereiding van de overstap van een medewerker naar een ander rechtsgebied een vast en actief onderdeel te maken van strategische personeelsplanning;*
- *te zorgen dat nieuwkomers in een rechtsgebied daadwerkelijk tijd en faciliteiten krijgen om op vlieghoogte te komen, bij voorkeur reeds vóór het daadwerkelijke moment van overstappen;*
- *bij de planning, ook van collega's/begeleiders in het desbetreffende gebied, rekening te houden met de omstandigheid dat nieuwkomers nog niet op vlieghoogte zijn als zij in het nieuwe rechtsgebied starten;*
- *de roulatiedata in lijn te brengen met de data waarop beginnerscursussen worden georganiseerd door SSR en/of treed met andere gerechten en SSR in overleg over het moment waarop deze cursussen worden georganiseerd;*
- *beter gebruik te maken van de omstandigheid dat landelijk in ieder gerecht overstappers zijn, die geschoold moeten worden door middel van dezelfde beginnerscursussen.*

B. Afstemming van organisatorische en individuele wensen en belangen

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de permanente educatie ligt bij de medewerkers zelf en bij de leidinggevende. In de meeste gerechten worden functioneringsgesprekken gevoerd door de leidinggevende met de medewerker, al moet daarbij direct worden opgemerkt dat dit, vooral bij rechters en raadsheren, niet in alle gevallen ieder jaar gebeurt. Doorgaans komt permanente educatie (of opleiding in het algemeen) in die gesprekken aan de orde en worden de individuele wensen met betrekking tot permanente educatie besproken, meestal aan de hand van het cursusaanbod van SSR. In de gesprekken tussen leidinggevende en medewerkers wordt vrijwel nooit gebruik gemaakt van of gerefereerd aan landelijk of gerechtsbreed opleidingsbeleid, meerjarenplannen etc. Afstemming tussen organisatorische en individuele belangen ten aanzien van scholing vindt daardoor nauwelijks plaats.

Volgens de medewerkers die de commissie heeft gesproken stuurt de teamleiding in de functioneringsgesprekken vooral op het behalen van de benodigde PE-punten. De onderliggende vraag: 'Wat heb je nodig om je werk (ook op langere termijn) goed en met passie te blijven doen?' wordt volgens de meeste medewerkers niet gesteld. In het ene gerecht en team is de medewerker redelijk vrij te bepalen welke leeractiviteiten hij volgt, in het andere gerecht en team treedt de leidinggevende sturender op. Op dit punt bestaan grote verschillen tussen de gerechten en tussen de afdelingen binnen de gerechten. In het algemeen wordt de medewerker geacht in elk geval deel te nemen aan het incompany-aanbod dat wordt georganiseerd in het eigen team. Individuele afspraken over de te volgen permanente educatie worden nauwelijks gemonitord. Persoonlijke ontwikkelplannen (POP's) worden vrijwel nooit gemaakt.

Sturing door de leidinggevende heeft veel invloed op het behalen van de norm en de wijzen waarop permanente educatie wordt ingevuld. Lang niet overal worden medewerkers uitgedaagd of begeleid om daarover creatief na te denken en gebruik te maken van de mogelijkheden buiten het geijkte pad van incompany- en SSR-cursussen. Het gesprek over (de behoefte aan) scholing wordt vaak op een kwantitatieve wijze

ingevuld: wat wel en wat niet meetelt is méér onderwerp van gesprek dan de vraag in hoeverre de betreffende medewerker gebaat is bij het deelnemen aan een bepaalde leeractiviteit. Er wordt te weinig tijd gevonden én genomen om daadwerkelijk met elkaar in gesprek te gaan over mogelijkheden om tot een zinvolle en inspirerende invulling van permanente educatie te komen.

Aanbeveling 4

Gebruik de dialoog tussen leidinggevende en medewerker als belangrijk instrument voor permanente educatie door:

- *te zorgen dat ten minste één keer per jaar met iedere medewerker een functioneringsgesprek wordt gehouden, waarvan (de invulling van) permanente educatie een vast onderdeel is;*
- *een praktijk te stimuleren waarin de medewerker en zijn leidinggevende regelmatig écht in gesprek gaan over de manier waarop de medewerker binnen de kaders van de gestelde norm zijn vakbekwaamheid op peil kan brengen of houden. Dit gesprek kan plaatsvinden in het kader van het (jaarlijks) functioneringsgesprek of in de vorm van een persoonlijk ontwikkelgesprek, waarin afspraken worden gemaakt voor een langere periode (bijvoorbeeld drie jaar);*
- *duidelijke afspraken te maken over hoe de medewerker als individu en als lid van het team en het gerecht zal bijdragen aan de kwaliteit van de Rechtspraak, wat hij daarvoor nodig heeft en wat hij daarvoor gaat doen;*
- *in de afspraken de doelstellingen te betrekken die zijn geformuleerd in de Agenda van de Rechtspraak, de (meer)jarenplannen van de gerechten en de professionele standaarden;*
- *de afspraken vast te leggen in een persoonlijk ontwikkelplan (POP), de plannen jaarlijks te monitoren en waar nodig bij te stellen.*

Best practices

Het project 'Meten, weten, leren':

Per medewerker wordt in een gesprek door de eigen collega's onderzocht waar de betreffende medewerker staat in zijn werk en hoe hij zich wil ontwikkelen. Vervolgens wordt een ontwikkelplan gemaakt waarin de leeractiviteiten voor de komende periode worden beschreven.

De donderdagdialoog:

Onder leiding van een (externe) gespreksleider gaan rechters en juridisch medewerkers met elkaar in debat. Aan de hand van onderwerpen als 'raadkamer en vonnis', 'kennis vergaren en delen' en 'opleiden en begeleiden' wordt in kaart gebracht wat er speelt, wat er verbeterd kan worden en welke ondersteuning de medewerkers daarbij nodig hebben. Zo wordt op een interactieve manier gezocht naar input voor het kwaliteitsplan.

C. Coördinatie van de permanente educatie

Een effectieve en efficiënte aansluiting van aanbod op de vraag vergt een goede organisatie. Zoals reeds vermeld, is de regie op de invulling van de permanente educatie aan de gerechten zelf opgedragen. Dit heeft geresulteerd in een praktijk waarin ieder gerecht permanente educatie op eigen wijze heeft vormgegeven en georganiseerd. Per gerecht wordt bepaald welke functionarissen (naast de leidinggevenden) taken en verantwoordelijkheden hebben in de advisering, coördinatie, organisatie en facilitering van permanente educatie. Hierdoor zijn grote verschillen ontstaan tussen de gerechten. Niet alleen de taken van deze functionarissen zijn verschillend, ook het aantal uren dat

wordt besteed aan de organisatie van permanente educatie en de omvang van de vrijstellingen die worden verleend, lopen uiteen.

In sommige gerechten is een apart bureau voor (vooral) de coördinatie en facilitering van de permanente educatie, in andere gerechten gebeurt de coördinatie en facilitering tussen de bedrijven door. In enkele gerechten is de gerechtsbrede opleidingscoördinator voor de RiO-opleiding (de GOC) tevens verantwoordelijk voor de coördinatie van de permanente educatie; in sommige gerechten is daar een beleidsmedewerker of een HR-adviseur verantwoordelijk voor. In de meeste gerechten zijn er (tevens) kwaliteitsfunctionarissen per afdeling of team. Dit zijn veelal rechters (die o.a. KC, Kwaco of SRI worden genoemd), soms zijn dit andere (juridisch inhoudelijke) medewerkers. In enkele gerechten worden de opleidings- of kwaliteitsfunctionarissen ondersteund door administratief medewerkers (die soms ook opleidingscoördinator worden genoemd).

De verschillen in functie-inhoud, in achtergrond, in positie en beschikbare uren per gerecht - en soms zelfs per afdeling binnen een gerecht - te besteden aan coördinatie en facilitering, bemoeilijken de samenwerking tussen de gerechten onderling en binnen de gerechten. De verschillende benamingen van de functies werken bovendien vaak verwarrend. Wat daarbij opvalt, is dat slechts in een klein aantal gerechten een gerechtsbrede functionaris is die direct samenwerkt met de portefeuillehouder opleiding/kwaliteit in het gerechtsbestuur, die voorziet in de behoefte van continuïteit en samenwerking bij de uitvoering van de dagelijkse praktijk, die het overzicht binnen het gerecht bewaart en die op landelijk niveau kan samenwerken met andere gerechtsbrede kwaliteitsfunctionarissen. Een dergelijke functionaris bestaat wel voor de RiO-opleiding in de persoon van de GOC, maar deze wordt bij de permanente educatie node gemist. In de gerechten gebeurt veel, maar er is veelal geen effectieve samenwerking op gerechtelijk niveau, laat staan op landelijk niveau.

Bij een gebrek aan een gerechtsbrede kwaliteitsfunctionaris binnen ieder gerecht, is er ook geen landelijk overleg van gerechtsbrede kwaliteitsfunctionarissen. Wel zijn er andere landelijke uitvoeringsoverleggen, waarin echter niet steeds alle gerechten vertegenwoordigd zijn, zoals:

1. het door SSR georganiseerde landelijk overleg, dat vooral gericht is op de logistiek rondom inschrijving op SSR-aanbod. Deelnemers aan de vergadering zijn HR-adviseurs (belast met opleidingen) en administratieve opleidingsmedewerkers;
2. het door de HRM-afdeling van het LDCR georganiseerde onderwijskundig inhoudelijk overleg. Deelnemers zijn HR-adviseurs uit de gerechten. Ook opleidingsmanagers van SSR sluiten hierbij aan.

Tijdens deze overleggen worden knelpunten besproken en ervaringen uitgewisseld, maar worden geen landelijke afspraken gemaakt over de organisatie en eventuele samenwerking bij of uitwisseling van activiteiten in het kader van permanente educatie.

Aanbeveling 5

Geef de samenwerking binnen en tussen gerechten en met SSR effectief vorm door:

- *in elk gerecht een gerechtsbrede coördinator te benoemen, naar het voorbeeld van de GOC, die direct samenwerkt met de portefeuillehouder opleiding/kwaliteit in het gerechtsbestuur en structurele contacten onderhoudt met de gerechtsbrede coördinatoren van de andere gerechten;*

- *de gerechtsbrede coördinatoren in landelijk verband met elkaar en SSR te laten overleggen;*
- *de vergadering van deze gerechtsbrede coördinatoren een voorstel te laten doen over harmonisering van de functies en de benaming daarvan binnen de gerechten, zodat op elk niveau gemakkelijk kan worden samengewerkt in en tussen de gerechten en met SSR;*
- *de vergadering van deze gerechtsbrede coördinatoren een voorstel te laten doen voor het eventueel in een Statuut uitwerken van de norm, werkwijze, verantwoordelijkheidsverdeling en samenwerking tussen gerechten en SSR.*

D. Registratie en monitoring

Een deugdelijke registratie van PE-activiteiten is noodzakelijk om per gerecht en per individuele medewerker te kunnen bepalen of aan de landelijk gestelde norm wordt voldaan. Uitkomsten van de registratie op individueel niveau dienen vaak als basis voor de bespreking van de permanente educatie in een functioneringsgesprek en de individuele monitoring van de norm. Als daar aanleiding toe is, kan dit uitmonden in nadere afspraken over het verrichten van (extra) opleidingsactiviteiten. Uitkomsten op team-, afdelings- of gerechtsniveau kunnen worden gebruikt bij het monitoren van permanente educatie binnen teams en afdelingen en door gerechten worden gebruikt voor externe rapportage. Ook kunnen zij de basis vormen voor het vaststellen van opleidingsbeleid en -budget. Om tot een deugdelijke registratie te komen, moet worden voldaan aan twee vereisten: er moet een deugdelijk registratiesysteem zijn én opleidingsactiviteiten moeten daadwerkelijk worden geregistreerd. Er moet, met andere woorden, registratiediscipline zijn.

Uit de bevindingen van de commissie blijkt dat in alle gerechten registratie plaatsvindt. Dit gebeurt op uiteenlopende manieren en lang niet overal wordt gebruik gemaakt van het landelijke registratiesysteem. Als reden daarvoor worden de gebruiksonvriendelijkheid en onbetrouwbaarheid van het systeem genoemd. Het systeem is bovendien niet mee-ontwikkeld met de norm. Zo is alleen registratie van het aantal PE-punten per jaar mogelijk, niet per drie jaar. Sommige gerechten hebben daarom naast of in plaats van het landelijk registratiesysteem een eigen systeem ontwikkeld.

Via het landelijk registratiesysteem kan de medewerker SSR- en andere cursussen aanvragen; het systeem heeft een eenvoudige zoekfunctie, maar zoeken in het cursusaanbod van SSR met het meer verfijnde zoeksysteem van SSR is niet mogelijk. Voor dat laatste moet de medewerker de site van SSR raadplegen. Inschrijving op het aanbod van SSR kan, op verzoek van de gerechten, alleen worden gedaan door een bij SSR bekende opleidingsmedewerker die toegang heeft tot het elektronische inschrijfsysteem van SSR (EMI). Dit heeft tot gevolg dat zowel de medewerker als de opleidingsmedewerker te maken heeft met twee elektronische systemen die niet goed op elkaar zijn aangesloten. Dit komt naar het oordeel van de commissie de bekendheid met het SSR-aanbod én de registratie niet ten goede en maakt de inschrijvings- en registratieprocedure onnodig ingewikkeld en tijdrovend.

De registratiediscipline blijkt niet in alle gerechten even groot. Het behalen van de norm wordt veelal gezien als een inspanningsverplichting van de medewerker; het niet halen van de norm heeft weinig tot geen consequenties voor de medewerker, waardoor de medewerker niet wordt gestimuleerd tot het rapporteren van zijn opleidingsactiviteiten. Hierdoor ontstaat het risico van onderrapportage.

Aanbeveling 6

Investeer in een betrouwbare registratie van PE-activiteiten door:

- *medewerkers te stimuleren al hun opleidingsactiviteiten te registreren;*
- *een uniform registratiesysteem te ontwikkelen en te onderhouden dat:*
 - *gebruiksvriendelijk is;*
 - *monitoring mogelijk maakt van de gemaakte afspraken;*
 - *gebruikt kan worden bij bekendmaking van en inschrijving op het aanbod van SSR en van andere gerechten;*
 - *inzicht biedt in (de uitputting van) het beschikbare budget;*
 - *aansluit op een eventuele nieuwe norm;*
 - *managementinformatie oplevert ten behoeve van een doelmatige organisatie van de permanente educatie (en andere kwaliteitsinstrumenten), op afdelings-, gerechts- en landelijk niveau.*

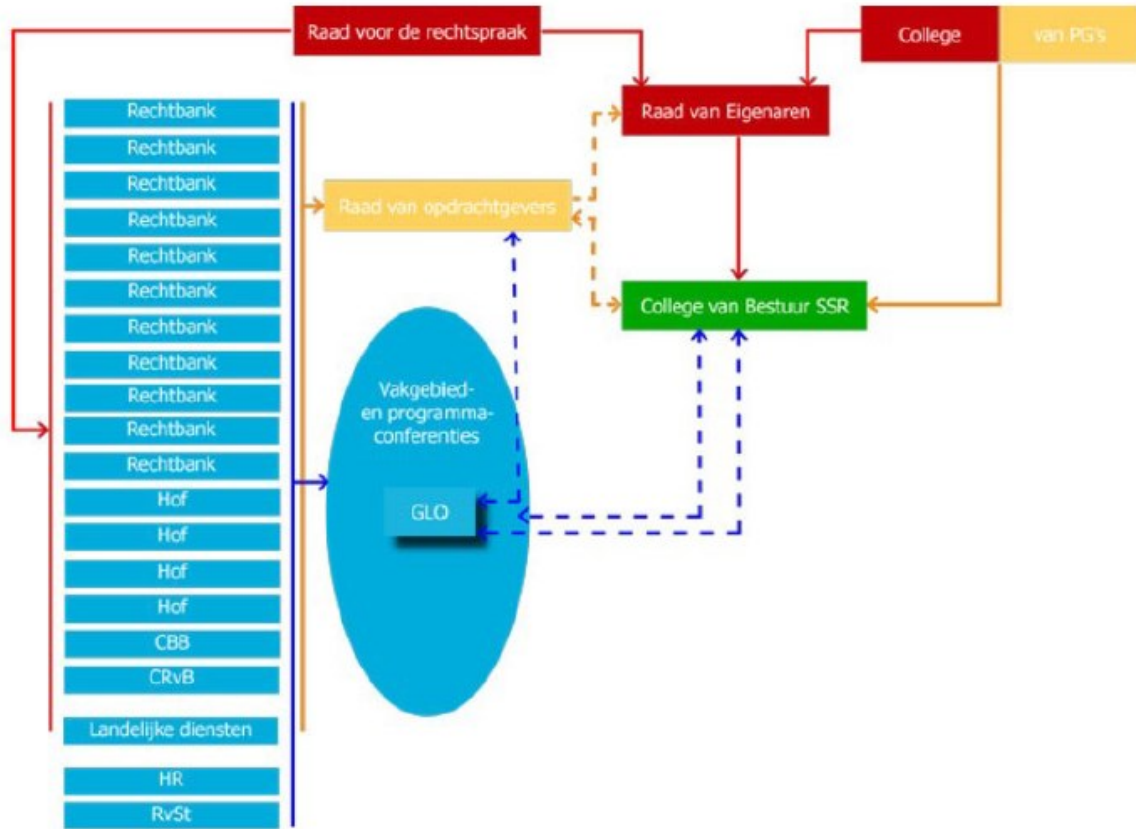
2.5.2 SSR als opleidingsinstituut

SSR is als opleidingsinstituut van de rechterlijke organisatie een belangrijke speler op het gebied van permanente educatie. SSR ontwikkelt in opdracht van de Rechtspraak leeractiviteiten waarmee de gerechten de invulling van de permanente educatie gestalte kunnen geven. De ontwikkeling van het aanbod en de uitvoering van de leeractiviteiten komen in samenwerking met de gerechten tot stand. Kennis over SSR is daarom noodzakelijk om een oordeel te kunnen geven over het PE-proces als geheel.

Governance SSR

SSR is het opleidingsinstituut van de Rechtspraak en van het Openbaar Ministerie (OM). De –overkoepelende – Raad van Eigenaren van SSR bestaat uit een lid van de Raad voor de rechtspraak en een lid van het College van Procureurs-Generaal. Deze Raad stelt de inhoudelijke en financiële kaders voor SSR vast.

De vastgestelde governancestructuur voor de Rechtspraaktaken van SSR kent naast de Raad van Eigenaren ook de Raad van Opdrachtgevers en het Gezamenlijk overleg van de Landelijke Overleggen Vakinhoud (het GLO). De Raad van Opdrachtgevers bestaat uit vertegenwoordigers van de gerechtsbesturen, de directies van de landelijke diensten van de Rechtspraak en het bureau van de Raad voor de rechtspraak. De Raad van Opdrachtgevers vertaalt de behoefte van de opdrachtgevers naar dienstverleningsvragen voor SSR. Dat doet de Raad door advies uit te brengen aan de Raad voor de rechtspraak over het door de Raad van Eigenaren goed te keuren producten- en dienstenpakket van SSR. Het GLO vertegenwoordigt de gebruikers van de SSR-producten. Het GLO articuleert de vraag en brengt aan de Raad van Opdrachtgevers inhoudelijk advies uit over het productenaanbod van SSR.



SSR inventariseert zelf de cursusbehoefte van de gerechten op uiteenlopende manieren:

- het College van Bestuur stemt het totaalaanbod af met het GLO en de Raad van Opdrachtgevers, in overleg met de begeleidingscommissie Management Development;
- het College van Bestuur signaleert ontwikkelingen in de gesprekken met de gerechtsbesturen;
- lectoren van verschillende rechtsgebieden onderhouden contact met collega's bij de gerechten, met team- en afdelingsvoorzitters bij de gerechten en met de LOV's en expertgroepen;
- lectoren van verschillende rechtsgebieden houden jaarlijkse programmaconferenties, waarbij tevens de teamleiders opleidingen en cursusmanagers aanwezig zijn, met als deelnemers vertegenwoordigers uit de diverse rechtsgebieden, hoogleraren en eventuele derden;
- lectoren en cursusmanagers vangen signalen op in hun contacten met docenten;
- cursusmanagers zetten vragen uit naar cursusbehoefte van de gerechten door middel van de nieuwsbrieven;
- sommige cursusmanagers hebben rechtstreeks contact met bestuurders;
- opmerkingen in de evaluatieformulieren worden gebruikt voor aanpassing van het aanbod of aanvullingen op het aanbod.

In aanvulling op de leeractiviteiten die SSR ontwikkelt in opdracht van de Raad van Eigenaren, kan SSR op verzoek van een gerecht een cursus op maat maken als

incompany-cursus. Ook kan een gerecht SSR om advies vragen bij door het gerecht georganiseerde activiteiten.

Afstemming gerechten en SSR ten behoeve van het afnemen van het aanbod.

Zoals hiervoor is beschreven, komt het aanbod van SSR in samenwerking met de gerechten tot stand. Het ontwikkelen van cursusaanbod is echter pas zinvol als dit aanbod ook door de (medewerkers binnen de) gerechten wordt afgenomen. Er bestaan geen afspraken over de afname van het in opdracht van de Raad van Eigenaren ontwikkelde aanbod: de individuele gerechten zijn geen opdrachtgever, zij nemen een 'kant-en-klaar' product af en SSR is slechts één van de aanbieders van (juridische) cursussen. Dat betekent dat SSR haar producten 'aan de man moet brengen'. SSR doet dat door de gerechten te informeren over (nieuwe) activiteiten via:

- de website www.ssr.nl waarop het SSR-aanbod is te vinden met op de homepagina de laatste cursusplaatsen plus een overzicht van alle events of bijzondere masterclasses. In het vierde kwartaal van 2016 wordt een verbeterde versie van de website opgeleverd met een verbeterde zoekmachine;
- de nieuwsbrief SSR Actueel, die tien keer per jaar verschijnt en mede tot doel heeft de lezer naar de website te leiden. Deze nieuwsbrief wordt naar ruim 10.000 geïnteresseerden gestuurd. Via deze nieuwsbrief communiceert SSR inhoudelijk over leeractiviteiten maar ook over organisatorische wijzigingen zoals de continu planning en inschrijving en de nieuwe financieringsstructuur. Over dit laatste onderwerp heeft SSR de opleidingscoördinatoren mondeling geïnformeerd en de presidenten via een brief;
- een driewekelijkse nieuwsbrief voor de opleidingscoördinatoren met inhoudelijke logistieke informatie over nieuwe leeractiviteiten en de laatste beschikbare plaatsen;
- sectorgerichte nieuwsbrieven voor de potentiële deelnemer die rechtstreeks informatie over leeractiviteiten wil ontvangen;
- de Docentenpagina, een in 2016 geïntroduceerde webpagina op de site van SSR met relevante informatie voor docenten en de eerste Docenten Nieuwsbrief;
- gerichte mails in het contact tussen lectoren en hun netwerk van contactpersonen, waarin soms ook posters voor themadagen of events en dergelijke worden verspreid;
- schriftelijke flyers en brochures.

SSR ervaart de communicatie met de gerechten als gecompliceerd: directe communicatie met potentiële cursisten wordt volgens SSR door de gerechten niet op prijs gesteld, voor het toezenden van een nieuwsbrief moet elke individuele medewerker toestemming geven en functiegericht communiceren is volgens SSR niet mogelijk vanwege het ontbreken van landelijke Outlook-verzendlijsten. SSR ervaart bovendien een afhankelijkheid van anderen die bereid moeten zijn als een doorgeefluik te functioneren en probeert dat te ondervangen door persoonlijk contact te intensiveren en lijsten samen te stellen met mogelijke contactpersonen. SSR ervaart ook belemmeringen in de communicatie omdat zij niet mag toetreden tot het landelijk overleg van communicatieadviseurs en niet optimaal gebruik kan maken van Intro: publiceren via Intro Landelijk wordt bemoeilijkt omdat de redactie van Intro niet alle opleidingsberichten relevant acht. Als gevolg van deze belemmeringen wordt volgens

SSR een adequate afstemming van het cursusaanbod bemoeilijkt en bestaat het risico dat de medewerkers niet of te weinig op de hoogte zijn van de producten en diensten van SSR; potentiële deelnemers gaan niet regelmatig zelf op zoek naar leeractiviteiten van SSR en zij kunnen zich niet zelf rechtstreeks bij SSR inschrijven.

Tijdens de gesprekken bij de gerechten heeft de commissie een ander beeld gekregen over de samenwerking en communicatie tussen SSR en de gerechten. Er zijn afdelingen binnen de gerechten die tot grote tevredenheid rechtstreeks met functionarissen binnen SSR (zoals lectoren of cursusmanagers) contact hebben. Een meerderheid van de panelleden echter, meent dat communicatie met SSR over scholingsactiviteiten moeilijk verloopt, dat wensen met betrekking tot de ontwikkeling van een cursus te laat door SSR worden opgepakt en dat SSR niet geïnteresseerd lijkt in ideeën vanuit de gerechten. In de woorden van een panellid: 'SSR is goed in zenden, maar slecht in luisteren'.

Gerechten organiseren geregeld incompany-cursussen, niet zelden buiten SSR om, over onderwerpen waarover SSR ook cursussen aanbiedt, soms zelfs met dezelfde docenten. Sommige organisatoren gaan er vanuit dat zij zonder SSR sneller en goedkoper op de vraag kunnen inspelen. Ook wordt gezegd dat SSR niet het maatwerk levert dat beantwoordt aan de behoefte van het gerecht en dat SSR bestaande cursussen slechts minimaal aanpast.

De commissie heeft de indruk dat de kwaliteitsfunctionarissen of andere medewerkers die in de gerechten de incompany-cursussen organiseren, niet altijd op de hoogte zijn van de plannen en het al ontwikkelde aanbod van SSR en dat zij daar in veel gevallen ook niet naar informeren.

De commissie heeft hiermee geen eenduidig beeld verkregen over de afstemming tussen de gerechten en SSR over het aanbod van landelijke en incompany-cursussen. Het is de commissie ook niet duidelijk geworden in hoeverre de ideeën binnen de gerechten overeenkomen met de huidige SSR-praktijk of dat hier sprake is van ervaringen uit het verleden. Een aantal gerechten dat recent in samenwerking met SSR incompany-aanbod heeft ontwikkeld, is namelijk juist heel tevreden. Toch kan de commissie zich niet onttrekken aan het oordeel dat de gerechten en SSR de mogelijkheden om samen te werken onvoldoende benutten. Duidelijk is dat beide partijen van mening zijn dat 'de andere partij' onvoldoende oor heeft voor de wensen en mogelijkheden ten aanzien van SSR als opleidingsinstituut. Bij de visitatiecommissie is hierdoor de indruk ontstaan dat SSR, ondanks de vraagarticulatie die plaatsvindt in het GLO, de overleggen die SSR organiseert of waar SSR aan deelneemt en alle andere inspanningen waarmee SSR onderzoek doet naar de behoefte van de gerechten, onvoldoende in staat is om een juist en helder beeld te krijgen van de specifieke wensen die een individueel gerecht heeft en welke cursussen het gerecht of de individuele medewerker van het gerecht zou willen afnemen. Dit staat een goede afstemming tussen behoefte vanuit de gerechten en aanbod door SSR in de weg. Het is bovendien niet ondenkbeeldig dat cursusplaatsen, zowel in de gerechten als bij SSR, als gevolg hiervan onbezet blijven of gedeeltelijk door de verkeerde doelgroep worden ingevuld.

Dit alles is op zichzelf opmerkelijk, gezien de unieke positie van SSR als opleidingsinstituut voor de Rechtspraak, dat voor een belangrijk deel wordt gefinancierd door die Rechtspraak. Zonder de wederzijds ervaren belemmeringen zou de inschrijving op en afname van cursussen hoger kunnen zijn, waardoor effectiever gebruik gemaakt

zou kunnen worden van activiteiten door SSR. Daardoor zouden kosten kunnen worden bespaard door SSR én de gerechten. Bovendien wordt door deze praktijk naar het oordeel van de commissie de deskundigheid op het gebied van (organisatie van) onderwijs van SSR onvoldoende benut.

Aanbeveling 7

Koester SSR als studiecentrum van de Rechtspraak en ondersteun haar door:

- *als Raad voor de rechtspraak én gerechtsbesturen in de eigen organisatie uit te dragen dat een Rechtspraakbreed aanbod van activiteiten op het gebied van permanente educatie een gedeelde verantwoordelijkheid is van de gerechten en SSR;*
- *een functionaris bij SSR te benoemen die de contacten onderhoudt met de gerechtsbrede coördinatoren (aanbeveling 5) en die zitting heeft in hun landelijke vergadering;*
- *SSR meer te betrekken bij het realiseren van het PE-beleid binnen de gerechten, o.a. door de wensen te bundelen van de medewerkers en de teams en per gerecht met SSR in gesprek te gaan over de mogelijkheden om daarin te voorzien;*
- *intern afspraken te maken over gebruikmaking van de producten en diensten van SSR en kritisch te zijn op het intern organiseren van cursussen die SSR ook aanbiedt;*
- *bij de ontwikkeling van incompany-aanbod de onderwijskundige expertise van SSR te benutten;*
- *grondig te investeren in betere communicatie tussen SSR en de gerechten, op verschillende niveaus;*
- *over en weer feedback te geven én te ontvangen (zenden én luisteren);*
- *elkaars informatievoorziening te faciliteren in plaats van deze te belemmeren.*

Rechters, raadsheren en juridisch medewerkers volgen niet alleen leeractiviteiten bij SSR, veel van hen treden ook op als docent. De Raad voor de rechtspraak is voornemens de vergoeding af te schaffen aan docenten die in hun vrije tijd lesgeven; alle docenten zouden onder werktijd moeten doceren met een vergoeding voor het gerecht. In de gerechten is dit plan in discussie gebracht. De visitatiecommissie spreekt mede op basis van ervaringen binnen het beroepenveld van haar leden, haar zorg uit over dit voornemen. De commissie vreest dat, aangezien doceren veelal in eigen tijd gebeurt, veel goede docenten niet langer bereid zullen zijn onderwijs voor SSR te verzorgen. Ervaringen binnen bijvoorbeeld de medische wereld wijzen in deze richting.

2.5.3 Conclusie ten aanzien van het proces

Er gebeurt veel in de teams en de afdelingen op het gebied van permanente educatie. Er wordt echter binnen de Rechtspraak te weinig nagedacht en gesproken over de vraag op welke manier het individu én de organisatie kunnen profiteren van permanente educatie. Op individueel niveau ontbreekt het aan het vaststellen van de scholingsbehoefte op inhoudelijk niveau; er wordt nog te veel 'op punten gestuurd'. Op gerechtelijk niveau ontbreekt het aan een breed gedragen idee hoe de organisatie van de permanente educatie ingericht moet worden om het PE-beleid (landelijk) efficiënt gestalte te geven. Daarbij wordt de scholingsbehoefte nog te veel ad-hoc vastgesteld en worden meerjarenplannen en andere kwaliteits- en opleidingsplannen in de gerechten nauwelijks betrokken bij de ontwikkeling van leeractiviteiten. De Rechtspraak heeft veel geld

gestoken in de ontwikkeling van het eigen opleidingsinstituut SSR, maar de mogelijkheden die het biedt worden tot op heden onvoldoende benut. Er is nog veel winst te behalen in de afstemming tussen SSR en de gerechten over het ontwikkelen en aanbieden van onderwijs.

De grote verschillen in de wijze van organisatie van PE-activiteiten, zelfs binnen de gerechten, bemoeilijken samenwerking in en tussen de gerechten en met SSR. Voor een efficiënte uitvoering van het PE-beleid is het belangrijk dat de gerechten niet naar binnen gekeerd zijn, maar met belangstelling naar elkaar kijken, van elkaar leren en van harte samenwerken met SSR.

2.6 Prestaties en resultaten

In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze inhoud wordt gegeven aan permanente educatie en hoe het beleid in de praktijk inhoudelijk vorm krijgt.

2.6.1 Realisatie van de PE-norm

PE-realiseratie (norm 100%)

rechters en raadsheren	landelijk gemiddelde rechtbanken	landelijk gemiddelde gerechtshoven
Realisatie 2010	77 %	76 %
Realisatie 2011	76 %	69 %
Realisatie 2012	73 %	60 %
Realisatie 2013	71 %	66 %
Realisatie 2014	73 %	67 %
Realisatie 2015	76 %	66 %

juridisch medewerkers	landelijk gemiddelde rechtbanken	landelijk gemiddelde gerechtshoven
Realisatie 2010	74 %	77 %
Realisatie 2011	68 %	70 %
Realisatie 2012	62 %	55 %
Realisatie 2013	57 %	60 %
Realisatie 2014	61 %	48 %
Realisatie 2015	63 %	57 %

Bron: Raad voor de rechtspraak, jaarverantwoording gerechten. In deze cijfers zijn het CBB en de CRvB niet meegenomen. Over het algemeen hebben deze gerechten betere resultaten behaald dan de rechtbanken en de gerechtshoven.

Uit het voorgaande overzicht blijkt hoe groot het percentage rechters, raadsheren en juridisch medewerkers is dat volgens rapportage door de gerechten aan de Raad voor de rechtspraak de PE-norm heeft behaald.

Naar aanleiding van de gesprekken concludeert de commissie echter dat de cijfers geen betrouwbaar beeld geven over het al dan niet voldoen aan de PE-norm:

- niet overal worden dezelfde medewerkers meegerekend; zo worden in sommige gerechten junior juridisch medewerkers, gedetacheerden of langdurig zieken niet meegerekend;
- niet in alle gerechten en bij alle medewerkers is de registratiediscipline even groot;
- activiteiten die in het ene gerecht meetellen (digitale vaardigheidstrainingen, maar bijvoorbeeld ook thematisch jurisprudentieoverleg), tellen in het andere gerecht niet mee.

De cijfers doen bovendien geen recht aan hetgeen er binnen de gerechten gebeurt om de vakbekwaamheid te bevorderen buiten het kader van de PE-norm, zoals intervisie en jurisprudentiebesprekingen.

2.6.2 Invulling van permanente educatie

Op basis van de gesprekken en het beschikbare materiaal, heeft de commissie het volgende beeld gekregen over de wijze waarop permanente educatie wordt ingevuld. Permanente educatie wordt ingevuld met incompany-aanbod, aanbod van SSR of activiteiten die worden aangeboden door andere aanbieders van (juridische) cursussen. Het gaat vooral om juridisch inhoudelijke cursussen en bijeenkomsten waar ruimte is voor de inhoudelijke discussie (bijvoorbeeld professionele ontmoetingen en conferenties). De permanente educatie wordt minder vaak ingevuld met vaardigheidstrainingen. De mogelijkheid van maatschappelijke stages wordt nauwelijks benut. Er worden door medewerkers van een aantal gerechten wel werkbezoeken gebracht aan ketenpartners en er vinden internationale uitwisselingen plaats (vooral de uitwisselingen, georganiseerd door het European Judicial Training Network). Ook zijn er medewerkers die een deel van hun permanente educatie invullen met het geven van onderwijs en met het publiceren van juridische artikelen. Aan Europees en internationaal recht wordt vaak wel aandacht besteed, mede vanwege de inspanningen van de in de gerechten benoemde Gerechtsbrede Coördinatoren Europees recht (GCE's). De aandacht voor empirische wetenschappen is per gerecht verschillend. Het lijkt erop dat de mogelijkheid om scholing op dit gebied aan te merken als permanente educatie niet erg bekend is.

In vrijwel alle gerechten is gezegd dat vooral werkdruk vaak reden is om (op het laatste moment) af te zien van een geplande PE-activiteit in combinatie met het feit dat de behoefte vanwege het verstrijken van tijd (in verband met een planning van maanden vooruit) op het moment dat de cursusdatum nadert, niet altijd meer aanwezig is. Het voorbereiden van een scholingsactiviteit gebeurt doorgaans niet of in de eigen tijd.

Permanente educatie binnen de gerechten

De commissie schat op basis van het beschikbare materiaal en de bezoeken aan de gerechten dat het grootste deel van de PE-norm wordt behaald met incompany-cursussen en –bijeenkomsten op teamniveau. Deze worden soms door een medewerker uit het eigen team gegeven, vaak wordt een andere deskundige van binnen of buiten de Rechtspraak hiervoor gevraagd. Naast de juridisch inhoudelijke deskundigheid van de beoogde docent zijn de termijn waarbinnen de cursus kan worden gegeven en de prijs bepalend. De incompany-activiteiten hebben vrijwel altijd betrekking op een bepaald rechtsgebied. In een beperkt aantal gerechten worden ook meer algemene onderwerpen behandeld, die rechtsgebiedoverstijgend zijn. De incompany-cursussen worden soms als 'losse' cursus georganiseerd, maar de meeste gerechten organiseren daarnaast aaneensluitende studiedagen per rechtsgebied, waarop meerdere (doorgaans kortere) incompany-cursussen worden aangeboden. Op deze dagen worden geen zittingen gepland, zodat alle medewerkers in de gelegenheid zijn (en dus ook geacht worden) aanwezig te zijn.

De incompany-cursussen worden door de medewerkers gewaardeerd als manier om aan de PE-eisen te voldoen. Zij vinden het over het algemeen prettig om met collega's van het eigen team of het eigen gerecht cursussen te volgen en kennis te delen. De

cursussen krijgen daarmee als positief neveneffect dat aan teambuilding kan worden gedaan. Ook het feit dat zij met het volgen van cursussen en bijeenkomsten op het eigen gerecht minder tot geen extra reistijd kwijt zijn, wordt gewaardeerd. Als nadelen noemen ze dat geen uitwisseling plaatsvindt met collega's van andere gerechten en dat concessies moeten worden gedaan aan de diepgang van de cursus, vanwege de verschillende niveaus en expertises van de medewerkers. Omdat incompany-cursussen voor een brede groep toegankelijk moeten zijn, voldoet het aanbod niet altijd aan de eigen behoefte aan diepgang. In gerechten waar veel incompany-activiteiten worden georganiseerd, wordt dit zelfs als belemmerend gezien voor de eigen ontwikkeling: (verplicht) volgen van meer algemene incompany-cursussen beperkt de mogelijkheden om de permanente educatie op een andere, meer specialistische manier in te vullen.

De commissie waardeert het dat gerechten met het organiseren van incompany-cursussen proberen om op efficiënte wijze en met een beperkt budget de eigen medewerkers in de gelegenheid te stellen aan hun scholingsverplichtingen te voldoen. Deze ontwikkeling heeft echter ook een keerzijde. De commissie heeft de indruk dat bij het bepalen van de wijze waarop de permanente educatie wordt ingevuld, zeker waar het incompany-cursussen betreft, vooral wordt gekeken naar het nut van de cursus voor de gemiddelde deelnemer. Het voorzien in de persoonlijke scholingsbehoefte van vooral de zeer ervaren of juist beginnende medewerker dreigt hiermee in gevaar te komen.

Best practices

De leesclub:

Een groep collega's komt twee maal per maand in de lunchpauze bij elkaar om een nieuw uitgekomen (hand)boek te bespreken. Een week van te voren krijgen de deelnemers te horen welk hoofdstuk of welke bladzijden ze moeten lezen. Bij toerbeurt is één van de deelnemers inleider. Nadat het boek is behandeld, volgt een afsluiting, zo mogelijk met de auteur van het boek.

Het Studium Generale:

Eén of meer malen per jaar organiseert de gerechtsbrede kwaliteitscommissie een bijeenkomst over een voor alle medewerkers interessant onderwerp (begrijpelijke taal, de werking van het geheugen, communiceren met deskundigen, het gezag van de rechter, de rechter in de rechtstaat, beïnvloeding).

Internationale uitwisseling:

Het hele team brengt een meerdaags bezoek aan een gerecht in het buitenland.

Permanente educatie door SSR

SSR biedt juridische kenniscursussen van basis- tot masterniveau. Naast specifieke cursussen Europees en internationaal recht is het Europese en internationale recht integraal onderdeel van een groot deel van het cursusaanbod. Voorts heeft SSR aanbod op het gebied van vaardigheidentrainingen, zoals zittings- en schrijfvaardigheden, coaching, intervisie, communicatie en media, conflicthantering en mediation, mensenkennis, persoonlijke ontwikkeling en effectiviteit, waarneming, oordeelsvorming en ethiek. Verder biedt SSR trainingen op het gebied van opleiden en doceren, alsmede e-learning-activiteiten als zelfstudiemodules en stand-alone webcolleges.

Een groot deel van de permanente educatie wordt ingevuld door het volgen van cursussen bij SSR. SSR schat in dat op dit moment ongeveer 30-40 % van de totale PE-opleidingsbehoefte van de gerechten door reguliere en incompany-cursussen van SSR wordt ingevuld.

Uitvoeringen, deelnemers en waardering

Cursusjaar	Uitvoeringen	Deelnemers	Gemiddelde waardering
2016*	1490	24.000	
2015	1458	22.423	8.0
2014	1242	20.025	7.8
2013	1093 (544)	20.192	7.9
2012	1109 (515)	19.663	7.8
2011	1272 (551)	23.170	7.8
2010	1319 (582)	24.458	7.7
2009	1318 (548)	25.183	7.7

* cijfers verstrekt door SSR en van de SSR-website; cijfer voor 2016 gebaseerd op jaarverwachting over 2016 per 30 april 2016.

Cursusaanbod naar niveau

Aantal verschillende onderwijsactiviteiten (titels) 2015

Basis	304	49%
Verdiepend	271	43%
Actualiteit	36	6%
Master	15	2%
Totaal	626	100%

Aantal onderwijsactiviteiten (uitvoeringen) 2015

Basis	937	64%
verdiepend	435	30%
actualiteit	55	4%
master	31	2%
Totaal	1.458	100%

Uit de gesprekken die de commissie bij de gerechten heeft gevoerd en de evaluaties van SSR blijkt dat de medewerkers over het algemeen tevreden zijn over de inhoud van de aangeboden cursussen en trainingen. Vooral de beginnerscursussen worden hoog gewaardeerd. Voor overstappers is het echter niet altijd mogelijk om tijdig cursussen op het nieuwe rechtsgebied te volgen. Medewerkers zijn zeer te spreken over het feit dat door middel van het SSR-aanbod een goede uitwisseling met collega's van andere gerechten plaats kan hebben.

Kritische opmerkingen zijn er vooral ten aanzien van de breedte van het SSR-aanbod, dat te beperkt bevonden wordt. In de gesprekken met de commissie tijdens vrijwel alle bezoeken aan de gerechten gaven medewerkers aan dat het aanbod van SSR-cursussen naar hun mening te weinig verbredend en verdiepend is voor vooral de (zeer) ervaren (gespecialiseerde) medewerker en voor de gespecialiseerde junior juridisch medewerker (bijvoorbeeld de junior juridisch medewerker schaal 8 insolventie). Daarbij moet worden aangetekend dat tevens wordt gezegd dat voor die gespecialiseerde medewerkers ook buiten SSR weinig vakinhoudelijke cursussen bestaan die de specialist nog uitdagen en dat alternatieve mogelijkheden om aan de permanente educatie invulling te geven slechts zeer beperkt wordt benut.

Medewerkers hebben ook veelvuldig gewezen op het feit dat SSR cursusuitvoeringen annuleert of verplaatst. Dit beeld lijkt niet –meer- op de werkelijkheid te berusten.

Volgens SSR is de annulering van reeds geplande uitvoeringen de laatste jaren sterk afgenomen; deze bedraagt naar haar inschatting op dit moment ongeveer 2,5 procent van het totale cursusaanbod¹².

Permanente educatie door andere aanbieders

Medewerkers nemen ook deel aan cursussen en bijeenkomsten die worden georganiseerd door andere aanbieders dan SSR, bijvoorbeeld door de landelijke Kenniscentra die zijn ondergebracht bij verschillende gerechten. Daarnaast volgen medewerkers trainingen digitale vaardigheden die worden aangeboden door Spir-It. Een klein gedeelte van de gevolgde cursussen wordt ingevuld bij cursusinstituten die juridische cursussen aanbieden zoals OSR, Kerckebosch, Grotius, universiteiten (PAO-aanbod) of bij trainingsbureaus die persoonlijke effectiviteitstrainingen en andere vaardigheidstrainingen aanbieden.

Aanbeveling 8

Zorg dat de invulling van permanente educatie voor elke individuele medewerker écht zinvol is, door:

- *PE-activiteiten, inclusief de voorbereiding daarvan, in te roosteren - en dus andere (zittings)activiteiten uit te roosteren;*
- *te garanderen dat maatwerk mogelijk blijft ten behoeve van de individuele ontwikkeling van de medewerker, ook wanneer op grote schaal collectieve en interne activiteiten worden georganiseerd;*
- *medewerkers te stimuleren 'de blik naar buiten' te richten en kennis en ervaring uit te wisselen met collega's van andere afdelingen en/of gerechten en dit ook te faciliteren;*
- *binnen een gerecht over de grenzen van een rechtsgebied samenwerking met andere afdelingen te stimuleren bij het organiseren van leeractiviteiten, ook op het gebied van vaardigheden en meer empirische onderwerpen;*
- *creatief te zijn bij het vinden van een uitdagend aanbod voor de gespecialiseerde medewerker, waarbij verder wordt gedacht dan louter inhoudelijke cursussen;*
- *rouleren als invulling van permanente educatie, vooral ook voor de ervaren juridisch medewerker, mogelijk te maken;*
- *de ervaren medewerker uit te nodigen zijn blik te verbreden door het faciliteren van interne en externe stages en detacheringsmogelijkheden en projectmatige activiteiten mogelijk te maken;*
- *medewerkers zelf te laten meedenken bij het uitwerken van een andere invulling van permanente educatie. Denk hierbij vooral aan de (zeer) ervaren (gespecialiseerde) medewerker en de gespecialiseerde junior juridisch medewerker, voor wie weinig aanbod is.*

2.6.3 Kwaliteit van het aanbod

SSR evalueert de leeractiviteiten en dienstverlening na afloop van de betreffende activiteit. De opmerkingen van de deelnemers worden gebruikt voor aanpassing van het

¹² Het totale aantal verschuivingen en annuleringen van SSR-opleidingsplaatsen door cursisten bedraagt 7.139. In 985 gevallen is door de cursist te laat (865 maal) of in het geheel niet (120 maal) geannuleerd en heeft SSR bij het betreffende gerecht, conform de annuleringsregeling, annuleringskosten in rekening gebracht.

aanbod of aanvullingen op het aanbod. Docenten krijgen een terugkoppeling van deze evaluaties, de deelnemers niet. Tussen 90 en 100% van de leeractiviteiten wordt op reactieniveau of belevingsniveau geëvalueerd; niet op invloed op kwaliteit van de beroepsuitoefening. Op dit moment meet SSR in beperkte mate of en wat de deelnemers hebben geleerd. Het werkeffect wordt bij PE-activiteiten niet gemeten. SSR is bezig met de ontwikkeling van een meer geavanceerde vorm van evalueren, maar is daarvoor aangewezen op samenwerking met de gerechten.

Er is geen kwaliteitsbewakingssysteem voor de door SSR georganiseerde opleidingen, behoudens de controle die SSR zelf uitvoert ten aanzien van het aanbod. Het GLO heeft in een brief van 20 januari 2016 aan de Raad voor de rechtspraak als één van haar speerpunten voor de periode 2016-2020 benoemd dat de LOV's zullen zorgdragen voor de invoering van een kwaliteitsbewakingssysteem voor de door SSR georganiseerde opleidingen.

Ten aanzien van de door de gerechten georganiseerde cursussen en bijeenkomsten bestaat evenmin een kwaliteitsbewakingssysteem. De meeste kwaliteitsfunctionarissen bewaken zelf de kwaliteit met behulp van veelal informele evaluaties, waarin de cursussen in grote lijnen worden geëvalueerd. Naar aanleiding van die informele evaluatie wordt beslist of de cursus of bijeenkomst nogmaals wordt georganiseerd.

Aanbeveling 9

Ontwikkel een kwaliteitsbewakings- en evaluatiesysteem waarmee wordt gemonitord of met de (individuele) plannen en de georganiseerde activiteiten de kwaliteit en impact van de Rechtspraak en de individuele medewerker wordt bevorderd. Overweeg op termijn accreditatie van het aanbod.

2.6.4 Conclusie ten aanzien van prestaties en resultaten

De gerechten en SSR ontwikkelen en organiseren veel leeractiviteiten ter invulling van de permanente educatie. Daarbij is echter (te) weinig aanbod anders dan in de vorm van (juridisch inhoudelijke) cursussen, vooral niet voor de heel ervaren medewerkers. Er is op alle fronten veel winst te behalen met een bredere invulling van permanente educatie, wat ook binnen het reeds bestaande beleidskader van permanente educatie goed mogelijk is. Naar het oordeel van de commissie is dit zelfs noodzakelijk om te voorkomen dat medewerkers niet meer gemotiveerd zijn om activiteiten te ondergaan in het kader van permanente educatie en deze nog slechts te zien als een verplichting tot het scoren van punten.

2.7 Effect

De cijfers in paragraaf 2.6.1 tonen aan dat een groot deel van de medewerkers de PE-norm behaalt. Uit de cijfers kan echter niet worden afgeleid of de medewerkers door hun scholingsactiviteiten daadwerkelijk leren wat zij nodig hebben. Met andere woorden, of het uitvoeren van het PE-beleid op langere termijn het effect heeft dat ermee wordt beoogd.

In paragraaf 2.2 werden de doelen genoemd, die bij de invoering van de PE-norm zijn geformuleerd:

1. medewerkers de ruimte geven voor opleiding;
2. leidinggevend een handvat bieden bij het functioneringsgesprek;

3. de kwaliteit van de Rechtspraak handhaven/verbeteren;
4. de samenleving zichtbaar maken dat de Rechtspraak kwaliteit serieus neemt.

Op basis van haar onderzoek concludeert de commissie voor wat betreft het behalen van deze doelen als volgt.

De invoering van de PE-norm heeft er toe geleid dat zowel leidinggevendenden als de medewerkers zich ervan bewust zijn dat de medewerker recht heeft op permanente educatie en dat daar ruimte voor moet worden vrijgemaakt. Helaas leidt werkdruk er nog te vaak toe dat de PE-norm in individuele gevallen niet wordt behaald of dat gewenste of noodzakelijke scholing niet wordt gevolgd. Zittingen en afdoen van zaken gaan vóór scholing. Dit speelt vooral in de teams strafrecht vanwege de daar geldende dwingende termijnen, maar ook in andere rechtsgebieden. Voorbereiding van cursussen schiet er vaak bij in of geschiedt overwegend in eigen tijd. Voor het inwerken in een nieuw rechtsgebied wordt vaak geen tijd ingeroosterd.

De PE-norm kan leidinggevendenden tijdens de functioneringsgesprekken een handvat bieden bij het vaststellen van scholings- en ontwikkelbehoefte. In de praktijk blijkt dat dit gesprek vaak voornamelijk wordt gevoerd aan de hand van rapportages over de behaalde PE-uren en niet op basis van inhoud. Helaas moet de commissie daarom constateren dat dit (te) vaak leidt tot sturing op kwantiteit, waardoor de norm in de (meeste) gerechten heeft geleid tot een afvinkcultuur: dát scholingsactiviteiten plaatsvinden (kwantiteit) lijkt soms belangrijker dan de inhoud van die scholing (kwaliteit).

Naar het oordeel van de commissie moet permanente educatie niet op zichzelf staan, maar onderdeel uitmaken van een geïntegreerd stelsel van kwaliteitsnormen. De commissie is echter geen voorstander van het verlaten van een minimum-urennorm, omdat deze ook het recht van de medewerker op deskundigheidsbevordering waarborgt. Gezien de grote druk van de productie is het behoud van die waarborg noodzakelijk. De commissie is wel voorstander van het opnieuw definiëren van een norm, waarbij vakbekwaamheid als uitgangspunt wordt genomen. Het PE-beleid zou daarin zodanig geformuleerd moeten worden dat het uitdrukkelijker ten doel heeft de medewerker toe te rusten voor de taak die hij moet (gaan) uitvoeren en waarbij de nadruk komt te liggen op de beoogde resultaten (output) en minder op de verrichte activiteiten. Een bredere – of wellicht creatievere – invulling van permanente educatie dan de huidige wijze waarop medewerkers aan hun verplichting voldoen is daarbij onontbeerlijk. Daartoe biedt het huidige beleidskader, zoals beschreven op p. 10 reeds voldoende mogelijkheden.

Zowel SSR als de kwaliteitsfunctionarissen hebben veel aandacht voor de kwaliteit van het aanbod, maar de Rechtspraak heeft geen kwaliteitsbewakingssysteem en de manier waarop de activiteiten in het kader van permanente educatie worden geëvalueerd, is niet gericht op de vraag of de medewerker het geleerde kan toepassen, of hij het geleerde daadwerkelijk toepast en of die toepassing de kwaliteit van het werk verbetert. In hoeverre de kwaliteit van de Rechtspraak derhalve gehandhaafd of verbeterd wordt door de activiteiten in het kader van permanente educatie, kan de commissie dan ook niet beoordelen.

De commissie constateert wel dat het aanbod niet altijd aansluit bij wat de individuele medewerker zegt nodig te hebben. Bij het incompany-aanbod wordt de doelgroep niet



altijd zorgvuldig geformuleerd (iedereen mag of wordt geacht deel te nemen) en ten aanzien van de deelname aan de (SSR)-activiteiten wordt niet altijd de vraag gesteld of de betreffende deelnemer tot de doelgroep behoort. Verschillende medewerkers hebben gezegd dat zij cursussen volgden omdat de druk om de incompany-cursussen te volgen groot was, er geen andere mogelijkheden werden geboden en/of omdat ze nog niet het benodigde aantal punten hadden behaald.

Dat de Rechtspraak kwaliteitsnormen zoals die ten aanzien van de permanente educatie formuleert en daarover communiceert, draagt er naar het oordeel van de commissie aan bij dat voor de samenleving zichtbaar is dat de Rechtspraak kwaliteit serieus neemt. Het publiceren van louter cijfermatige informatie (aantallen uren permanente educatie per gerecht, per medewerker) laat echter niet zien dat het gewenste kwaliteitsniveau behaald wordt. In hoeverre de kwaliteit van de Rechtspraak op peil blijft en meebeweegt met de eisen van de tijd door te investeren in permanente educatie zal vooral moeten blijken uit de kwaliteit van de behandeling van en de beslissingen in de zaken die aan de rechter worden voorgelegd.

Hoofdstuk 3. Bevindingen RiO-opleiding

3.1 Opdracht

Deze visitatie is bedoeld om te beoordelen of de instrumenten, de werkinrichting en het leerklimaat met betrekking tot de RiO-opleiding juist zijn geïmplementeerd bij de gerechten en SSR, en om kinderziektes of knelpunten te signaleren. In 2018 zal in de eindevaluatie onderzocht worden of de beleidsdoelstellingen, zoals geformuleerd bij het invoeren van de opleiding, zijn gehaald.

Het visitatieprotocol geeft de volgende indeling:

De instrumenten zijn: intake, voorfase, persoonlijk opleidingsplan, portfolio, hoofdfase (leeractiviteiten SSR), module 'de lerende professional', RiO-portaal en beoordelingssysteem.

De werkinrichting bestaat uit meerdere vaste instroommomenten, modulaire opleidingsstructuur, hoofdfase (leerwerkomgevingen), begeleidingsstructuur (kern- en praktijkopleider), stages, gerechtsbrede opleidingscoördinator en stagebegeleider. Met *het leerklimaat* wordt bedoeld een stimulerend leerklimaat, waarbij de opleiding het vak weerspiegelt en vorm geeft aan samenwerking.

3.2 Inrichting RiO-opleiding

Tot 1 januari 2014 waren er twee mogelijkheden om opgeleid te worden tot rechter of tot officier van justitie. Jonge juristen konden solliciteren voor de functie van Rechterlijk Ambtenaar in Opleiding (RAiO). Die opleiding kende een duur van zes jaar: vier jaar op een rechtbank en een parket, gevolgd door een stage van twee jaar buiten de rechterlijke macht. De RAiO maakte tijdens de opleiding de keuze of hij rechter of officier van justitie wilde worden. Ervaren juristen konden rechter worden door op een rechtbank in één jaar in twee rechtsgebieden opgeleid te worden.

Een specifiek beschreven opleiding tot raadsheer was er niet. De gerechtshoven verzorgden zelf de begeleiding van instromende raadsheren.

Per oktober 2012 is de RAiO-opleiding beëindigd. Vervolgens is voor rechters en raadsheren één nieuwe opleiding ontworpen die in duur kan variëren per RiO. De opleiding heeft een vaste duur van vier jaar voor juristen met twee tot vijf jaar ervaring. Voor de meer ervaren juristen wordt de opleidingsduur 'op maat' vastgesteld van minimaal één jaar en drie maanden tot maximaal drie jaar.

Vanaf 1 januari 2014 kan een jurist alleen tot rechter of raadsheer worden benoemd na het afronden van de RiO-opleiding nieuwe stijl. Deze opleiding is onderwerp van onderzoek.

De belangrijkste uitgangspunten van de leerfilosofie¹³ die aan het ontwerp van de RiO-opleiding ten grondslag ligt, zijn:

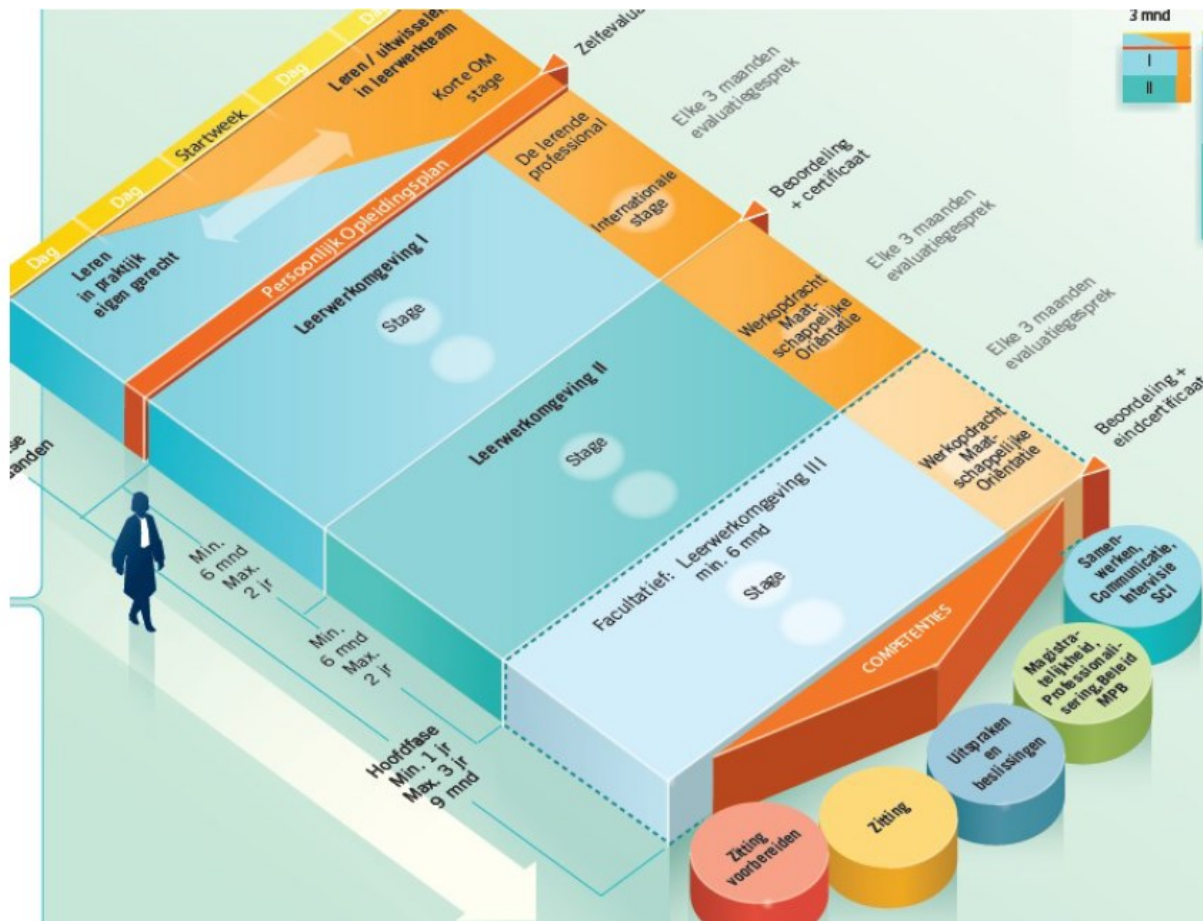
1. Een stimulerend leerklimaat, gericht op het optimaliseren van het leren en het verminderen van uitval;
2. Uitgaan van aanwezige kennis en talent van de RiO;
3. Meer mogelijkheden om te oefenen;
4. Het begeleiden en beoordelen van de RiO niet meer in één hand;

¹³ Statuut, toelichting onder A

5. Weerspiegeling van het vak van zelfstandig professional in de opleiding;
6. Eigen regie en verantwoordelijkheid van de RiO voor wat hij leert en hoe hij leert;
7. Een netwerk waarin de RiO in samenwerking met anderen kan leren en onderzoek of
8. verbetervoorstellen ten behoeve van de organisatie als geheel kan doen.

Het Landelijk opleidingsstatuut initiële opleiding¹⁴ (verder te noemen het Statuut) regelt de belangrijkste elementen van de opleiding met als doel de kwaliteit van de opleiding te waarborgen.

In grote lijnen is de opleiding als volgt ingericht:



De RiO is in dienst van het gerecht. De gerechten en SSR verzorgen samen de RiO-opleiding. Zowel SSR als de gerechten besteden aandacht aan alle competenties, maar er zijn accentverschillen.

Op het gerecht leert de RiO vooral de basisvaardigheden van een rechter: zittingen doen en uitspraken schrijven. In de figuur hierboven staan in het blauwe veld de leerwerkcompletingen (rechtsgebieden) genoemd waar de RiO wordt opgeleid. In principe zijn vier dagen per week beschikbaar om te werken aan het ontwikkelen van competenties als zittingsvoorbereiding, zitting en uitspraken (de thema's in de linker drie

¹⁴ te vinden op Intro Landelijk

bollen). Daarnaast wordt aandacht besteed aan de professionele vorming van de RiO. In het schema is dit onderdeel het oranje veld, ook wel genoemd 'de lerende professional'. Dit onderdeel wordt verzorgd door SSR en in principe is hiervoor één dag per week bedoeld, te besteden aan ontwikkeling van de competenties magistratelijkheid, professionalisering, beleid, samenwerking, communicatie en intervisie (de thema's in de rechter twee bollen). Dit worden ook wel 'de oranje dagen' genoemd.

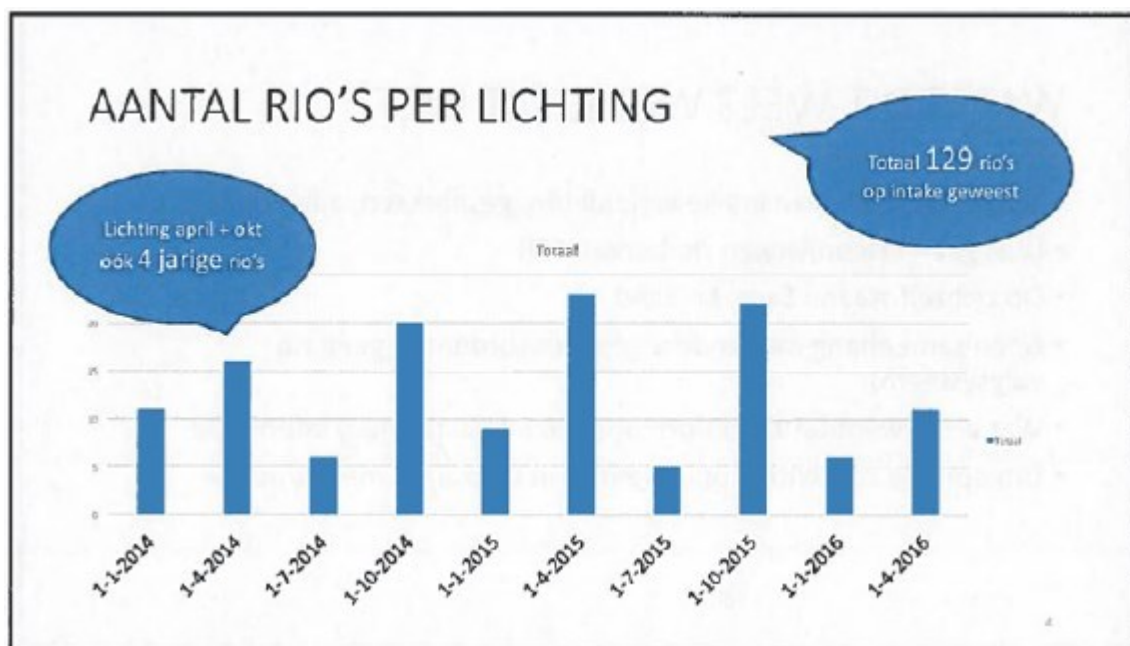
Daarnaast verzorgt SSR de cursussen in de verschillende leerwerkomgevingen (rechtsgebieden) van de hoofdfase.

SSR ondersteunt de intakecommissie, de beoordelingscommissie en de digitale leeromgeving (portfolio en RiO-portaal) en verzorgt het voor certificering verplichte leertraject voor de praktijkopleider.

3.3 De RiO's

Het in het Statuut genoemde RiO-volgsysteem¹⁵ bestaat nog niet¹⁶.

De visitatiecommissie heeft daarom gebruik gemaakt van getalsmatige gegevens die de intakecommissies sinds 1 januari 2014 hebben verzameld. Volgens deze gegevens zijn er tot en met april 2016 129 intakes gehouden. Er zijn geen gevallen bekend van RiO's die na de intake hebben afgezien van de opleiding.



Enquête

¹⁵ Artikel B.22 Statuut

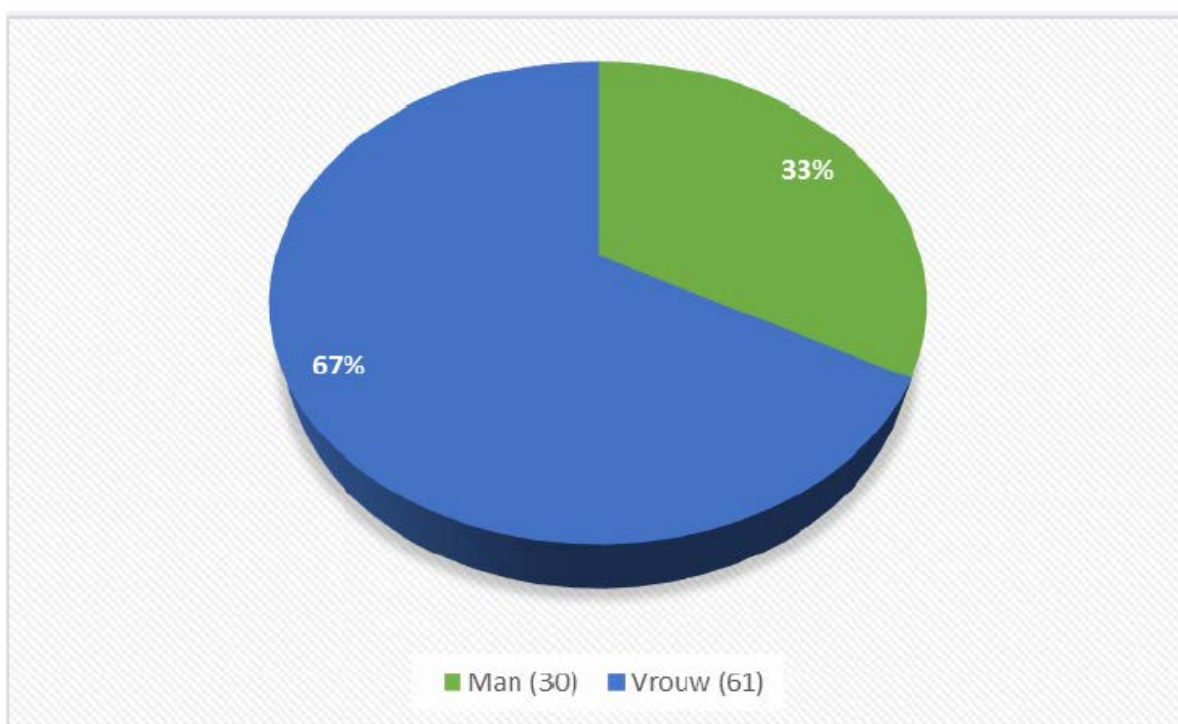
¹⁶ Begin 2018 zal de eindevaluatie van de RiO-opleiding plaatsvinden (artikel E.2 van het Statuut). Voor een goede evaluatie in 2018 is het noodzakelijk dat volledige en betrouwbare data over de RiO-opleiding beschikbaar zijn.

Onder 118 RiO's tot en met de lichting van januari 2016 is in januari 2016 een enquête gehouden.

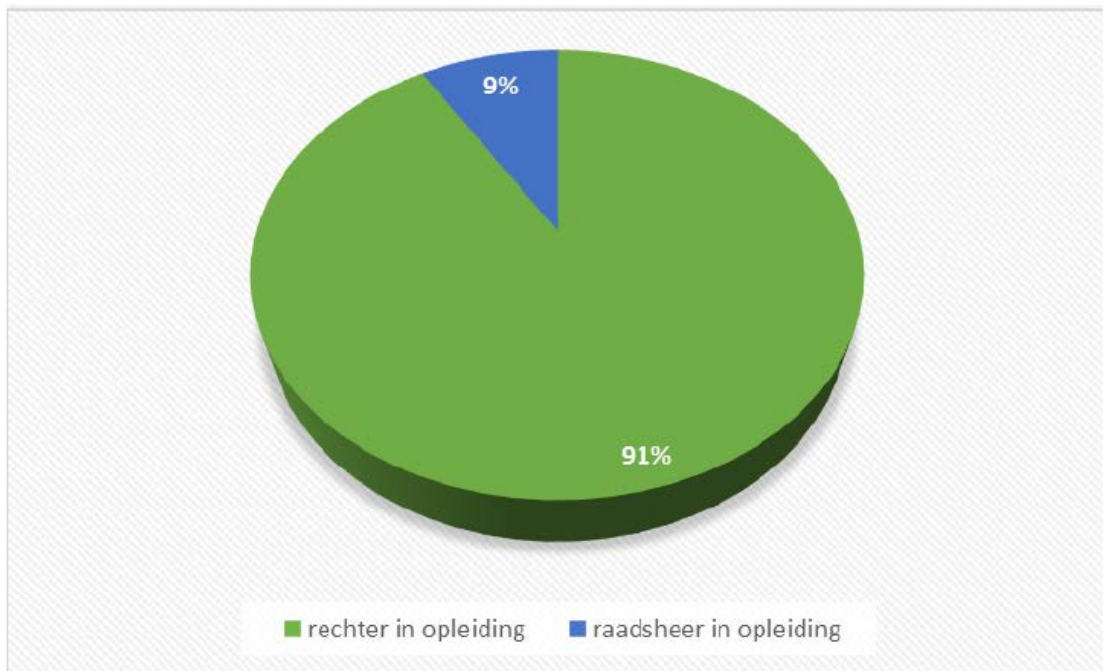
De RiO's zijn per e-mail benaderd; de namen en de emailadressen van de RiO's hebben de GOC's met toestemming van de betreffende RiO's aan de visitatiecommissie ter beschikking gesteld. Twee RiO's waren niet bereikbaar. In totaal hebben 91 RiO's de enquête ingevuld. Niet iedereen heeft alle vragen beantwoord. Dat kan onder andere komen doordat de betreffende RiO een bepaald onderdeel van de opleiding nog niet had gevolgd. Ten tijde van de beantwoording van de enquête bevonden 4 van de 91 RiO's zich in de voorfase, 48 in de eerste leerwerkomgeving, 27 in de tweede leerwerkomgeving, 11 RiO's hadden de opleiding afgerond en één RiO was met de opleiding gestopt.

Achtergrond van de ondervraagde RiO's

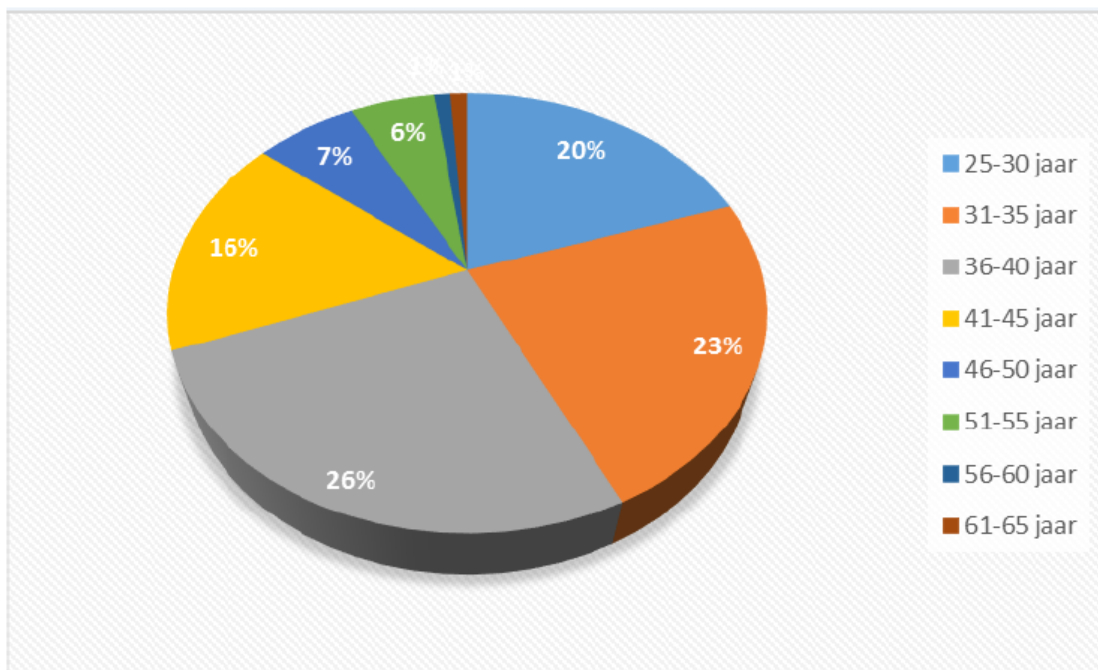
Van de 91 ondervraagde RiO's is 67% (61) vrouw en 33% (30) man.

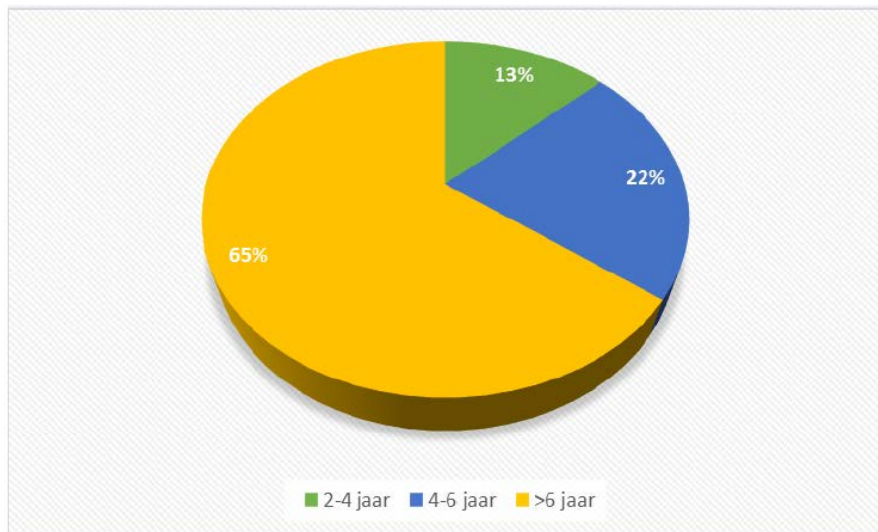


Van deze RiO's is 9% (8) raadsheer in opleiding en 91% (83) rechter in opleiding.



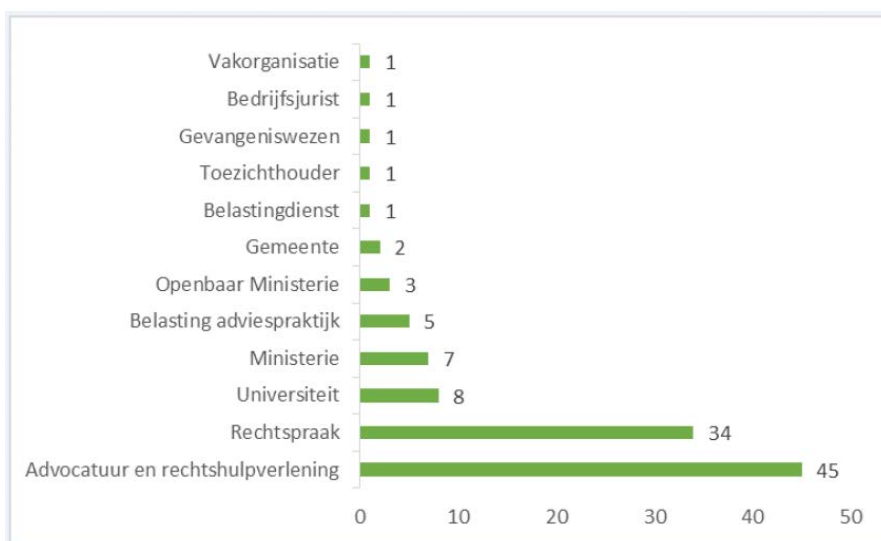
De RiO's variëren als volgt in leeftijd.





Van de 91 RiO's had 65% (59) meer dan zes jaar juridische werkervaring na afstuderen, 22% (20) vier tot zes jaar en 13% (12) twee tot vier jaar.

De RiO's hebben juridisch relevante werkervaring opgedaan in verschillende organisaties. Een aantal heeft ervaring opgedaan in meerdere organisaties.



3.4 Instrumenten

3.4.1 Intake

Algemeen

De ressortelijk georganiseerde intakecommissies bestaan uit de GOC's van de gerechten in het ressort en een onderwijskundig adviseur van SSR. De intakecommissie heeft tot taak het bestuur van een gerecht te adviseren over inrichting en duur van de opleiding. Bij RiO's die de vierjarige opleiding volgen, staat de opleidingsduur vast. Bij deze RiO's wordt alleen geadviseerd over de inrichting van de opleiding. Het gerechtbestuur beslist over de duur en de inrichting van de opleiding op basis van het advies van de intakecommissie.

Een en ander vindt plaats zo snel mogelijk na de sollicitatie en ruim vóór de RiO aan de opleiding begint (in verband met de opzegtermijn die de aspirant-RiO in acht moet nemen). Met het vaststellen van het intakeadvies staat de duur van de opleiding in beginsel vast. Verlengen van de opleidingsduur is alleen mogelijk bij een geslaagd beroep op de hardheidsclausule (bedoeld voor bijzondere omstandigheden, zoals langdurige ziekte) terwijl verkorten –alleen van een opleiding korter dan drie jaar– altijd mogelijk is als de RiO, na overleg met de praktijkopleiders en de kernopleider, eerder een eindbeoordeling vraagt.

De RiO heeft de mogelijkheid om aan het einde van de voorfase opnieuw een intakeadvies te vragen¹⁷.

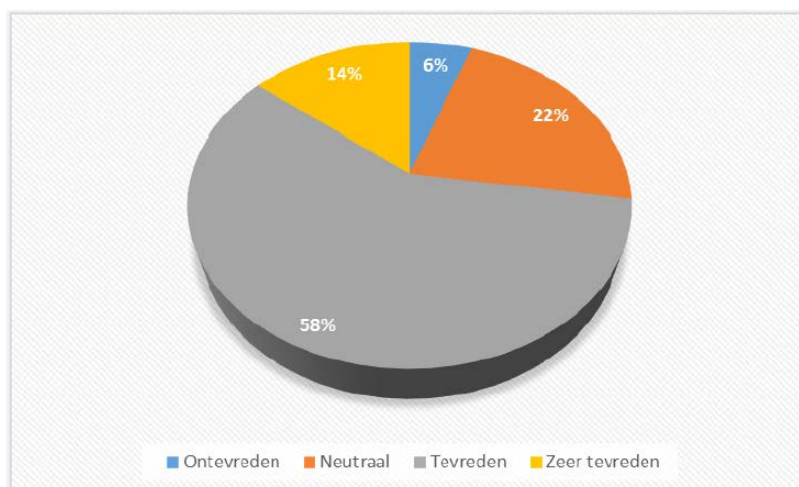
Gesprekken met leden van de intakecommissies

De commissie heeft met een aantal leden van intakecommissies (GOC's uit de verschillende gerechten) gesproken. De leden van de intakecommissies schetsen het volgende beeld. De opleidingsduur moet de RiO die de kortere opleiding volgt, in staat stellen zonder te veel tijdsdruk uit te groeien tot een goede rechter of raadsheer. Daarbij moet rekening worden gehouden met de stages en de 'oranje dagen' (een dag per week die besteed wordt aan professionalisering; zie paragraaf 3.2). Een goed hulpmiddel is de leidraad die de intakecommissies gebruiken bij het adviseren over de opleidingsduur. De aanwezigheid van de onderwijskundige van SSR draagt bij aan het bewaken van de landelijke uniformiteit.

In het intakegesprek moet de RiO inschatten wat hij nog moet leren en hoeveel tijd hij daarvoor nodig heeft. De RiO moet zich realiseren dat hij, anders dan in een sollicitatiegesprek, niet alleen zijn sterke punten, maar vooral zijn ontwikkelpunten in kaart moet brengen.

Er is nog te weinig bekend over de juistheid van de tot nu toe gegeven adviezen, omdat er nog maar weinig RiO's klaar zijn met de opleiding.

Enquête RiO's



Van de 91 RiO's was 58% (53) tevreden, 14% (13) zeer tevreden over de kwaliteit van de intakegesprekken, 22% (20) reageert 'neutraal' en 6% (5) is ontevreden.

De RiO's hebben een toelichting gegeven op het door hen gegeven

antwoord.

¹⁷ Artikel B.10 Statuut

Een aantal opmerkingen lijkt in de categorie 'onervarenheid' te passen, naar aanleiding waarvan reeds aanpassingen zijn doorgevoerd:

- een vierjaars-RiO die teleurgesteld is dat de duur niet bekort kan worden (de uitnodigingsbrief die bespreking van de opleidingsduur noemde, is aangepast);
- 'het leek wel een sollicitatiegesprek' (de meeste GOC's houden inmiddels een voorgesprek om het doel van het gesprek helder te maken);
- 'kon keuze niet overzien, want studiegids was nog niet klaar' (kort na aanvang van de opleiding is de gids geplaatst op de site van SSR);
- het advies voldeed niet aan de eisen.

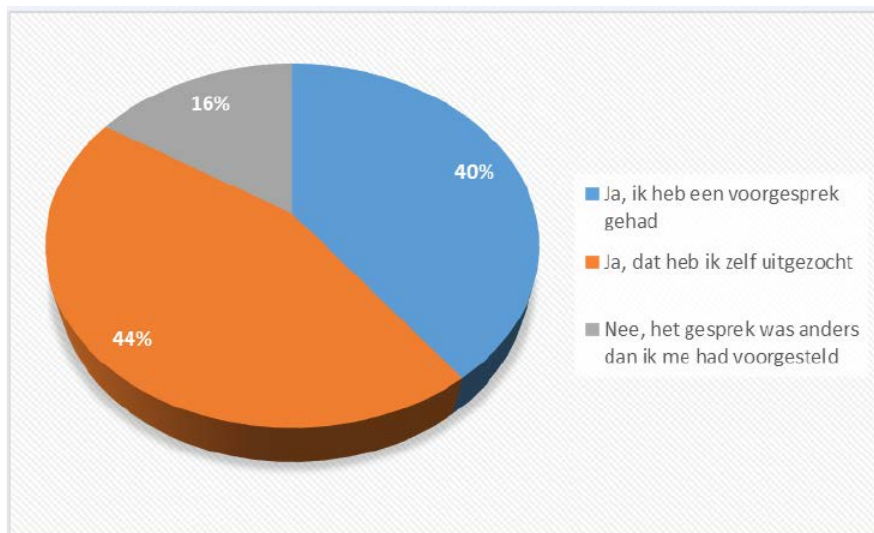
Veel RiO's vonden het moeilijk om, vóórdat zij waren begonnen met de opleiding, een inschatting te maken van de benodigde tijd en de inrichting van de opleiding.

Enkele opmerkingen van tevreden RiO's:

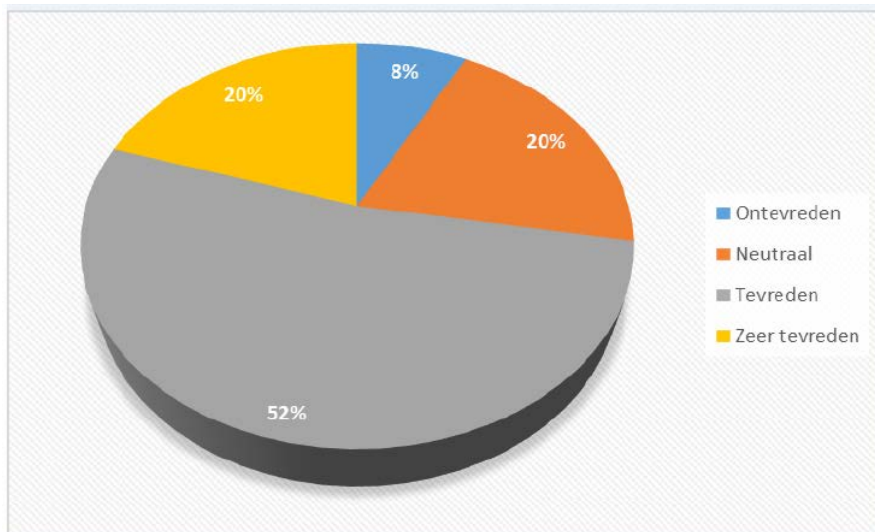
- een open en plezierige sfeer;
- er werd goed meegedacht;
- ik kon mijn ideeën inbrengen.

Enkele opmerkingen van ontevreden RiO's:

- ik moest me verdedigen;
- alles lag al vast;
- het was meer een plan van de rechtbank dan maatwerk voor mij.



Wat besproken zou worden tijdens het intakegesprek was voor 74 van de 88 RiO's duidelijk. 40% (35) kreeg een voorgesprek; 44% (39) had het zelf uitgezocht; 16% (14) had zich het gesprek anders voorgesteld.



Op de vraag of de RiO tevreden is over de aansluiting van het advies bij zijn ervaring, talenten en ambities hebben 90 RiO's geantwoord; 52% (47) is tevreden, 20% (18) zeer tevreden, 20% (18) 'neutraal' en 8% (7) is ontevreden.

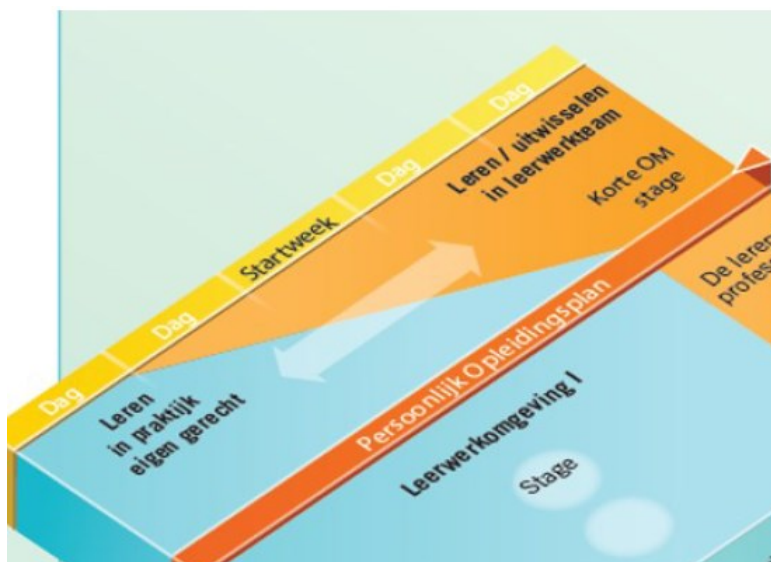
Als reden voor het niet aansluiten van het advies noemen de RiO's het feit dat ze tijdens het intakegesprek nog te weinig kennis hebben om een goede inschatting te maken van wat ze nog moeten leren.

Bevindingen visitatiecommissie

De commissie heeft de indruk dat alle RiO's een intakeadvies hebben gekregen en dat de intakecommissies goed functioneren. Wanneer meer RiO's de opleiding hebben afgerond, kan worden vastgesteld of de duur van de kortere opleiding in individuele gevallen toereikend is. Het is niet bekend of er RiO's zijn die minder tijd nodig hebben en eerder een eindbeoordeling aanvragen. Of het beoogde maatwerk ten aanzien van de opleidingsduur daadwerkelijk wordt geleverd, kan dus nog niet met zekerheid worden vastgesteld, maar er lijkt hier en daar aanleiding tot verbetering.

Bij het bepalen van de duur van de opleiding spelen verschillende belangen een rol. Gerechtsbestuur en management hebben er belang bij een RiO zo snel mogelijk als rechter of raadsheer te benoemen; de RiO wil een goede opleiding met maximale slagingskans. De intakecommissie adviseert doorgaans een opleidingsduur die aan de 'veilige kant' is: een opleidingsduur die de kans op uitval zo klein mogelijk maakt. Daarbij is de gedachte dat inkorten van de opleidingsduur altijd mogelijk is, maar verlengen in beginsel niet. Voor de vier-jaarsvariant geldt dit niet: vier jaar blijft vier jaar.

3.4.2 Voorfase



Algemeen

Elke RiO volgt in de eerste drie maanden fulltime de voorfase. Van deze drie maanden brengt de RiO per saldo de helft door op het gerecht en de helft bij SSR. De RiO kan in deze periode vrij van productiedruk oefenen met rechterswerk en de opgedane ervaringen gebruiken bij het opstellen van het persoonlijk opleidingsplan (POP). RiO's die superspecialist¹⁸ zijn, nemen ook deel aan de voorfase, maar zij kunnen bepaalde onderdelen overslaan. Superspecialisten zijn zeer ervaren juristen op een

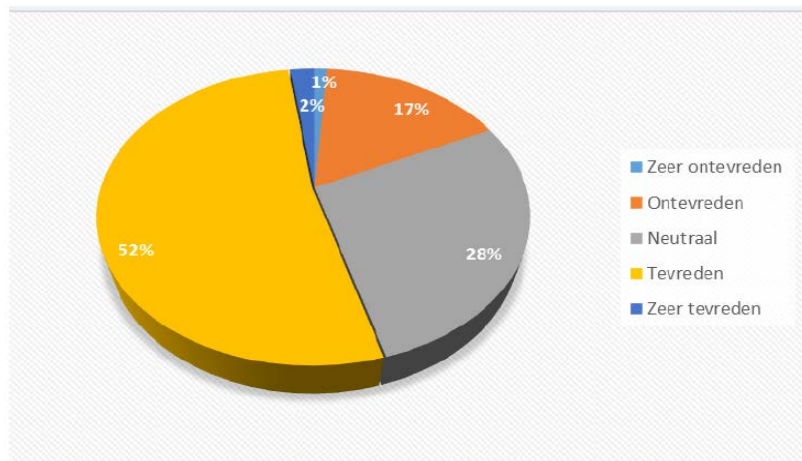
bepaald rechtsgebied, zoals een zeer ervaren officier van justitie of een op een bepaald rechtsgebied gespecialiseerde advocaat.

Gesprekken en enquête

Tijdens de gesprekken is gebleken dat veel RiO's de voorfase in het algemeen positief waarderen, maar deze te lang, te vol en te schools vinden. De RiO's hebben tijdens de gesprekken met de commissie veelvuldig gezegd dat sommige cursussen elkaar voor wat betreft de inhoud overlappen, dat intervisie zonder praktijkervaring geen zin heeft en dat een enkele cursus weinig toegevoegde waarde heeft.

Overigens dient ten aanzien van dit punt te worden vermeld dat SSR op basis van deze ervaringen het programma van de voorfase inmiddels zodanig heeft aangepast dat intervisie daarvan geen onderdeel meer uitmaakt.

¹⁸ De regeling 'Selectie en opleiding overstappende officieren van justitie naar de Rechtspraak en superspecialisten' is vastgesteld op 20 oktober 2015 en te vinden op Intro Landelijk



Van de 90 RiO's die vragen over de voorfase hebben beantwoord, was 52% (47) tevreden, 2% (2) zeer tevreden, 28% (25) 'neutraal', 17% (15) ontevreden en 1% (1) zeer ontevreden over de kwaliteit van de voorfase.

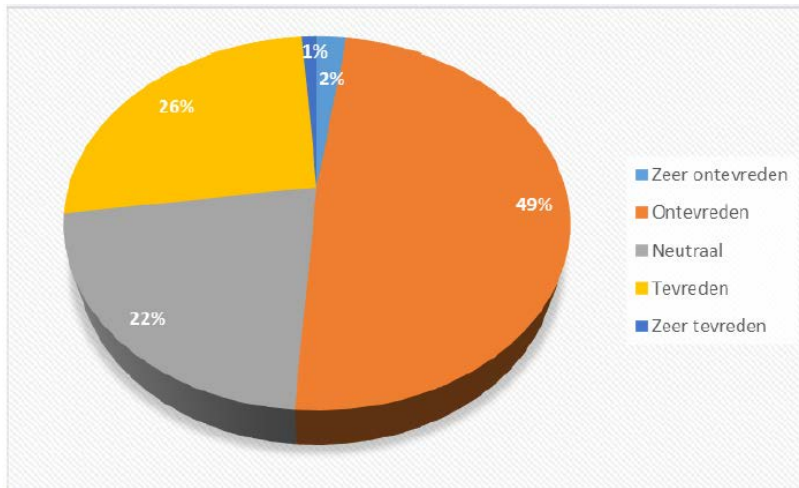
De RiO's noemen als positieve punten in de toelichting op de enquêtevragen en tijdens de gesprekken met de visitatiecommissie:

- veel waardering voor de ruimte die er is om te 'landen' of rustig te aarden in de organisatie;
- goed om rond te mogen kijken op het gerecht; de meeste SSR-activiteiten waren leerzaam;
- er is genoeg ruimte om op het gerecht te oefenen (maar lastig dat een week steeds wordt opgebroken);
- vaak genoemd: de training zittingsvaardigheid was erg goed;
- fijn dat mijn praktijkopleiders me wat zittingen lieten doen; nuttig bij het maken van het POP;
- uitstekende mogelijkheid om buiten mijn vakgebied rond te kijken in de Rechtspraak; nuttig en inspirerend;
- goed om zonder productiedruk kennis te mogen maken met het vak;
- tevreden over kernopleiders.

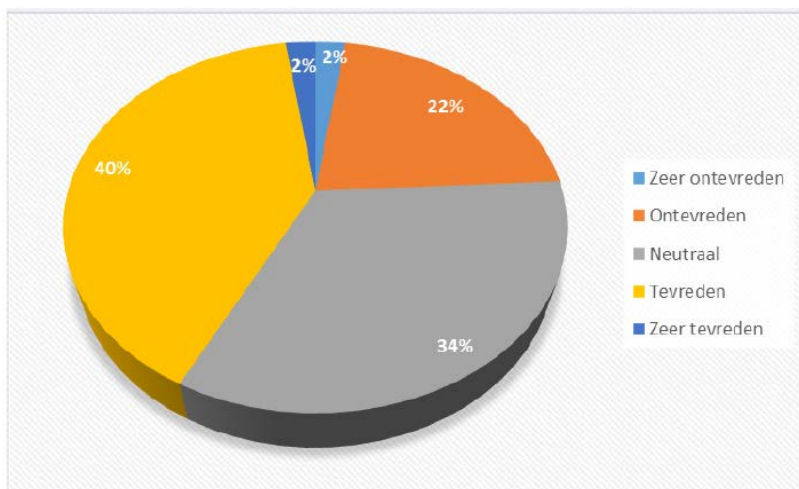
De belangrijkste punten die de RiO's zowel in de enquête als tijdens de gesprekken hebben aangedragen:

- te veel cursussen en te weinig praktijk;
- te veel tijd bij SSR en te weinig op het gerecht, waardoor de voorfase erg theoretisch werd en er niet veel aansluiting was bij collega's op het gerecht;
- liever meer inhoudelijke cursussen (over het rechtersvak of juridisch inhoudelijke cursussen) en minder cursussen over persoonlijke vorming;
- geen tijd om (op het gerecht) te oefenen met het rechtersvak, waarbij vooral de mogelijkheid om een zitting te doen wordt gemist; daardoor moeilijk om een reëel POP op te stellen;
- door voorervaring in de Rechtspraak (ook als plaatsvervanger) voegt de voorfase weinig toe;
- veel verplichte cursussen met opdrachten, waardoor er geen tijd is om te bezien wat je zelf nog wilt ervaren in de voorfase;
- bij overstappen naar een nieuwe leerwerk omgeving steeds een voorfase van een maand, zodat de RiO zich steeds kan inwerken;

- geef meer handvaten voor de invulling van de voorfase op de gerechten.



Van de 88 RiO's die over de duur van de voorfase vragen hebben beantwoord, was 26% (23) tevreden, 1% (1) zeer tevreden, 49% (43) ontevreden, 2% (2) zeer ontevreden, en 22% (19) 'neutraal'. In de toelichting op de antwoorden werd door vrijwel iedereen verklaard dat de voorfase te lang duurt; de RiO's willen 'beginnen'.



Op de vraag of de RiO tevreden is over de eigen verantwoordelijkheid en de regie over zijn leerproces in de voorfase, is 40% (35 van 87) tevreden; 2% (2) is zeer tevreden, 34% (29) is 'neutraal', 22% (19) is ontevreden en 2% (2) is zeer ontevreden.

In de toelichting op de antwoorden ontstaat een minder positief beeld. Dat past bij de indruk die de visitatiecommissie kreeg tijdens de gesprekken. De RiO's hebben vooral in het door SSR verzorgde deel van de voorfase weinig tot geen maatwerk ervaren. Ongeacht de voorervaring van de RiO waren de meeste cursussen verplicht en SSR geeft in de beleving van de RiO niet snel vrijstelling van een verplichte cursus. De RiO's ervaren SSR op dit punt als schools en star. De RiO's laten een verzoek tot vrijstelling vaak achterwege omdat het minder werk is 'om toch maar naar de cursus te gaan'. Dit is op zich opmerkelijk, aangezien niet SSR beslist over vrijstelling, maar de praktijkopleider, de kernopleider en de RiO gezamenlijk. In de praktijk ervaren de RiO's kennelijk dat deze beslissing door SSR wordt genomen. Dat komt mogelijk doordat SSR, in de perceptie van de RiO's, een duidelijke (terughoudende) mening heeft ten aanzien van het verlenen van vrijstellingen, die aan de RiO kenbaar wordt gemaakt als deze zich bij SSR meldt met het verzoek om vrijstelling; de RiO legt zich daar dan maar liever bij neer. Of, zoals een RiO de vaak terugkerende ervaring van de RiO's verwoordt: 'Iets in mij zegt dat het verstandig is om te doen wat SSR zegt'.

Bevindingen visitatiecommissie

De RiO-opleiding is nog maar net gestart en de voorfase is een in de Rechtspraak nieuw onderdeel¹⁹. Kennismaken met het vak en de mogelijkheid om overal rond te kijken zijn zeer waardevol voor de RiO. Het is wel nodig een betere balans tussen praktijk en theorie te vinden, zodat de RiO reeds in de voorfase met rechterswerk kan beginnen, maar zonder productiedruk.

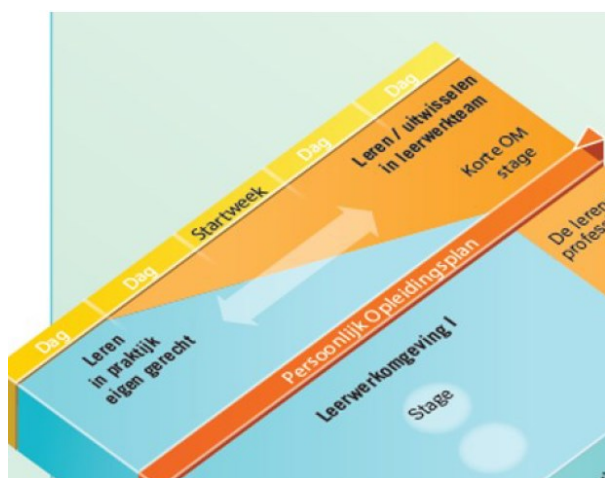
Gelet op de beschrijving van de uitgangspunten in de leerfilosofie (zie hiervoor paragraaf 3.2) kan de commissie zich voorstellen dat de RiO's van SSR meer maatwerk verwachten, ook in de voorfase. Daar staat tegenover dat SSR waarschijnlijk geen volwaardig programma kan aanbieden als de RiO's zelf bepalen welke onderdelen van het programma zij willen volgen. Het is naar het oordeel van de commissie belangrijk om hierin een beter evenwicht te vinden.

Ingevolge hoofdstuk D van het Statuut is SSR verantwoordelijk voor ontwikkeling en uitvoering van de ondersteunende leeractiviteiten. Omdat de RiO's in dienst zijn van de gerechten zou SSR haar verantwoordelijkheid meer in overleg met de gerechten en vooral ook met de RiO's moeten uitoefenen. Hoewel SSR het programma van de voorfase al op enige punten heeft aangepast, kan, gelet op de reacties van de RiO's, op dit punt nog veel winst worden geboekt. De RiO's zijn als geen ander in staat daarover mee te denken.

Aanbeveling 10

Formeer een werkgroep die het programma van de voorfase onder de loep neemt, waarbij expliciet wordt gelet op de mogelijkheid om écht maatwerk te leveren. Zorg dat in deze werkgroep in ieder geval vertegenwoordigers van SSR, de GOC-vergadering en (afgestudeerde) RiO's zitting hebben.

3.4.3 Persoonlijk opleidingsplan (POP)



Algemeen

Het Statuut²⁰ omschrijft het persoonlijk opleidingsplan (POP) als een opleidingsplan waarin omschreven is waar en wanneer de opleiding zal plaatsvinden, welke opleiders hierbij betrokken zijn, aan welke competenties gewerkt zal worden en welke aandachtspunten van belang zijn voor een succesvolle begeleiding.

Aan het einde van de voorfase moet de RiO een goed opgebouwd en gefundeerd POP voor de eerste leerwerk omgeving gereed hebben. Bij elke volgende leerwerk omgeving dient dit plan ook steeds

¹⁹ Bij de medische vervolgoopleidingen is een vergelijkbare fase, waarin de arts op een afdeling 'oriënterend' werkt, maar nog zonder opleidingsplaats.

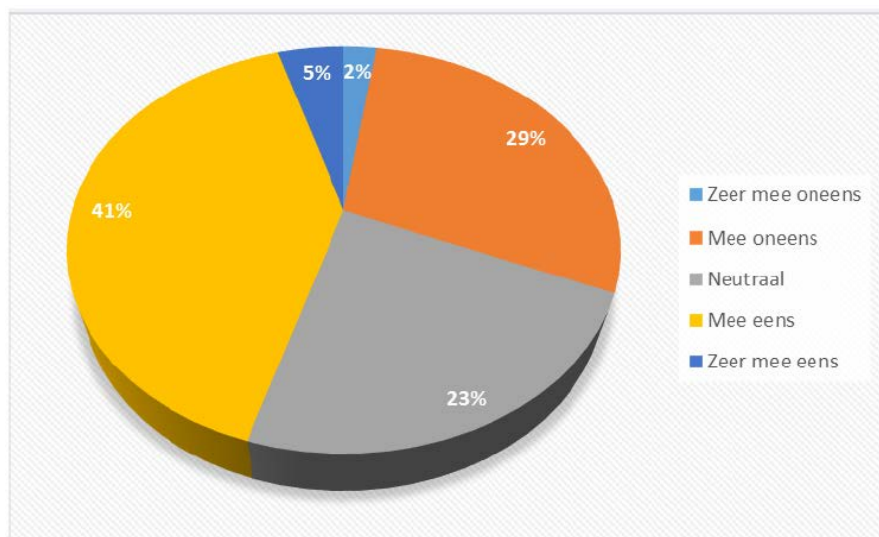
²⁰ In artikel A.3.

tijdig klaar te zijn. Het besluit van het gerechtsbestuur over de vastgestelde duur en de inrichting is uitgangspunt bij het POP.

Het Statuut²¹ schrijft voor wat er in het POP dient te staan. Globaal gaat het om enerzijds de feitelijke invulling van de opleiding (aantallen uitspraken en zittingen in de leerwerkomgevingen en stages) en anderzijds de beschrijving van de ontwikkeling van de RiO. Om de drie maanden wordt het POP geëvalueerd door de kernopleider, de praktijkopleider en de RiO²².

Gesprekken en enquête

Op de stelling 'de voorfase bood voldoende informatie en inzicht om een POP goed te kunnen opstellen' is door 86 RiO's gereageerd:



41% (35) is het hiermee eens, 5% (4) is het er zeer mee eens, 23% (20) is 'neutraal', 29% (25) is het oneens en 2% (2) zeer oneens.

Uit de gesprekken die de commissie met de RiO's heeft gevoerd blijkt dat het POP niet als een fundament van de opleiding wordt gezien of gebruikt. De RiO's en de praktijkopleiders zijn vooral bezig met het begroten van de benodigde aantallen zittingen en uitspraken die de RiO in de betreffende leerwerkomgeving moet doen. Het is voorgekomen dat een RiO geen POP had in een tweede leerwerkomgeving en er zijn RiO's die liever geen ontwikkelpunten opnemen in hun POP, omdat zij vrezen dan alleen over hun 'zwakke' kanten te moeten praten bij het gesprek met de beoordelingscommissie.

Bevindingen commissie

Het POP lijkt op dit moment vooral gebruikt te worden om de gewenste productie te registreren. Die afspraken over aantallen zijn van belang, enerzijds omdat de RiO een zekere productiedruk moet aankunnen en anderzijds omdat de betreffende teamvoorzitter de aantallen moet faciliteren en de RiO niet voor meer productie moet inzetten. In veel gerechten wordt de RiO 'boven de formatie' in de organisatie geplaatst. Daarmee wordt bedoeld, dat hij geen formatieplaats (met bijbehorende productie-eis)

²¹ Artikel B.11

²² Toelichting op artikel B.9 Statuut.

bezet en er dus geen productieverwachtingen mogen zijn. De teamvoorzitter kan de RiO op deze wijze als 'extra' ervaren en dat maakt de kans groter dat de RiO de ruimte krijgt om aan de realisatie van de doelen in zijn POP te werken.

Het POP zou vooral gebruikt moeten worden om de ontwikkeling van de RiO te monitoren en deze functie lijkt het POP nog niet te hebben.

Aanbeveling 11

Maak het POP een waardevoller document door:

- *te overwegen om het POP te splitsen in een ontwikkelgedeelte (slechts ter inzage van de RiO, de praktijkopleiders en de kernopleider) en een voor alle geautoriseerde betrokkenen kenbaar zakelijk gedeelte (werkafspraken over aantallen), zodat de RiO zich veilig voelt om ontwikkelpunten en groei met de opleiders te bespreken;*
- *te zorgen dat de RiO in de voorfase voldoende in aanraking komt met de praktijk van het rechterswerk, zodat hij een reële inschatting kan maken van de benodigde aantallen en een kwalitatief goed POP kan opstellen;*
- *te zorgen dat het POP steeds bij aanvang van de leerwerkomgeving klaar is;*
- *voldoende ruimte voor de RiO te organiseren om aan de realisatie van zijn POP te werken;*
- *te waarborgen dat het POP indien nodig wordt aangepast of bijgesteld, wanneer de ontwikkelingen in de opleiding van de RiO daar om vragen.*

3.4.4 RiO-portaal (digitale leeromgeving)

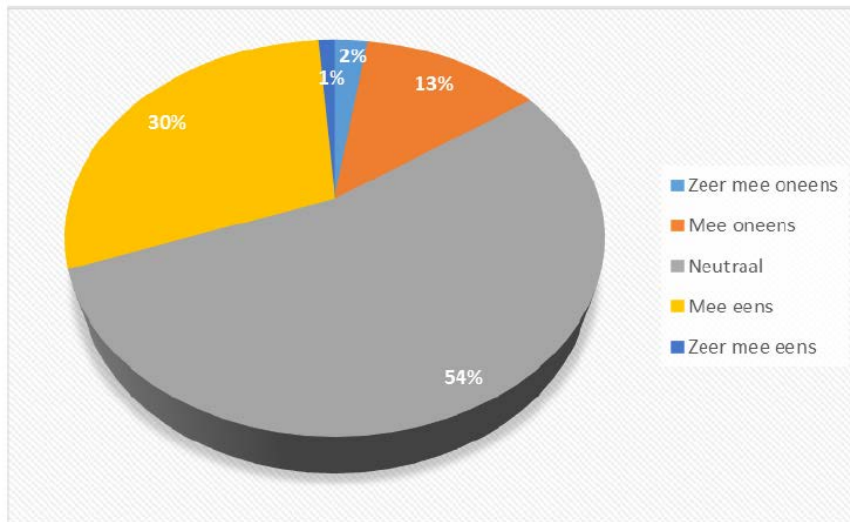
Algemeen

Het RiO-portaal is de door SSR ontworpen en onderhouden digitale leeromgeving²³. RiO's en direct betrokkenen bij de opleiding hebben toegang tot het RiO-portaal. Dit bestaat uit twee delen: een leeromgeving en een portfolio. In de leeromgeving vindt de RiO informatie over bijvoorbeeld bijeenkomsten of cursussen (bijvoorbeeld data en tijden), opdrachten en studiematerialen zoals teksten en webcolleges. Leeractiviteiten kunnen gericht zijn op voor- en nawerk rondom bijeenkomsten. Het portfolio wordt in de volgende paragraaf besproken.

De leeromgeving is gericht op het ondersteunen van het leren van RiO's tijdens alle fasen van de opleiding. De digitale leeractiviteiten variëren van cursusinformatie (met materiaal) tot zelfstudieactiviteiten. Over veel onderwerpen zijn webcolleges gemaakt.

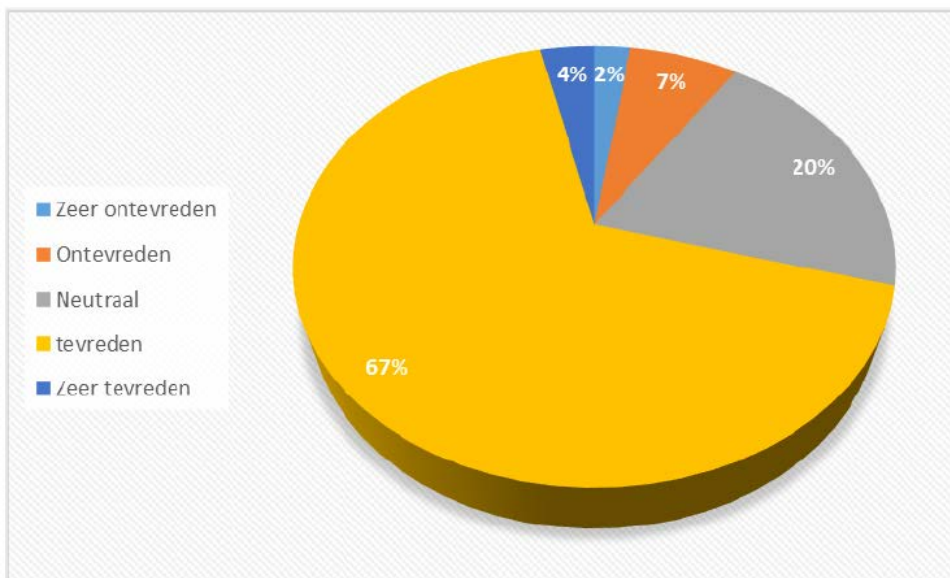
²³ Op de website van SSR staat een duidelijk instructiefilmpje.

Enquête



85 RiO's hebben gereageerd op de stelling 'De digitale leeractiviteiten die in het RiO-portaal zijn te vinden, verrijken mijn leerproces'. 30% (25) is het eens met deze stelling, 1% (1) is het zeer eens, 13% (11) is het niet eens met de stelling, 2% (2) is het zeer oneens met de stelling. Opvallend veel RiO's 54% (46) antwoordt 'neutraal'.

Uit de toelichting op de antwoorden blijkt dat weinig RiO's gebruik maken van digitale leeractiviteiten. Wie gebruik heeft gemaakt van de webcolleges is daar over het algemeen positief over.



Van de 85 RiO's is 67% (57) tevreden over de informatie over cursussen in het RiO-portaal, 4% (3) is zeer tevreden, 7% (6) RiO's zijn ontevreden, 2% (2) is zeer ontevreden, 20% (17) is 'neutraal'.

De RiO's die ontevreden zijn, hebben als toelichting gegeven:

- onoverzichtelijk; informatie is moeilijk te vinden;
- soms wordt er iets gewijzigd (bijvoorbeeld een eerder aanvangstijdstip) zonder dat je daar bericht van krijgt (een andere RiO vermeldt dat de emailnotificatie prettig is);
- een zoekfunctie zou fijn zijn;
- cursusdata graag in een duidelijk overzicht zetten.

3.4.5 Digitaal portfolio

Algemeen

Het portfolio is een digitale map waarmee de RiO zijn ontwikkeling en bekwaamheid toont. Het portfolio is het dossier waarop de RiO wordt beoordeeld. Het beoordelingsreglement Initiële opleiding tot rechter en raadsheer (verder het beoordelingsreglement)²⁴ geeft in hoofdstuk 4 regels voor de invulling van het portfolio. Volgens artikel 10 lid 3 van het beoordelingsreglement moet de

RiO er op toezien dat hij ten aanzien van alle competenties (dat zijn er 11) en juridische kennis bewijsstukken in het portfolio opneemt.

Om de RiO feedback te geven op zijn functioneren en de beoordelingscommissie te informeren over de RiO, worden formulieren ingevuld. De praktijkleiders vullen feedbackformulieren in over de verrichtingen van de RiO. Dat kunnen rechterswerkzaamheden zijn (voorbereiden en leiden van een zitting; schrijven van een vonnis), maar ook activiteiten die verband houden met de thema's in de twee rechter 'bollen' (over professionalisering) in het schema (zie hiervoor onder 3.2). Daarnaast zijn er evaluatieformulieren die driemaandelijks over de voortgang van de opleiding worden ingevuld door de praktijkleiders, de kernopleider en de RiO.

In het portfolio worden de formulieren digitaal opgeslagen met zo mogelijk de bewijsstukken (bijvoorbeeld het vonnis met alle versies van het concept of een filmpje van een zitting). SSR stelt aan alle RiO's een iPad ter beschikking om geheel digitaal werken te ondersteunen.

Er is een verplicht deel in het portfolio, waarin de RiO het POP, de aandachtspunten uit het assessment, de evaluatieverslagen en een beschrijving door de teamvoorzitter (over het functioneren van de RiO binnen het team) dient op te nemen. De RiO bepaalt in beginsel zelf welke bewijsstukken hij in het vrije deel van zijn portfolio opneemt. De praktijkleiders hebben invloed door middel van het invullen van de formulieren; zij moeten, evenals de kernopleider, verklaren of de selectie van de RiO een goed beeld geeft van de ontwikkeling van de RiO. De beoordelingscommissie kan aanvullende stukken opvragen als zij dat nodig vindt. Het portfolio wordt één tot twee weken voor de beoordeling gesloten²⁵. Daarna kan er in beginsel niets meer aan het portfolio worden toegevoegd.

De in te vullen formulieren waren bij alle bezoeken aan de gerechten een prominent gespreksonderwerp. De feedbackformulieren en de evaluatieformulieren worden hier nader besproken.

Gesprekken en enquête

De praktijkleiders vinden het (te) veel werk om deze formulieren in te vullen, al zijn er ook opleiders die vinden dat het invullen went. Tijdens de gesprekken bleek dat het voorkomt dat rechters geen praktijkopleider (meer) willen worden vanwege de bureaucratie. De praktijkleiders zien soms dat de beoordelingscommissie de tekst in

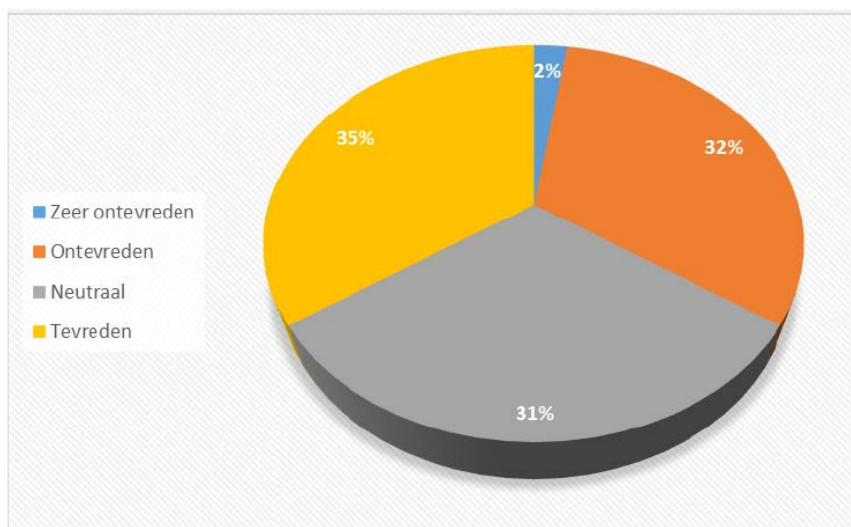
²⁴ Op Intro landelijk.

²⁵ Artikel 4 lid 4 Beoordelingsreglement

het formulier anders interpreteert dan bedoeld door de praktijkopleider (er wordt bijvoorbeeld 'gescoord' op een andere competentie).

Rechters die een RiO incidenteel begeleiden weten niet altijd wat van hen wordt verwacht.

RiO's ervaren soms dat een rechter die geen praktijkopleider is, niet bereid is de formulieren in te vullen. Een enkele keer hoorde de commissie over een praktijkopleider die weigerde formulieren in te vullen. RiO's moeten de praktijkopleider geregeld aansporen om formulieren in te vullen; een klusje waar de RiO's een enorme hekel aan hebben.



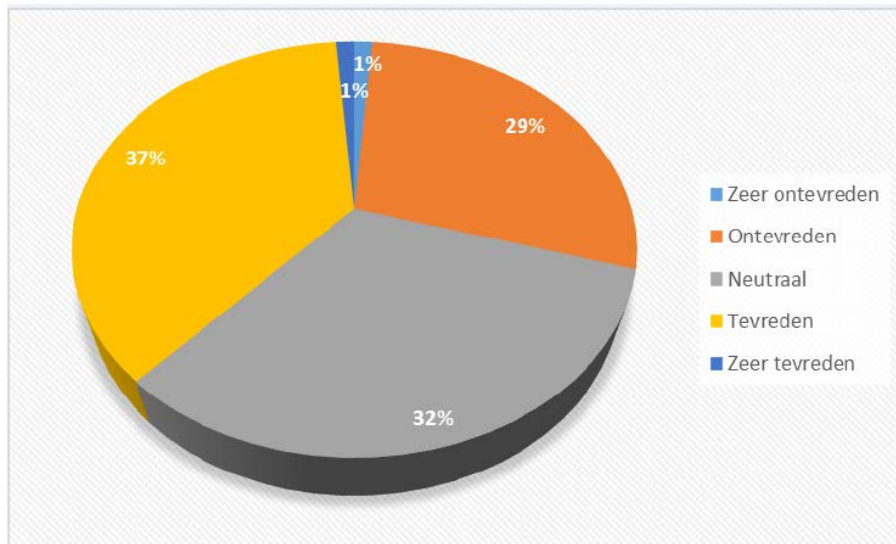
In de enquête is 35% (29) van de 84 RiO's tevreden over de feedbackformulieren, 32% (27) is ontevreden, 2% (2) is zeer ontevreden. De rest antwoordt 'neutraal' (31%, 26).

De meest gehoorde klacht is dat het invullen van de formulieren te veel tijd kost, omdat het formulier te lang en te uitgebreid is en bovendien overlappende onderdelen heeft.

Andere klachten zijn:

- de digitale verwerking kan voor problemen zorgen (hoe opslaan; te weinig ruimte in de hokjes);
- vooral een civiel formulier; niet geschikt voor strafrecht;
- de dubbelfunctie: (a) leren van feedback en (b) rapportage aan beoordelingscommissie wringt;
- te veel beoordelingscriteria.

In de enquête is de vraag voorgelegd in hoeverre de RiO's tevreden zijn over het werken met het evaluatieformulier.



81 RiO's hebben deze vraag beantwoord. 37% (30) is tevreden over de feedback-formulieren, 1% (1) is zeer tevreden, 29% (23) is ontevreden, 1% (1) is zeer ontevreden. De rest antwoordt 'neutraal' (32%, 26).

Deze uitkomst en de toelichting van de RiO's zijn in lijn met de hiervoor weergegeven passage over feedbackformulieren.

Bevindingen visitatiecommissie

De formulieren zijn een punt van aandacht. Het plan om het aantal beoordelingscriteria van 101 terug te brengen naar 75 lijkt een stap in de goede richting, al gaat het dan nog steeds om heel veel criteria. Omdat de RiO er volgens artikel 10 lid 3 van het beoordelingsreglement op moet toezien dat hij ten aanzien van alle competenties bewijsstukken in het portfolio opneemt, wil hij zekerheidshalve op al deze criteria positief scoren. Dat legt een zwaar accent op het invullen van de formulieren en geeft de RiO's een gevoel van onveiligheid.

De visitatiecommissie is, gelet op de onderwijskundige theorie en de ervaringen uit de medische en de onderwijskundige wereld, van mening dat het vrijwel niet mogelijk is een oordeel te geven over het functioneren van een professional in opleiding als de beoordelaar dat functioneren niet zelf heeft geobserveerd. De commissie realiseert zich dat deze opmerking de opdracht te buiten gaat. Mogelijk kan de eindevaluatie in 2018 op dit punt meer helderheid verschaffen.

De visitatiecommissie geeft als aandachtspunt mee voor de eindevaluatie 2018:

Onderzoek of het daadwerkelijk mogelijk is een oordeel te geven over het functioneren van een professional als de beoordelaar dat functioneren niet zelf heeft waargenomen.

Aanbeveling 12

Maak het (tijdig) invullen van het feedbackformulier aantrekkelijker door:

- *het vanzelfsprekend te maken dat het feedbackformulier samen met de RiO wordt ingevuld, tegelijk met het geven van mondelinge feedback;*
- *een webcollege te maken over het invullen van het feedbackformulier voor rechters of raadsheren die geen praktijkopleider zijn en incidenteel een RiO begeleiden.*

3.4.6 Hoofdfase: leeractiviteiten SSR

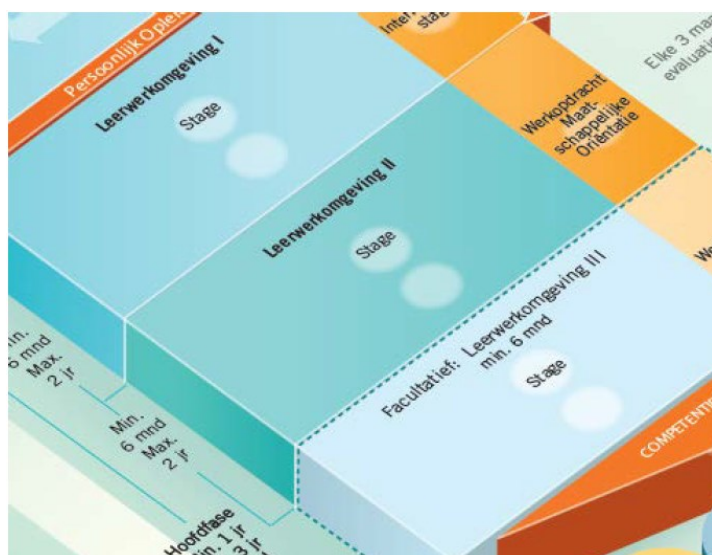
Algemeen

De hoofdfase is de periode van 12 tot 45 maanden²⁶, waarin de RiO wordt opgeleid tot rechter of raadsheer, het merendeel van de tijd werkzaam is in de leerwerkomgeving en daarnaast, onder andere in het leerwerkteam, leeractiviteiten volgt.

De hoofdfase vangt aan na de voorfase en omvat de gehele periode tot het einde van de opleiding.

In dit rapport worden de volgende onderwerpen over de hoofdfase behandeld:

- leeractiviteiten SSR: de lerende professional (zie paragraaf 3.4.7) en vakinhoudelijke cursussen (deze paragraaf);
- leerwerkomgevingen op de gerechten (zie paragraaf 3.5.3);
- stages (zie paragraaf 3.5.5).



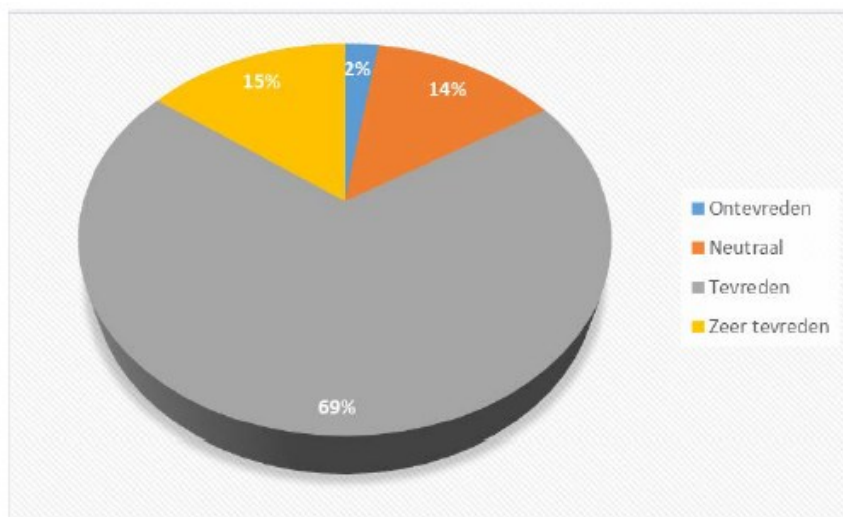
In deze paragraaf wordt ingegaan op cursussen die SSR verzorgt ter ondersteuning van de RiO, die werkzaam is in een bepaalde leerwerkomgeving (een bepaald rechtsgebied) op het gerecht. Het gaat om cursussen in de rechtsgebieden civiel (handel/kanton), bestuur (waaronder begrepen belastingrecht), straf en familie²⁷.

In elk rechtsgebied worden essentiële en aanbevolen leeractiviteiten aangeboden. De essentiële leeractiviteiten zijn voor iedere RiO in de betreffende leerwerkomgeving verplicht, de aanbevolen leeractiviteiten zijn dat niet.

²⁶ Artikel A.3 Statuut.

²⁷ https://ssr.nl/index.php?page=leeractiviteiten-ter-ondersteuning-van-de-leerwerkomgeving&hl=nl_NL

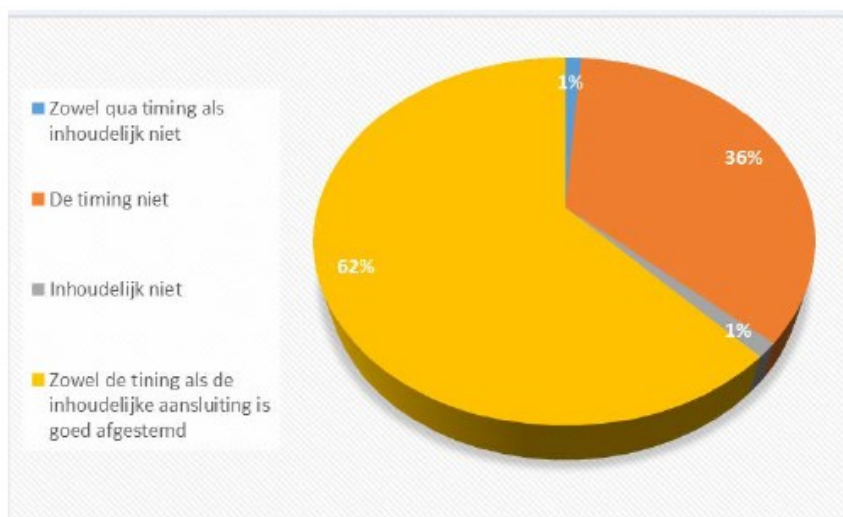
Gesprekken en enquête



De RiO's zijn tevreden over de kwaliteit van de essentiële leeractiviteiten van SSR.

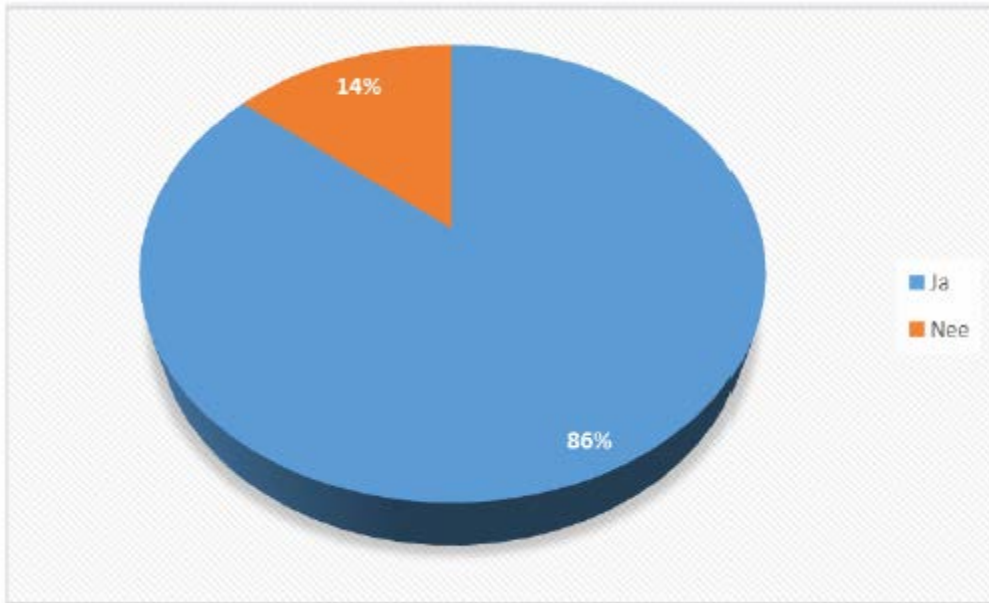
Van de 81 RiO's is 69% (56) tevreden, 15% (12) zeer tevreden, 2% (2) is ontevreden en 14% (11) is 'neutraal'.

In de toelichting worden de (vakinhoudelijke) cursussen en de docenten overwegend als (zeer) goed en aansluitend bij de praktijk genoemd. Wel wordt hier en daar overlap ervaren en de opmerking dat er (te) veel cursussen zijn, kwam regelmatig terug. Ook hebben de RiO's de ervaring dat niet altijd rekening gehouden wordt met hun voorervaring.

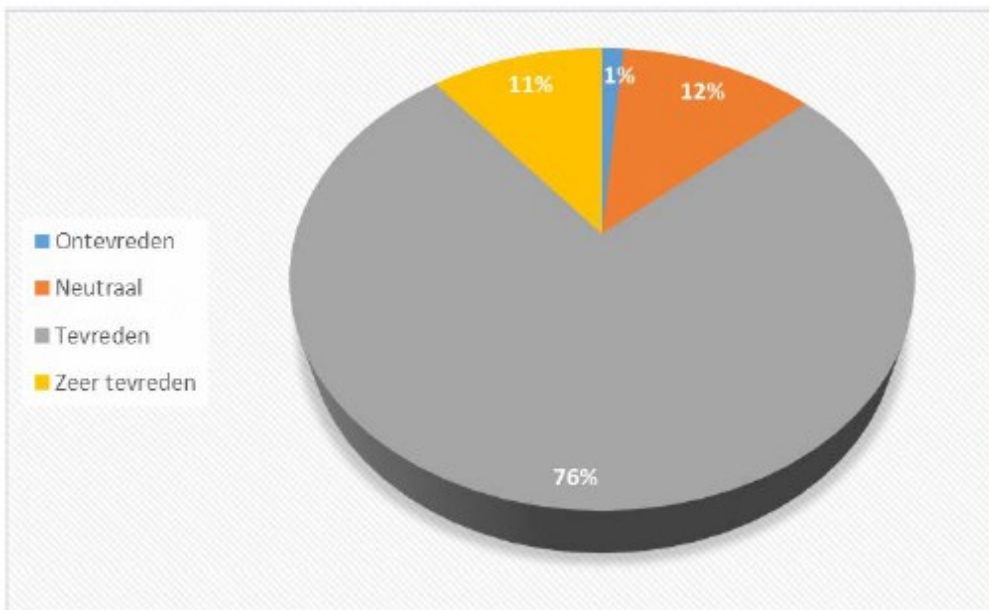


De essentiële leeractiviteiten sluiten volgens 62% (49) van de 79 RiO's die deze vraag hebben beantwoord, zowel qua timing als qua inhoud goed aan bij de leerwerk omgeving; 36% (28) was niet tevreden over de timing, 1% (1) niet over de inhoud en 1% (1) niet over zowel inhoud en timing.

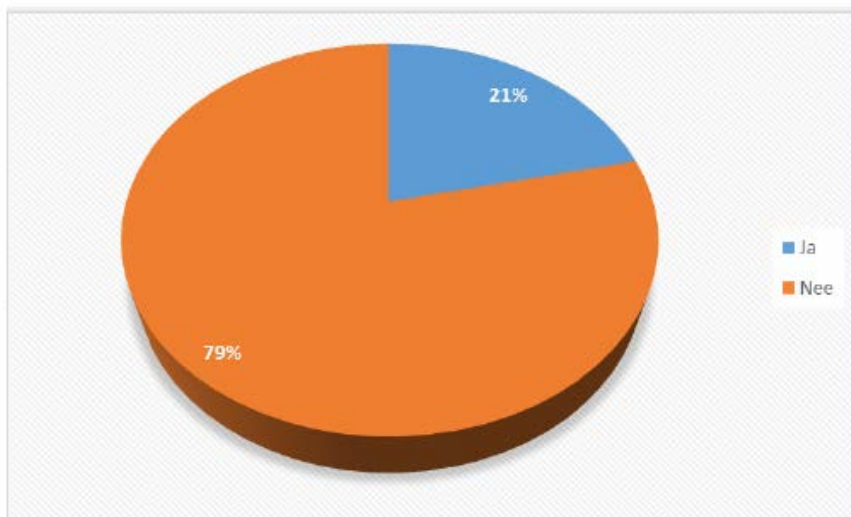
De niet-tevreden RiO's kunnen RiO's zijn uit de eerste lichtingen, die in de voorfase nog geen basiscursus voor de eerste leerwerk omgeving kregen aangeboden. Dat is inmiddels wel het geval.



86% van de RiO's (74 van 86) heeft de aanbevolen leer-activiteiten van SSR gevolgd.



Van die 74 RiO's is 76% (56) tevreden over deze leer-activiteiten, 11% (8) is zeer tevreden, 1% (1) is ontevreden en 12% (9) is 'neutraal'.



Van de 84 RiO's die de betreffende vraag hebben beantwoord, missen 18 RiO's (21%) leeractiviteiten in het aanbod van SSR.

De toelichting geeft een uiteenlopend beeld van wat zij missen (cursussen over hoger beroep; cursussen van hoger of gedifferentieerder niveau; cursussen compareren, politierechterzitting, civiel procesrecht, een crashcourse in een nieuw rechtsgebied voor beginners, een cursus rechtsfilosofie).

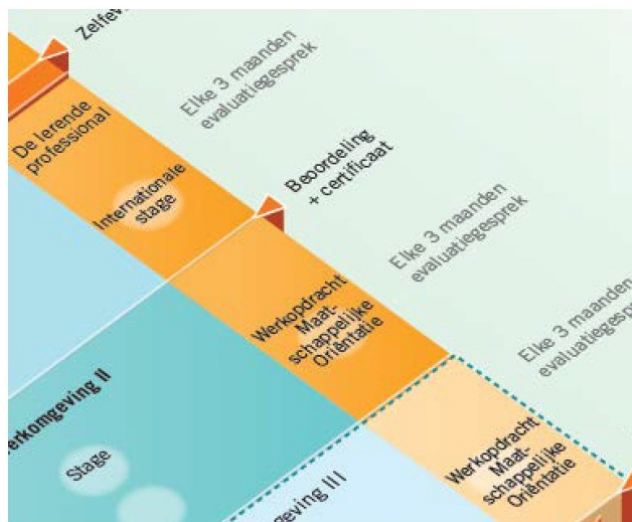
Bevindingen visitatiecommissie

Uit deze resultaten, die werden bevestigd tijdens de gesprekken met de RiO's, blijkt dat de leeractiviteiten van SSR in de hoofdfase in het algemeen goed gewaardeerd worden.

3.4.7 Doorlopende module 'de lerende professional' en credits

Algemeen

Het onderdeel 'de lerende professional' betreft een aantal algemene, essentiële leeractiviteiten die in beginsel door alle RiO's gedurende het eerste jaar gevolgd worden in het leerwerkteam op de zogenaamde 'oranje dag'. De onderwerpen hebben betrekking op de thema's in de twee rechter 'bollen' van het schema.



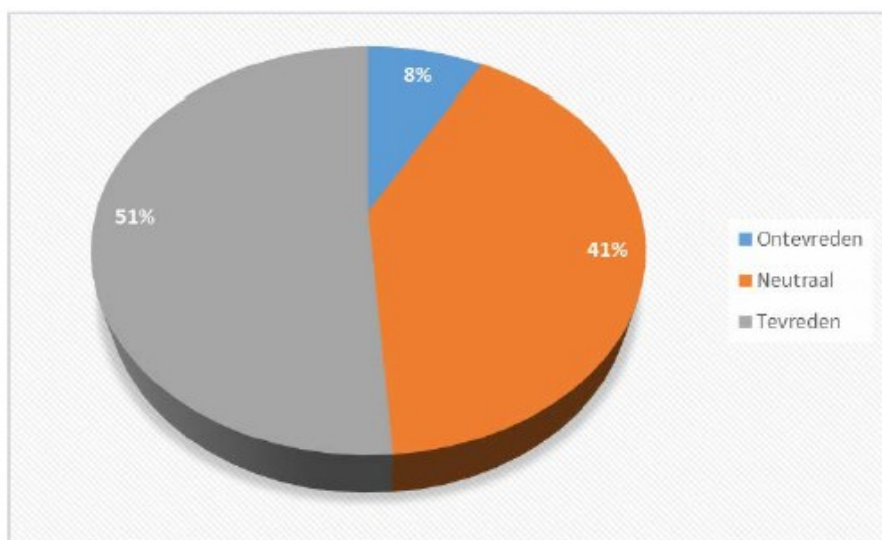
Een leerwerkteam is een groep RiO's die op dezelfde datum met hun opleiding zijn gestart en met elkaar een team vormen om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren.

Het leerwerkteam wordt na het eerste jaar regionaal ingedeeld, omdat de groep anders door uitstromende 'afgestudeerde' RiO's te klein zou worden.

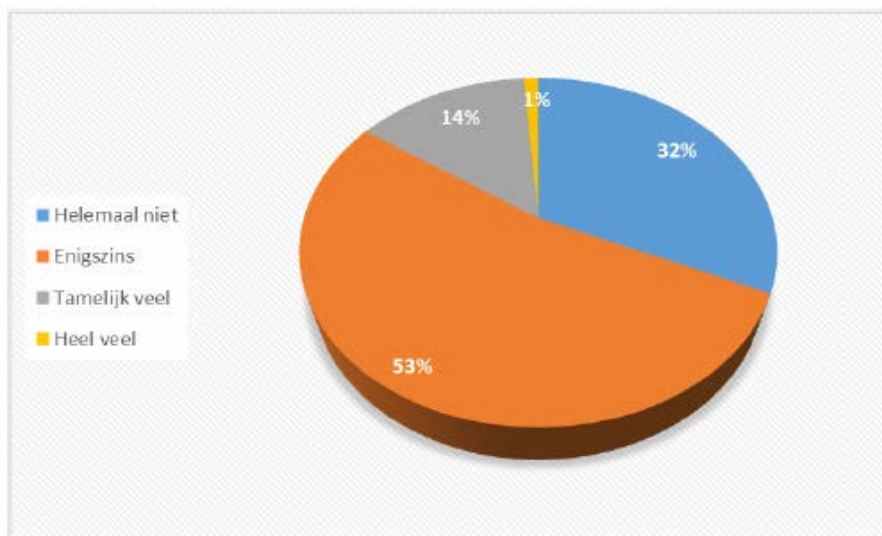
Nieuw zijn de zogenaamde credits of de zogenaamde 'verrijking'. De RiO krijgt na het eerste jaar van de opleiding tijd om zelf initiatieven te nemen. Er is veel mogelijk; zo kan de RiO een coach inschakelen of een symposium organiseren.

Gesprekken en enquête

Over de inhoud van de doorlopende module 'de lerende professional' hebben 86 RiO's vragen beantwoord.



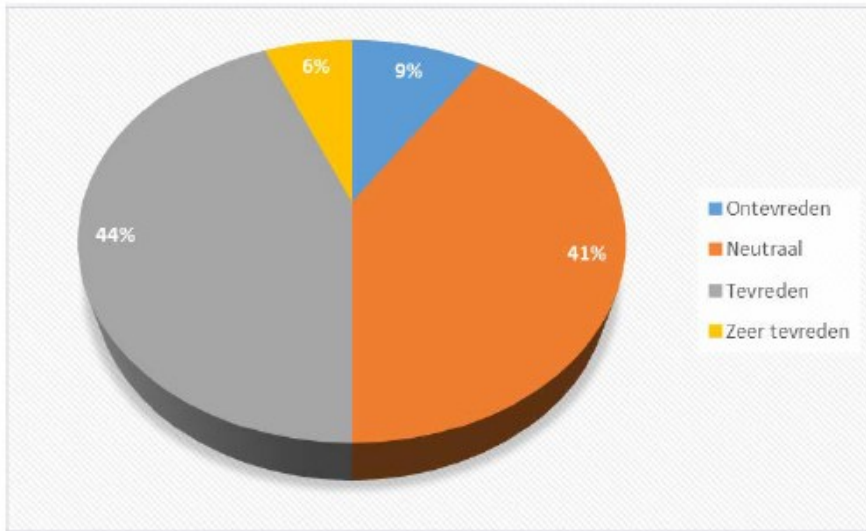
Van deze RiO's is 51% (44) tevreden over de inhoud, 8% (7) ontevreden en 41% (35) heeft 'neutraal' geantwoord.



Op de vraag in hoeverre de RiO invloed heeft op het programma heeft 1 RiO (1%) 'heel veel' geantwoord, 12 hebben 'veel' (14%), 45 'enigszins' (53%) en 27 'helemaal niet' (32%).

Van de 86 RiO's hebben 39 RiO's (45%) zelf initiatief genomen om invloed op het programma uit te oefenen.

Van de 86 RiO's hadden 31 RiO's (36%) ten tijde van het invullen van de enquête gebruik gemaakt van de credits. De rest (nog) niet.



Op de vraag of zij tevreden zijn over het creditsysteem hebben 32 RiO's een antwoord gegeven: 3 van hen (9%) zijn ontevreden, 13 zijn 'neutraal' (41%), 14 (44%) zijn tevreden en 2 (6%) zijn zeer tevreden.

De mogelijkheid om zelf initiatief te nemen wordt in de toelichting op de antwoorden positief genoemd. Een belangrijk aandachtspunt is dat er niet steeds voldoende tijd is voor activiteiten naast het gewone werk in de leerwerkomgeving (vooral strafrechters hebben weinig tijd). Ook de administratie wordt als nadeel genoemd.

Over de informatie over dit systeem en de invoering daarvan door SSR laat een aantal RiO's zich kritisch uit. Wel waarderen de RiO's de ruime mogelijkheden die het creditsysteem biedt.

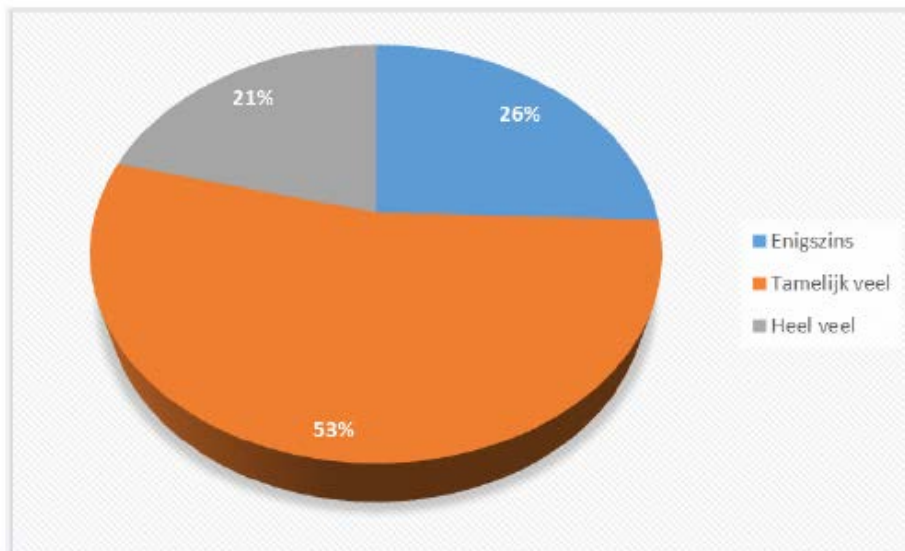
Tijdens de gesprekken vertelden RiO's dat zij de indruk hebben dat de beoordelingscommissie meeweegt wat met de credits is gedaan, zodat de RiO vreest daardoor dat het creditsysteem toch minder vrijblijvend is dan bedoeld.

SSR meent dat een RiO die geen gebruik maakt van de credits daar vrij in is, maar dat dit zich zou moeten vertalen in een hogere productie. In de studiegids²⁸ staat dit niet. De credits zijn ook niet in het Statuut geregeld.

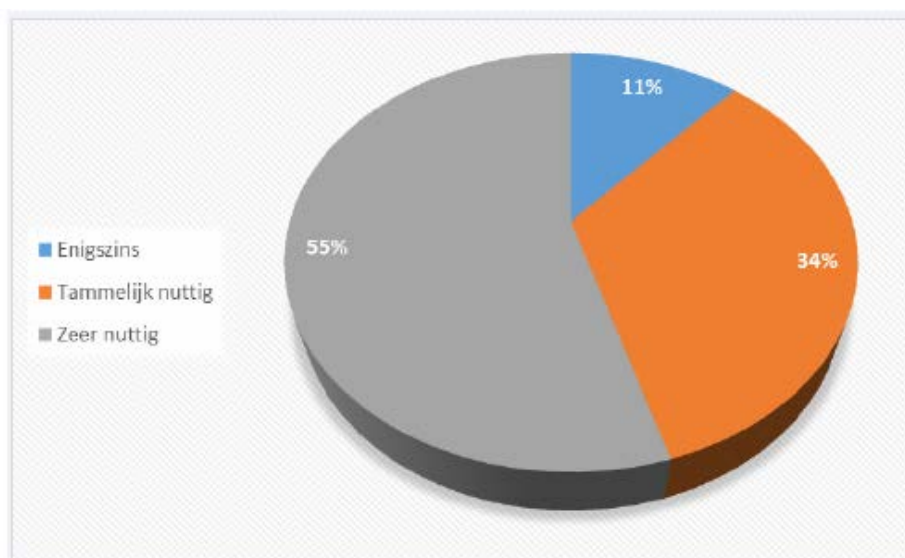
Gezien de korte tijd sinds de introductie kan de commissie over de uitvoering en het effect van het creditsysteem nog niets concluderen.

Over het contact met andere RiO's in het leerwerkteam zijn de RiO's vrijwel zonder uitzondering positief. Het leerwerkteam vormt een veilige omgeving waar ruimte is voor intervisie en het uitwisselen van ideeën. Bovendien hebben de RiO's in het leerwerkteam plezier met elkaar. Eén leerwerkteam heeft zelfs een studiereis naar China gemaakt. Veel RiO's vinden het jammer dat de leerwerkteams opnieuw zijn ingedeeld. De persoonlijke band en het gezamenlijk optrekken met de teamleden zijn belangrijk voor de RiO's.

²⁸ Website SSR initiële opleiding, hoofdfase



In de enquête vond 53% (46) van de 86 RiO's dat er 'tamelijk veel' kennis en ervaring binnen het leerwerkteam wordt gedeeld, 21% (18) 'heel veel', en 26% (22) 'enigszins'. Niemand heeft geantwoord met 'helemaal niet'.



Het delen van kennis wordt door 55% (47 van 86 RiO's) zeer nuttig gevonden, door 34% (29) tamelijk nuttig, 11% (10) enigszins nuttig. Niemand heeft geantwoord met 'helemaal niet nuttig'.

Bevindingen visitatiecommissie

Uit deze antwoorden en de gesprekken met de commissie blijkt dat de RiO's leren in een leerwerkteam positief waarderen. De eigen inbreng van de RiO's lijkt nog niet voldoende van de grond gekomen.

3.4.8 Beoordelingssysteem

Algemeen

Een belangrijk uitgangspunt van de RiO-opleiding is dat begeleiden (opleiden) en beoordelen niet meer in één hand is. De praktijk- en kernopleiders kunnen zich richten op hun coachende rol bij de ontwikkeling van de RiO en de beoordelingscommissie beoordeelt. Dit uitgangspunt beoogt te bevorderen dat de RiO met een minimale beoordelingsdruk opgeleid wordt.

De Landelijke Beoordelingscommissie RiO's (LBR) bestaat uit ervaren rechters en raadsheren die tevens ervaring hebben met opleiden en die werkzaam zijn in verschillende rechtsgebieden. Zij mogen geen RiO uit het eigen gerecht beoordelen. Voor elke beoordeling stelt het RiO-bureau een beoordelingscommissie samen uit drie leden van de LBR. De beoordelingscommissie wordt ondersteund door twee gecertificeerde adviseurs in dienst van SSR.

Het zwaartepunt van de beoordeling ligt bij de beoordeling van het portfolio. De drie leden van de beoordelingscommissie lezen eerst het portfolio en vullen aan de hand daarvan ieder voor zich de scoringslijst in. Vervolgens heeft de beoordelingscommissie samen met een van de beoordelingsadviseurs een voorgesprek met de RiO. In dat gesprek deelt zij haar voorlopige bevindingen met de RiO en stelt vragen over eventuele onduidelijkheden in het portfolio of over eventuele bijzonderheden tijdens de opleiding. Punten waarover de RiO in de voorlopige score opvallend sterk of zwak heeft gescoord, worden ook meestal besproken. Na het gesprek vullen de drie leden van de beoordelingscommissie gezamenlijk één scorelijst in. Vervolgens maken zij samen het beoordelingsformulier op. Daarop vermeldt de beoordelingscommissie eventuele bijzonderheden over bepaalde onderwerpen en geeft zij haar overall-indruk van de RiO weer.

De beoordelingsmomenten vallen niet (noodzakelijkerwijs) samen met het einde van de leerwerk omgeving (maar het kan zo uitkomen). Na zes maanden hoofdfase (bij vierjaars-RiO's ook nog een keer tussentijds) en aan het einde van de opleiding vindt een beoordeling plaats. In bijzondere gevallen kan het gerechtsbestuur op advies van de beoordelingscommissie of op verzoek van de RiO een extra beoordelingsmoment

inlassen. De bedoeling van dit systeem is dat de RiO zich in de volgende leerwerk omgeving verder kan en mag ontwikkelen.

Er is sprake van vijf thema's (de zgn. 'bollen').

De beoordelingscommissie toetst de RiO op juridische kennis en de 11 competenties uit het functieprofiel rechter²⁹ op basis van eindtermen (voldoende of onvoldoende voor een beginnend rechter of raadsheer). In totaal zijn er 101 (mogelijk



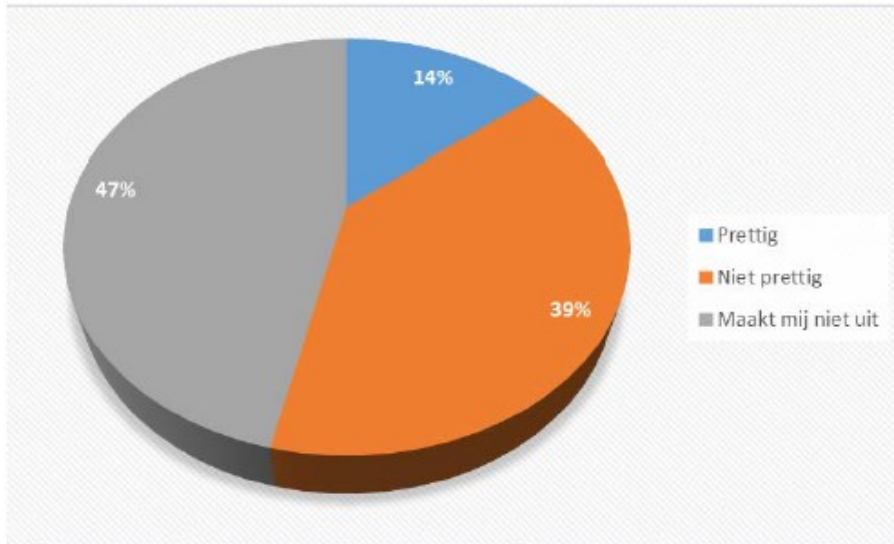
²⁹ Deze competenties staan op het voorblad van de scoringslijst van de beoordelingscommissie. Het gaat om: (1) omgevingsbewustzijn, (2) analytisch vermogen en oordeelsvorming, (3) luisteren, (4) overredingskracht, (5) regievoering (6) samenwerken, (7) zelfvertrouwen en authenticiteit, (8) flexibiliteit, (9) zelfbewust, (10) leervermogen en zelfreflectie, (11) besluitvaardigheid.

binnenkort 75) beoordelings-criteria opgesteld die corresponderen met de competenties. Dat zijn feitelijke gedragingen die de opleider kan beschrijven, zodat de beoordelingscommissie een oordeel kan vormen over een bepaalde competentie van de RiO. De praktijkopleider schrijft op wat hij waarneemt en de beoordelingscommissie 'scoort' de gedraging volgens een puntensysteem. De RiO hoeft niet op alle criteria een voldoende te scoren. Tot op zekere hoogte kan een wat minder functioneren bij een bepaalde competentie gecompenseerd worden door sterker functioneren bij andere competenties. Daarom is er een cesuur afgesproken: een percentage van het aantal te behalen punten dat minimaal behaald moet worden. Proefscores hebben uitgewezen dat een RiO die ongeveer 70% van het aantal te behalen punten scoort, een goede beginnend rechter is. Daarop is de cesuur voor de eindbeoordeling gebaseerd. Bij een tussenbeoordeling is de cesuur lager (afhankelijk van de hoeveel tijd die de RiO nog heeft te gaan in verhouding tot de hele duur van zijn opleiding). Als de RiO het percentage van de cesuur of hoger scoort, krijgt hij van de commissie in beginsel het judicium 'voldoende'. Daarbij moet de RiO in beginsel ook hebben voldaan aan de vereiste, in het POP genoemde, aantallen zittingen en uitspraken. Als de RiO lager dan de cesuur scoort, krijgt hij in beginsel het judicium 'onvoldoende'.

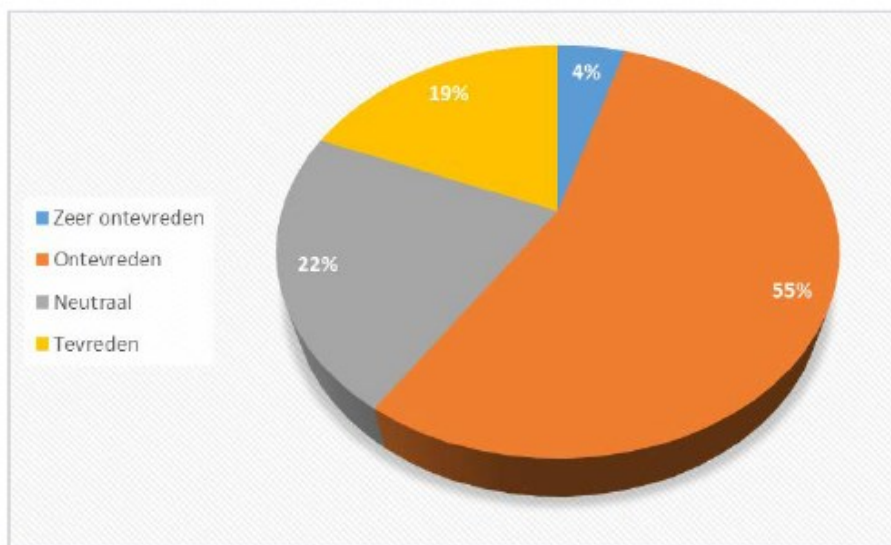
Gesprekken en enquête

Sommige praktijkopleiders, vaak degenen die vroeger zelf als opleider RiO's of RAiO's beoordeelden, hebben moeite met het nieuwe systeem. Sommigen praktijkopleiders wekken de indruk dat zij nog steeds zelf de RiO willen beoordelen. Ook zijn er praktijkopleiders die vrezen dat de beoordelingscommissie niet de in hun ogen juiste beslissing zal nemen. Veel praktijkopleiders zien dat de beoordelingscommissie hun waarnemingen in de formulieren soms anders interpreteert dan deze bedoeld waren. Deze vrees lijkt niet te worden bewaarheid: de commissie heeft niet van de praktijkopleiders gehoord dat zij het beoordelingsadvies van de beoordelingscommissie over 'hun' RiO onjuist vonden. Een aantal praktijkopleiders zou het op prijs stellen om in de gelegenheid te worden gesteld om een toelichting aan de beoordelingscommissie te geven.

De RiO's anticiperen sterk op de beoordeling en proberen zo veel mogelijk zekerheid te vinden. Zij vrezen, evenals de praktijkopleiders, dat een formulier door de beoordelingscommissie anders geïnterpreteerd wordt dan door de praktijkopleider bedoeld. Het merendeel van de RiO's zou daarom prettig vinden als de praktijkopleider als informant bij het beoordelingsgesprek aanwezig zou kunnen zijn of op zijn minst schriftelijk of mondeling informatie kan aanleveren. Het beoordelingssysteem werd vaak een 'black box' genoemd.



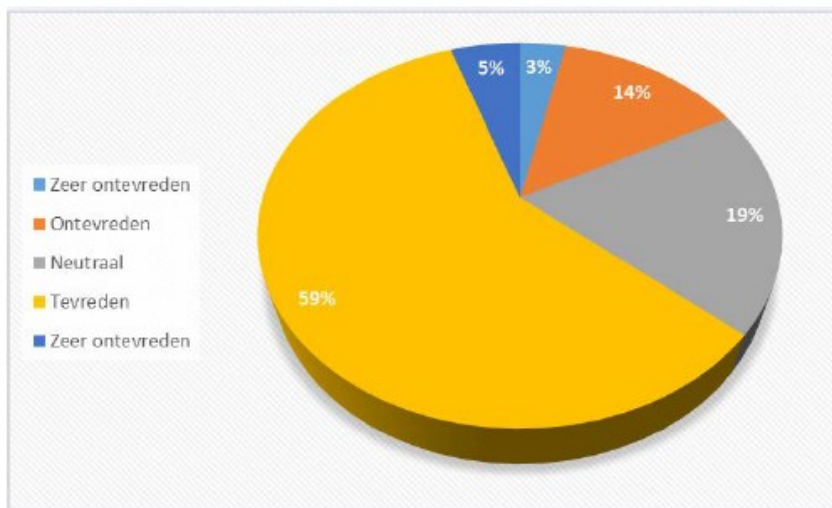
In de enquête vindt 39% (33) van de 84 RiO's het niet prettig dat er geen beoordeling aan het einde van de leerwerk-omgeving plaatsvindt, 14% (12) vindt het prettig en 47% (39) maakt het niet uit.



Van deze ondervraagde RiO's hadden 64 RiO's een beoordeling gehad. Van hen was 4% (3) zeer ontevreden, 55% (35) ontevreden, 19% (12) tevreden en 22% (14) 'neutraal' over het beoordelings-systeem.

Enkele veelgemaakte opmerkingen:

- het is een black box; je weet niet hoe de commissie bij een bepaalde score komt;
- de formulieren werden soms anders gebruikt dan door de praktijkopleider was bedoeld;
- de focus ligt vooral op de formulieren; niet op de prestaties van de RiO;
- het is niet goed dat de beoordelaar de RiO niet kent (onveiligheid);
- een bureaucratisch systeem waarin vooral 'vinkjes gehaald moeten worden';
- het zou goed zijn als de praktijkopleider de rol van informant krijgt;
- als je een conflict met de praktijkopleider hebt is het fijn dat een commissie beoordeelt;
- doordat de praktijkopleider niet beoordeelt, kan hij zich toeleggen op coachen.



Over het beoordelingsgesprek was 59% (34) van de 58 RiO's tevreden, 5% (3) zeer tevreden, 14% (8) ontevreden, 3% (2) zeer ontevreden en 19% (11) 'neutraal'.

Enkele reacties:

- het gesprek en de sfeer is door de meeste RiO's als prettig (bijvoorbeeld 'ik voelde me gehoord') omschreven;
- sommige RiO's vonden het 'een zure auditie', 'feuten', een sollicitatiegesprek of zij melden dat er niet goed naar hun antwoorden werd geluisterd;
- er bestaat soms vrees dat de beoordelingscommissie niet alle stukken in het portfolio heeft bestudeerd;
- de commissie had zich goed ingelezen; goede kennis van het portfolio; commissie leest goed tussen de regels door;
- de commissie begreep goed wat de ontwikkelpunten waren en dat werd heel positief besproken;
- erg fijn om aan het begin te horen wat het advies zou gaan worden;
- jammer dat de RiO geen feedback kan vragen over het advies.

Bevindingen visitatiecommissie

Het beoordelingssysteem is nieuw en zonder voorbeeld in de Rechtspraak. De commissie is onder de indruk van de kwaliteit van het werk van de leden van de beoordelingscommissie. Het is goed dat de beoordelingscommissie en haar leden de praktijkopleiders in verschillende bijeenkomsten voortdurend informeren over het juist invullen van de feedback- en evaluatieformulieren. Dat leidt in de gerechten tot een goed begrip van het beoordelingssysteem. Voor de praktijkopleiders, die ook hun weg in deze nieuwe werkwijze moeten vinden, kan dit ontspannend werken en het toegenomen begrip kan de RiO's gerust stellen.

De commissie spreekt haar zorg uit over de vele te scoren beoordelingscriteria. De daardoor ontstane bureaucratie brengt een gevoel van onveiligheid teweeg bij de RiO omdat deze bureaucratie een eigen leven lijkt te gaan leiden. Zie ook de bevindingen van de commissie in paragraaf 3.4.5.

Aanbeveling 13

Creëer een veiliger beoordelingsomgeving door:

- *een systeem te ontwerpen en te implementeren waarbinnen de leden van de beoordelingscommissie van de RiO feedback krijgen op het voeren van de beoordelingsgesprekken;*
- *het mogelijk te maken dat de praktijkopleider op voordracht van de RiO als informant optreedt bij de beoordeling;*
- *als (leden van de) beoordelingscommissie de praktijkopleiders in de gerechten steeds te blijven informeren over de werkwijze van de beoordelingscommissie en de manier waarop de feedback – en evaluatieformulieren moeten worden ingevuld en worden gebruikt bij de beoordeling;*
- *denk na over de consequenties van het al dan niet gebruik maken van credits door de RiO en werk dit uit in het Statuut.*

De visitatiecommissie realiseert zich dat de nieuwe opleiding de kans moet krijgen om zich te zetten. De commissie acht het echter een tekortkoming dat verlenging van de opleidingsduur in beginsel niet mogelijk is als aan het einde van de opleiding blijkt dat de vóór de start van de opleiding geadviseerde duur toch te kort is geweest. Alleen met een geslaagd beroep op de hardheidsclausule, dus bij zeer bijzondere omstandigheden, is dan verlenging mogelijk. Het enkele feit dat een RiO, die op zich geschikt lijkt om rechter of raadsheer te worden, iets meer tijd nodig heeft, lijkt op dit moment onvoldoende voor een geslaagd beroep op de hardheidsclausule. De visitatiecommissie is zich er van bewust dat deze opmerking buiten de reikwijdte van de opdracht valt, maar zij beveelt aan om aan dit aspect specifiek aandacht te besteden bij de eindevaluatie van 2018.

Aandachtspunt 2018

Onderzoek de wenselijkheid van een regeling waarin het mogelijk wordt de maximale opleidingsduur van de RiO te verlengen, als blijkt dat bij de intake een onjuiste inschatting van de benodigde opleidingsduur is gemaakt.

3.4.9 Conclusie ten aanzien van de instrumenten

De verschillende instrumenten zijn bij de gerechten en bij SSR geïmplementeerd. Niet alle instrumenten werken zoals in het ontwerp van de opleiding is omschreven. In paragraaf 3.6 wordt nader ingegaan op de invloed van de instrumenten op het leerklimaat.

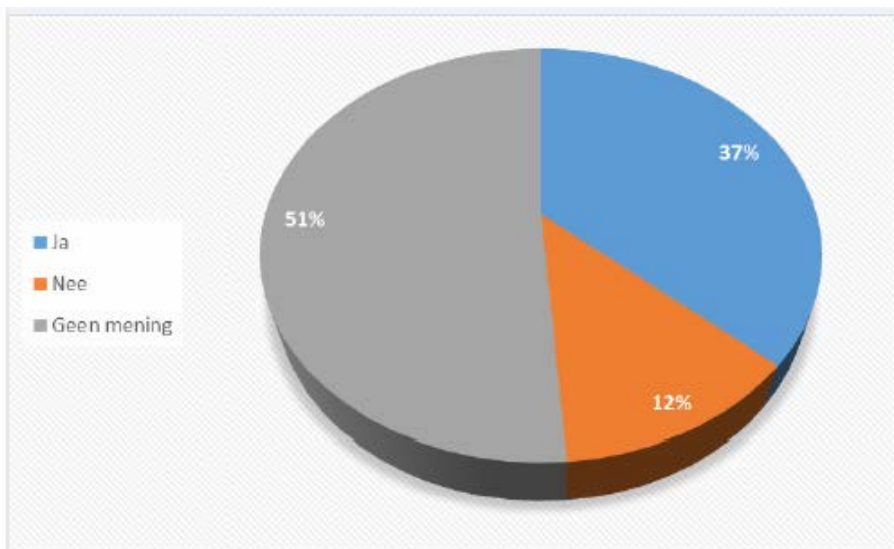
3.5 Werkinrichting

3.5.1 Meerdere vaste instroommomenten

Algemeen

Er zijn in principe vier instroommomenten (1 januari, 1 april, 1 juli en 1 oktober). In 2016 is er geen instroom per 1 juli geweest.

Enquête



Van de 82 RiO's die hierover vragen hebben beantwoord, vond 37% (30) vaste instroommomenten aantrekkelijk, 12% (10) vond dit niet aantrekkelijk en 51% (42) had geen mening.

Als positieve punten van meerdere instroommomenten worden genoemd:

- door een lange opzegtermijn van de eerdere werkring kon ik een lichter later starten;
- sloot goed aan bij eindigen van de advocaatstage;
- flexibel instromen (er kan rekening worden gehouden met persoonlijke omstandigheden als een verhuizing);
- door vaste instroommomenten ontstaan lichten (leerwerkteams); daarover zijn de RiO's zeer positief.

3.5.2 Modulaire opleidingsstructuur

Algemeen

Met de modulaire opleidingsstructuur wordt bedoeld een opleidingsstructuur die bestaat uit verschillende onderwijsmodules.

Enquête

Aan de RiO's is gevraagd of zij tevreden zijn met dit systeem. De RiO's zijn geen van allen ontevreden, maar uit de toelichting op de gegeven antwoorden blijkt dat niet iedereen begrijpt wat met een modulaair systeem bedoeld wordt. Anderen vinden dat hierdoor de opleiding op maat gemaakt kan worden en stellen dat op prijs.

3.5.3 Hoofd fase: leerwerk omgevingen

Algemeen

Dit onderdeel gaat over het 'blauwe gedeelte' in het schema:



Een leerwerkomgeving is de afdeling of het team van het gerecht waarbinnen de RiO wordt opgeleid³⁰. Er zijn vier leerwerkomgevingen in de rechtsgebieden: civiel recht, bestuursrecht (omvat belastingrecht), strafrecht en familierecht. De RiO wordt minimaal zes maanden en maximaal 24 maanden in een bepaalde leerwerkomgeving opgeleid. Elke drie maanden wordt een

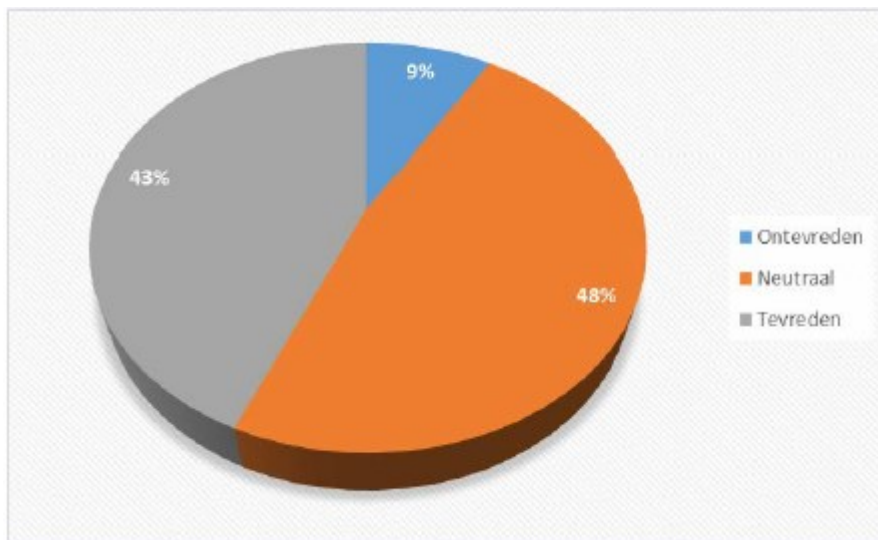
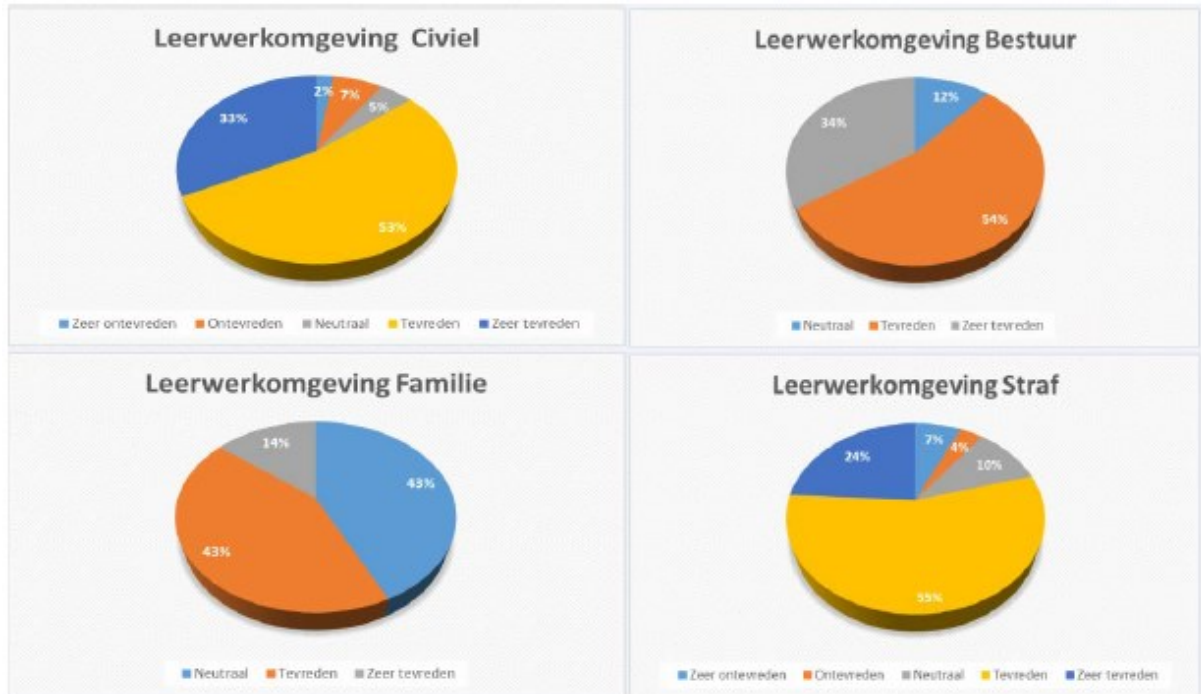
evaluatiegesprek gehouden over de voortgang van de opleiding en de ontwikkelpunten van de RiO, waarbij de RiO, de praktijkopleiders en de kernopleider aanwezig zijn. Er wordt een evaluatieverslag opgemaakt. Na afsluiting van een leerwerkomgeving wordt een overdrachtsgesprek gehouden³¹. De gedachte is dat de RiO zich verder ontwikkelt in de volgende leerwerkomgeving en het overdrachtsgesprek is bedoeld om hem daarin te ondersteunen. De praktijkopleiders van beide leerwerkomgevingen, de kernopleider en de RiO bespreken met elkaar waar de RiO in de nieuwe leerwerkomgeving aan zal gaan werken.

Enquête en gesprekken

Per leerwerkomgeving is de RiO's gevraagd of zij tevreden zijn over de kwaliteit. De vragen over de leerwerkomgeving Civiel zijn beantwoord door 43 RiO's, over de leerwerkomgeving Bestuur door 35 RiO's, over de leerwerkomgeving Straf door 30 RiO's en over de omgeving Familie door 7 RiO's.

³⁰ Artikel A3 Statuut, definities.

³¹ Artikel B.13. Statuut.



Slechts 23 RiO's hebben de vraag naar de tevredenheid over het overdrachtsgesprek (ook wel 'warme overdracht' genoemd) beantwoord; 10 waren tevreden (43%), 2 ontevreden (9%) en 11 'neutraal' (48%).

In de toelichting werden de volgende opmerkingen gemaakt:

- 'beginnen met schone lei' ook prettig;
- voegde weinig toe aan de evaluatieformulieren;
- leuk gesprek waardoor de juiste focus in de tweede leerwerkomgeving kwam te liggen.

Bevindingen van de commissie

Vooraf in leerwerkomgevingen met een (dwingend) rooster is het moeilijk een goede balans tussen opleiding en productie te vinden. Het rooster is veelal klaar voordat de RiO komt, zodat het niet altijd mogelijk is de RiO met zijn praktijkopleider in te roosteren of op zittingen met zaken die het juiste niveau voor de RiO hebben. De praktijkopleiders kunnen hierdoor te weinig werk van de RiO zien om een goede begeleiding te bieden, wat voor het leerklimaat niet optimaal is. Soms levert het problemen op als een ander dan de praktijkopleider een feedbackformulier moet invullen.

Aanbeveling 14

Optimaliseer feedback aan RiO's door deze steeds met zijn praktijkopleiders in te roosteren.

3.5.4 Begeleidingsstructuur: kern- en praktijkopleider, mentor

Kernopleider: algemeen



De kernopleider is een ervaren rechter en opleider, die voor maximaal twee dagen per week gedetacheerd is bij SSR en die de ontwikkeling van een (regionaal georganiseerde) groep van maximaal

24 RiO's³² (12 in de voorfase en 12 in de hoofdfase)³³ van aanvang tot de afronding van de opleiding begeleidt. Daarbij ligt de focus vooral op de ontwikkeling van de RiO met betrekking tot de thema's magistratelijkheid, samenwerken en intervisie³⁴.

De kernopleiders hebben contact met de praktijkopleiders tijdens de evaluatiegesprekken en als er problemen zijn. In dat laatste geval neemt de kernopleider soms contact op met de betrokken (G)OC. Onderling hebben de kernopleiders intervisie en er is geregeld contact met de beoordelingscommissie.

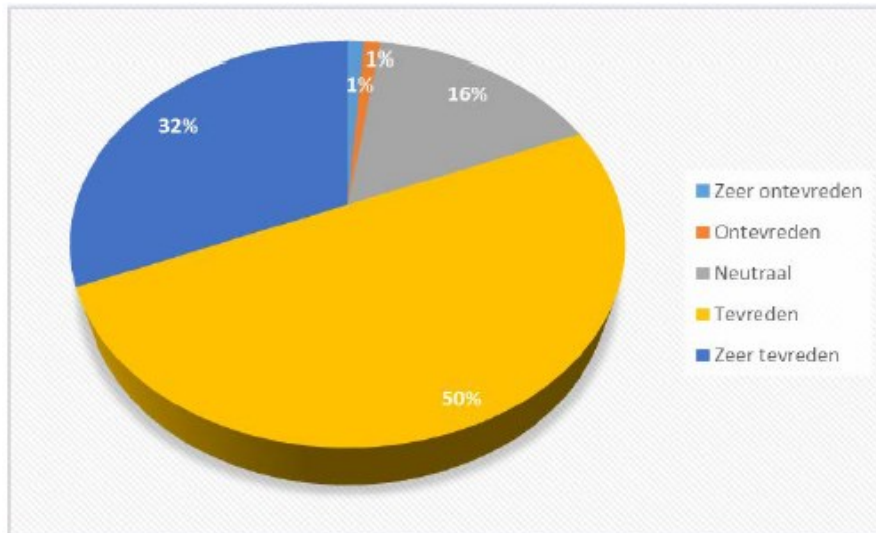
Gesprekken en enquête

Het is niet steeds gelukt om alle RiO's gedurende de hele opleiding te laten begeleiden door een vaste kernopleider: één kernopleider is gestopt, er zijn twee kernopleiders bijgekomen en de leerwerkteams zijn opnieuw (regionaal) ingedeeld. De kernopleiders zien de focus veranderen van begeleiding van een leerwerkteam naar individuele begeleiding.

³² Artikel C.14 en C.15 Statuut.

³³ Artikel C.14 Statuut.

³⁴ Artikel A.3 Statuut.



De RiO's spreken overwegend met waardering over de kernopleiders. Van de 86 RiO's die zich hebben uitgelaten over de begeleiding door de kernopleider, is 32% (27) zeer tevreden, 50% (43) tevreden, 1% (1) ontevreden, 1% (1) zeer ontevreden en 16% (14) 'neutraal'.

Zij noemen de kernopleiders vertrouwensfiguur, meedenker, hulp bij het hanteerbaar maken van de administratieve belasting enzovoort. Er zijn echter ook RiO's die melden dat zij zich niet veilig voelen/hebben gevoeld bij hun kernopleider.

- Uit de RiO-enquête kwamen veel complimenten en positieve opmerkingen over de kernopleider. Daarnaast zijn ook de volgende opmerkingen gemaakt:
- het is jammer dat de kernopleider niet bevoegd is om de praktijkopleider aan te spreken als iets niet goed gaat;
- de rolverdeling tussen kernopleider en praktijkopleider is niet duidelijk;
- over de aantallen (in het POP) was de kernopleider niet doortastend;
- de kernopleider heeft het vaak te druk voor persoonlijke begeleiding;
- de begeleiding voelde toch soms als beoordeling;
- de kernopleiders hebben het te druk om te coachen;
- het zou goed zijn als de kernopleider, los van het onderwerp dat op de agenda staat, bij aanvang van het leerwerkteam vraagt hoe de ervaringen in de groep zijn.

Bevindingen van de visitatiecommissie

De kernopleiders hebben deze nieuwe functie in korte tijd inhoud gegeven. De kernopleider mag, gelet op de ervaringen van de RiO's, een succesfactor van de RiO-opleiding worden genoemd. Wel verdienen de hiervoor weergegeven geluiden aandacht.

Praktijkopleider: algemeen

De praktijkopleider is een rechter of raadsheer die conform het profiel praktijkopleider³⁵ de RiO coacht en begeleidt en die kennis en ervaring overdraagt³⁶. Het bestuur wijst voldoende praktijkopleiders aan³⁷. De praktijkopleider haalt door het volgen van het leertraject voor de praktijkopleider van SSR een certificaat dat één jaar geldig is en waarvan de geldigheid verlengd kan worden door bijscholing³⁸. De GOC houdt de

³⁵ Vindplaats profiel https://ssr.nl/index.php?page=rollen&hl=nl_NL/#prak.opl.

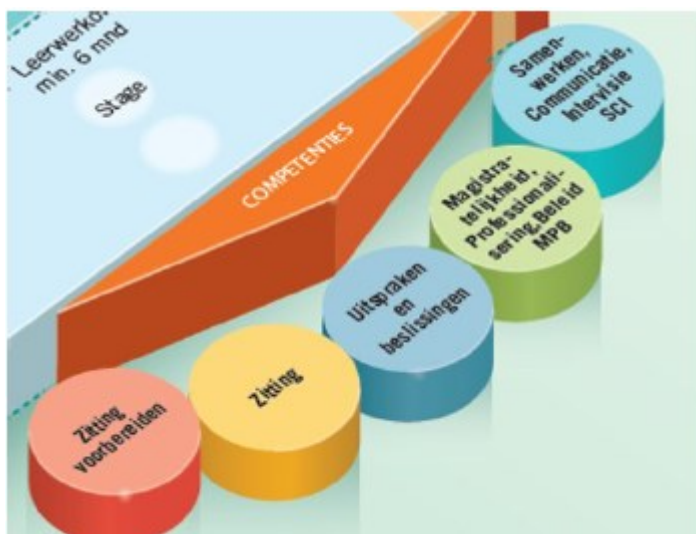
³⁶ Artikel A.3 Statuut.

³⁷ Artikel C.16 Statuut.

³⁸ Artikel C.20 en C.21 Statuut.

certificering van de praktijkopleiders bij; de afdelings- of teamvoorzitter bespreekt het functioneren als opleider tijdens het functioneringsgesprek³⁹. Voor hun opleidingstaak hebben de praktijkopleiders recht op een vrijstelling van vier uur per RiO per week en twee uur als er twee praktijkopleiders per RiO zijn⁴⁰.

De praktijkopleiders coachen de RiO op alle thema's en in het bijzonder op de vaktechnische thema's in de linker drie bollen van onderstaande afbeelding.



Het is van groot belang dat de RiO twee praktijkopleiders heeft met wie hij intensief samenwerkt. Een goede relatie tussen de RiO en zijn praktijkopleiders is cruciaal voor een stimulerend leerklimaat, zodat de RiO durft te leren van fouten.

Als de relatie met één van beiden niet goed is, moet dat vroegtijdig onderkend worden, zodat snel een oplossing wordt gevonden. Dit is ook voor de betreffende praktijkopleider noodzakelijk, omdat deze ongetwijfeld ook lijdt onder een slechte relatie en een

niet goed lopende opleiding.

Ook de praktijkopleider heeft ruimte en een goede relatie nodig om optimaal te functioneren.

Loopt de opleiding niet goed vanwege een slechte relatie tussen RiO en de praktijkopleider, dan is het noodzakelijk dat de RiO een andere opleider krijgt. Wisselen van praktijkopleiders heeft in de praktijk echter vaak een sterk negatieve lading, zodat de RiO daar liever niet voor kiest.

Om te blijven koersen op het succesvol afmaken van de opleiding als het niet goed gaat, is tijdig bijsturen noodzakelijk. Tijd krijgt de RiO in beginsel niet meer als aan het einde van de opleiding blijkt dat hij niet voldoende scoort, dus de oplossing moet gezocht worden in intensivering van de opleiding. Daarbij is vooral een taak weggelegd voor de GOC, die niet creatief genoeg kan zijn bij het bedenken van oplossingen. SSR kan daarbij behulpzaam zijn (cursussen, kernopleider, coach).

In de medische wereld is voor artsen in opleiding bij ernstige twijfel over functioneren een geïntensiveerd opleidingstraject beschreven. De arts in opleiding die in aanmerking komt voor zo'n traject, krijgt de kans om in een ander ziekenhuis (waar hij dus niet in dienst is) te laten zien wat hij kan. Zonder iets aan de beschrijving van de RiO-opleiding te veranderen, kan deze oplossing ook gerealiseerd worden in de Rechtspraak. De commissie heeft gezien dat het heel goed kan uitpakken als een RiO die in het eigen

³⁹ Artikel C.23 Statuut.

⁴⁰ Artikel C.18 Statuut.

gerecht in een conflictsituatie dreigt te belanden, de kans krijgt om in een ander gerecht verder te gaan met de opleiding.

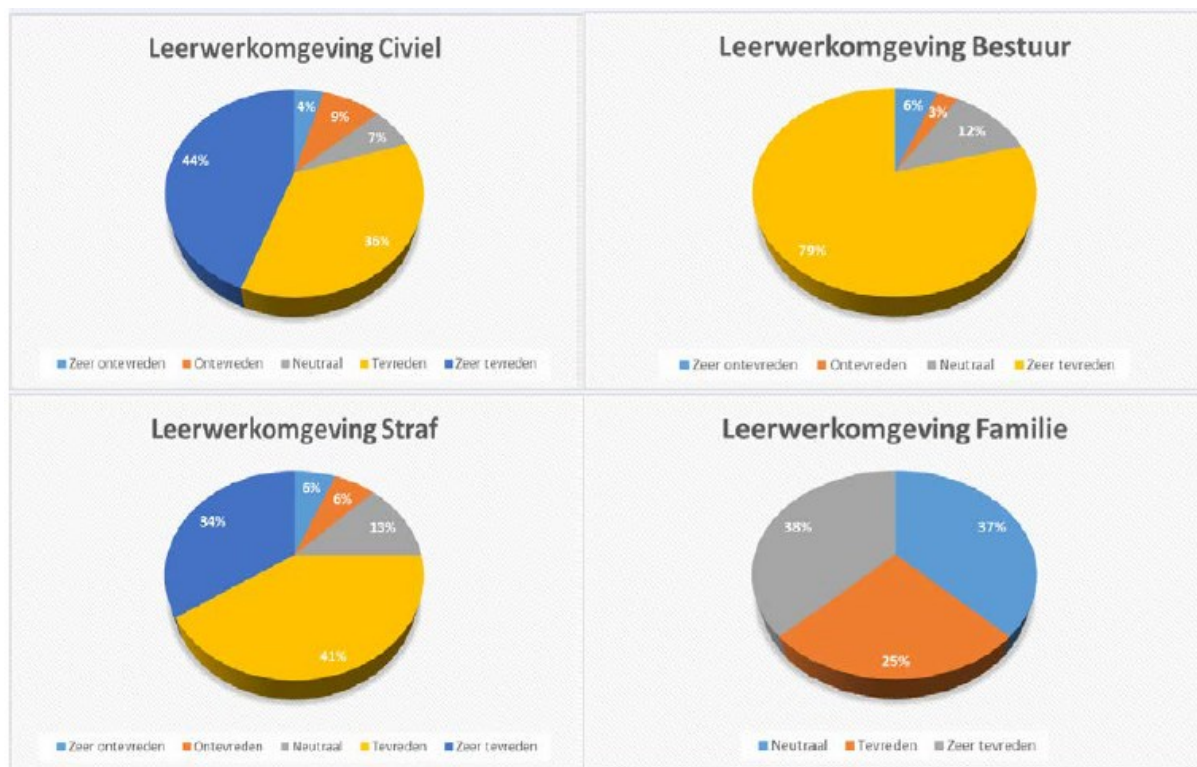
Gesprekken en enquête

De werving van praktijkopleiders is per gerecht verschillend, uiteenlopend van een serieuze sollicitatieronde tot aanwijzing van –alle- belangstellenden door het bestuur omdat er anders niet genoeg opleiders zijn. Niet overal is evenveel animo voor de functie, mede door de administratie die afschrikt. Het verdient aanbeveling steeds onder jonge rechters te inventariseren wie geschikt is om (op termijn) praktijkopleider te worden.

De praktijkopleiders hebben bijna allemaal het leertraject voor de praktijkopleider gevolgd of zijn daar mee bezig. De meningen van de praktijkopleiders over het nut van dit leertraject lopen uiteen van 'onnodig' tot 'zeer enthousiast'. Het leertraject is in de loop van de tijd steeds aangepast naar aanleiding van de door de cursisten gegeven feedback.

In de enquête is per leerwerkomgeving gevraagd of de RiO tevreden is met zijn praktijkopleiders.

De vragen over de leerwerkomgeving Civiel zijn beantwoord door 45 RiO's, over de leerwerkomgeving Bestuur door 34 RiO's, over de leerwerkomgeving Straf door 32 RiO's en over de leerwerkomgeving Familie door 8 RiO's.



Uit de gesprekken met RiO's blijkt dat niet alle RiO's de relatie met hun praktijkopleider optimaal vonden en sommigen hebben deze relatie zelfs als zeer problematisch ervaren.

In de meeste gerechten is het functioneren van de praktijkopleider geen onderwerp tijdens het functioneringsgesprek tussen leidinggevende/teamvoorzitter met die praktijkopleider. Slechts in één gerecht wordt expliciet op basis van het functioneren van de praktijkopleider beslist of verlenging van de certificering geïndiceerd is.

Bevindingen visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft overwegend sterk betrokken en bevlogen praktijkopleiders gesproken. Vrijwel nergens krijgen de praktijkopleiders daadwerkelijk de hiervoor besproken vrijstelling, maar dat weerhoudt hen er niet van plezier te hebben in hun taak als opleider. In het functioneringsgesprek wordt het functioneren als praktijkopleider of van de kernopleider niet altijd besproken. Weliswaar zijn er driemaandelijks evaluatiegesprekken tussen RiO, praktijkopleiders en kernopleider, maar een heldere procedure over wie ingrijpt als de opleiding niet goed verloopt, is er niet. Van de RiO kan in een dergelijke situatie niet verwacht worden, dat hij zelf de regie houdt.

Aanbeveling 15

Besteed aandacht aan de cruciale rol die het goed functioneren van de praktijkopleider speelt ten aanzien van het welbevinden van de RiO en het slagen van zijn opleiding door:

- *steeds kritisch te zijn bij het benoemen van een praktijkopleider;*
- *bij elke instroom van nieuwe RiO's te inventariseren welke rechters of raadsheren talent hebben om op te leiden (strategische personeelsplanning);*
- *een (afgestudeerde) RiO te betrekken bij de selectie van praktijkopleiders;*
- *in het functioneringsgesprek van de praktijkopleider c.q. de kernopleider en zijn leidinggevende expliciet aandacht te besteden aan diens coachende kwaliteiten en daarover input te vragen aan de GOC en de RiO's;*
- *het goed functioneren van de praktijkopleider als een belangrijke factor te beschouwen bij de verlenging van de certificering;*
- *de GOC bij (of na) alle evaluatiegesprekken, in het bijzonder het eerste, na te laten gaan of de relatie tussen de RiO en de opleiders goed is en zo niet, hem te laten ingrijpen;*
- *toe te zien op het daadwerkelijk realiseren van de vrijstelling van de praktijkopleider, zodat deze de begeleiding van de RiO adequaat invulling kan geven;*
- *de praktijkopleider te stimuleren de RiO de ruimte te geven om te oefenen (fouten maken en daarvan leren) en de ontwikkelpunten van de RiO niet te zien als tekortkomingen;*
- *de praktijkopleider te trainen om in de formulieren niet alleen de ontwikkelpunten op te nemen, maar ook de verrichtingen die goed gaan;*
- *te bewerkstelligen dat een wissel of plaatsing bij een ander gerecht niet langer een beladen interventie is, maar een mogelijkheid om kwaliteit voor de Rechtspraak te behouden.*

Mentor

In het Statuut wordt de functie van mentor niet genoemd. De stuurgroep heeft wel een taakprofiel voor de mentor vastgesteld.

Bevindingen visitatiecommissie

Bij vrijwel alle gerechten is een mentor aangesteld. De bedoeling is dat deze de functie van vertrouwenspersoon heeft en meedenkt met de RiO als deze een beroep op hem doet; vaak zal dit het geval zijn als er problemen zijn. Sommige mentoren hadden een wat passieve opstelling en lieten de initiatieven geheel over aan de RiO's ('We zijn er voor de RiO als hij ons nodig heeft'). Lang niet alle RiO's kennen 'hun' mentor en het komt zelfs voor dat de RiO's niet weten dat er een mentor is.

Volgens de commissie is de aanwezigheid van een mentor noodzakelijk om een veilig leerklimaat te waarborgen. Hij is de vertrouwenspersoon, bij wie de RiO altijd terecht moet kunnen.

Bij SSR is een algemene vertrouwenspersoon. Het is niet bekend of de RiO's het bestaan van deze algemene vertrouwenspersoon kennen.

Aanbeveling 16

Zorg dat de mentor bij iedere RiO bekend is, door tenminste een kennismakingsgesprek te plannen bij aanvang van de opleiding. Laat de mentor investeren in een goede en informele relatie met de RiO's, zodat de drempel voor de RiO's om naar de mentor te stappen laag is.

3.5.5 Stages



Algemeen

Een RiO moet minstens 10% tijd aan stages besteden⁴¹. In de voorfase loopt iedere RiO een week stage bij het Openbaar Ministerie. In de hoofdfase volgen de RiO's een maatschappelijke stage, een stage bij een appelinstantie (of voor raadsheren in opleiding: bij een gerecht in eerste aanleg) en een internationale stage.

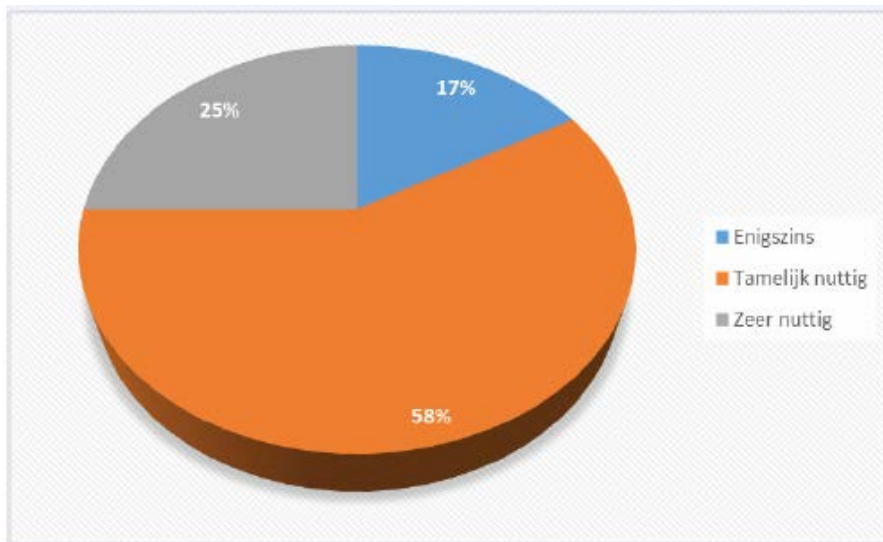
In het intakeadvies worden vooral de langere stages genoemd. In elk gerecht is een stagecoördinator⁴² aangesteld, vaak is dat de GOC. De kernopleider houdt toezicht op de stages.

⁴¹ Artikelen B.15 tot en met B.20 Statuut regelen de stages.

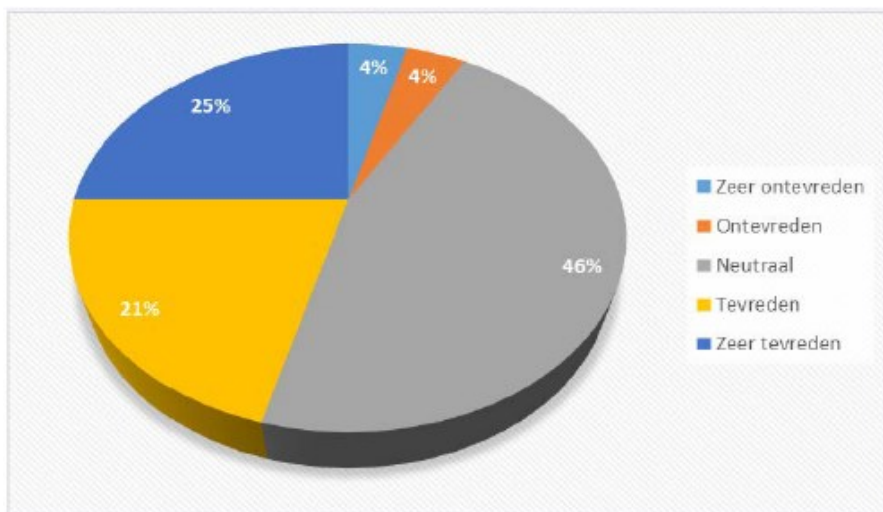
⁴² Artikel C.9 Statuut.

Enquête

Van de 86 RiO's hadden 44 RiO's een of meer stages afgerond. 22 RiO's hadden een internationale stage afgerond.



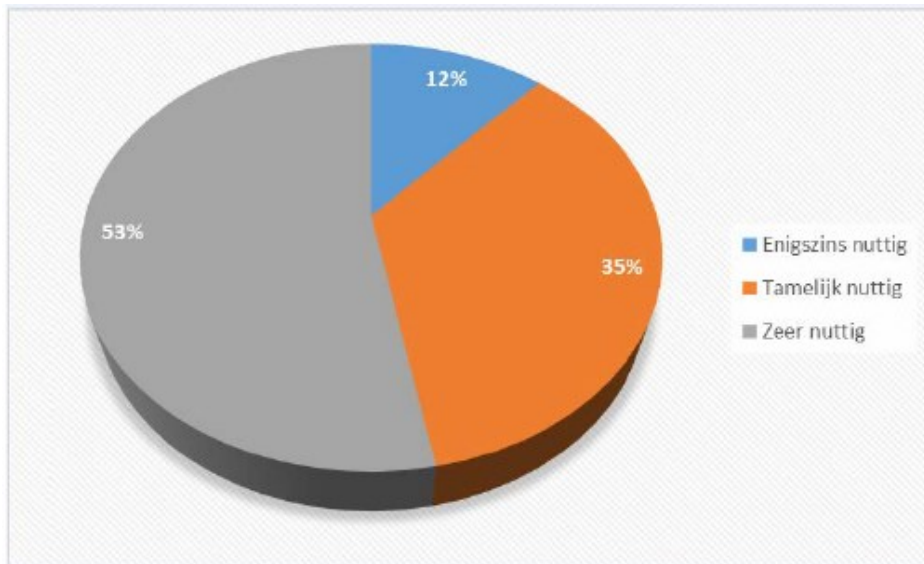
24 RiO's hebben vragen over de internationale stages beantwoord. 25% (6) vindt deze stages zeer nuttig, 58% (14) tamelijk nuttig en 17% (4) enigszins nuttig. Geen van de RiO's heeft geantwoord dat deze stages niet nuttig zijn.



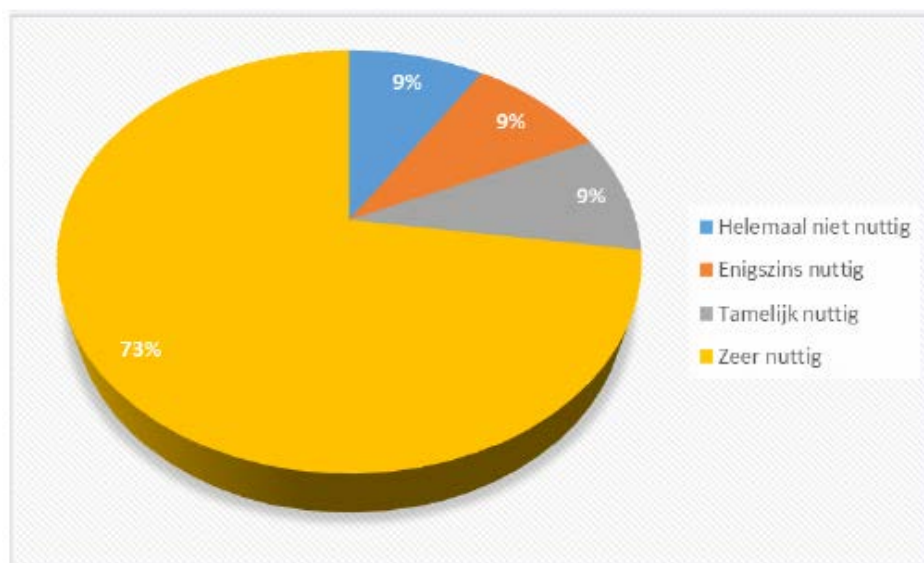
De begeleiding tijdens de –op zich hooggewaardeerde stages– liet hier en daar te wensen over. Van de 23 RiO's was 1 RiO (4%) zeer ontevreden, 1 (4%) was ontevreden, 11 (48%) antwoordden 'neutraal', 5 (22%) waren tevreden en nog eens 5 (22%) waren zeer tevreden.

Uit de toelichting blijkt dat er vaak geen stagebegeleider was, wat overigens lang niet iedereen een probleem vond.

De 17 RiO's die de maatschappelijke stage hebben afgerond, waren ook enthousiast. Over de (afwezigheid van) begeleiding van de stages waren de RiO's over het algemeen ook te spreken.



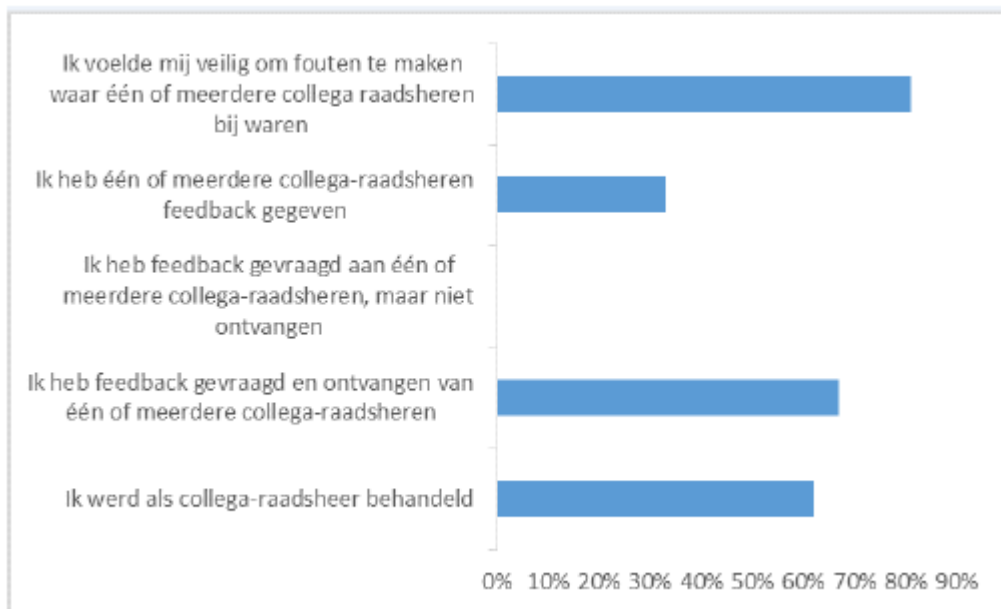
9 RiO's (53%) vonden de stage zeer nuttig, 6 (35%) tamelijk nuttig en 2 (12%) enigszins nuttig.



De lange OM-stage (minstens drie maanden) was door 11 RiO's afgerond. Zij vonden deze stage overwegend nuttig. Eén RiO stelt weinig gezien of geleerd te hebben.

Vier raadsheren in opleiding hebben een stage bij een rechtbank gelopen. Dat vonden zij allen zeer nuttig. Eén van hen was ontevreden over de begeleiding en drie waren (zeer) tevreden. De stagelopende raadsheren in opleiding voelden zich als collega behandeld en zij hebben feedback gevraagd en gegeven als collega-rechters.

Van de rechtbank-RiO's hebben 27 een stage bij een appelinstantie afgerond. Dat vonden zij tamelijk nuttig tot zeer nuttig. In de toelichting werd de duur van een week kort, maar niettemin nuttig genoemd. Over de begeleiding was iedereen tevreden.



Uit de toelichting op de antwoorden blijkt dat de gerechtshoven hebben gezorgd voor een hartelijke ontvangst en een luisterend oor voor de rechtbank-RiO's. Ook over de omgang met 'collega' raadsheren waren de rechtbank-RiO's positief gestemd.

Bevindingen van de visitatiecommissie

Stages zijn een belangrijk onderdeel voor de RiO om de blik te verbreden. Er zijn niet veel problemen gesignaleerd. De RiO lijkt zijn kansen om rond te kijken te grijpen. Uit de gesprekken bij de gerechten blijkt tevens dat de medewerkers bij de gerechten – en vooral bij de gerechtshoven – de stagelopende RiO's met plezier hebben begeleid, mede omdat deze met hun 'blik van buiten' en relatief onafhankelijke positie, dikwijls frisse feedback gaven op het werk van de stagebegeleiders.

3.5.6 Gerechtsbrede opleidingscoördinator (GOC)

Algemeen

De GOC is de coördinator van activiteiten op het terrein van de initiële opleiding in het gerecht⁴³.

De GOC heeft recht op een vrijstelling van één dag per week voor het uitvoeren van de taken die in het taakprofiel staan. De GOC's vergaderen met elkaar over de uitvoering van de opleiding en wisselen ervaringen uit.

Bevindingen van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft veel waardering voor de GOC's. Zij vervullen een sleutelrol bij de uitvoering van de opleiding. De landelijke vergadering draagt bij aan de landelijke uniformiteit van de RiO-opleiding en heeft een snelle implementatie mogelijk gemaakt. Een onderdeel van het succes is dat de GOC's nauw samenwerken met elkaar en met de portefeuillehouder opleidingen in het gerechtsbestuur en zodoende slagvaardig kunnen

⁴³ Artikel A.3 definities en artikel; artikelen C.4 t/m C.8. Statuut.

werken. Het landelijke overleg van GOC's heeft voornamelijk nog geen geformaliseerde status, maar verdient dat naar het oordeel van de commissie wel.

3.5.7 Conclusie ten aanzien van de werkinrichting

De werkinrichting is bij de gerechten en bij SSR geïmplementeerd. Niet alle onderdelen van de werkinrichting functioneren zoals in het ontwerp van de opleiding is omschreven. In paragraaf 3.6 wordt nader ingegaan op de invloed van de werkinrichting op het leerklimaat.

3.6 Leerklimaat

De hiervoor besproken instrumenten en de werkinrichting van de RiO-opleiding moeten bijdragen aan een stimulerend leerklimaat. Een van de uitgangspunten van de leerfilosofie die aan de RiO-opleiding ten grondslag ligt, is een stimulerend leerklimaat, gericht op het optimaliseren van het leren en het verminderen van uitval⁴⁴.

3.6.1 Stimulerend leerklimaat

Algemeen

Het visitatieprotocol geeft als te onderzoeken elementen van een stimulerend leerklimaat (of een veilige leeromgeving):

1. de RiO zien als collega en als zodanig benaderen;
2. oefenmogelijkheden en/of fouten mogen maken (intervisie) en
3. het begeleiden en beoordelen van de RiO niet meer in één hand.

Ad a. De RiO als collega

In het bestek van de enquête heeft de RiO daar op verschillende momenten iets over gezegd. Bij de intake (paragraaf 3.4.1), bij de beoordeling (paragraaf 3.4.8) en bij de stages (paragraaf 3.5.5) heeft de commissie daar al over geschreven. De commissie heeft de algemene indruk dat de ervaringen plaatselijk sterk uiteenlopen. Sommige RiO's voelen zich als collega benaderd, anderen hebben dat gevoel minder of volstrekt niet. Opvallend is dat vrijwel alle RiO's, ook tijdens de gesprekken met de commissie, voorzichtig zijn als het gaat om het geven van feedback over praktijkopleiders en collega-rechters: zij zijn bang dat de feedback hen wordt nagedragen en dat maakt het moeilijk om zich werkelijk collega te voelen.

Tijdens de gesprekken heeft een aantal rechters de 'nieuwe RiO' omschreven als 'nogal vrijpostig voor iemand die net komt kijken'. Er zijn ook rechters die de RiO niet zien als een collega, maar als een leerling. Als de Rechtspraak werkelijk wil dat de RiO zich collega voelt en als collega gezien wordt, is het noodzakelijk dat dit uitgangspunt breed gedragen wordt, dat het feedbacksysteem binnen de Rechtspraak als geheel beter gaat functioneren en onderkend wordt dat feedback een tweezijdig karakter heeft. Op dit punt moet er nog veel gebeuren; de RiO wordt tijdens zijn opleiding nog niet algemeen gezien als een collega die iets aan de organisatie toevoegt.

⁴⁴ Toelichting Statuut onder A.

Ad b. Oefenmogelijkheden

Onder oefenen verstaat de commissie in dit verband vrijblijvend onderzoeken of je iets kunt door het te doen, feedback krijgen, daarvan leren en het vervolgens nog eens doen. Het doel is de ontwikkeling van de RiO. De RiO zou meer willen oefenen in de voorfase (zie hiervoor paragraaf 3.4.2) en ook in de hoofdfase is daaraan behoefte. Zodra een formulier wordt opgemaakt is van vrijblijvend onderzoeken echter geen sprake meer. De RiO interpreteert ontwikkelpunten, die juist vragen om oefening, nog te vaak als tekortkomingen. Oefenen in de zin van vrijblijvend onderzoek is er dan niet bij. Hiervoor in paragraaf 3.5.4 is al opgemerkt dat het de taak van de praktijkopleider is om oefenen te stimuleren en te faciliteren.

Ad c. Begeleiden los van beoordelen

Het beoordelingssysteem is ontworpen met de gedachte dat de RiO wordt gecoacht door de praktijkopleider en beoordeeld door een onafhankelijke commissie. Aangezien aan de bewijsstukken in het portfolio een formulier wordt toegevoegd, voorzien van waarnemingen van de praktijkopleider, ziet de RiO de praktijkopleider vaak nog als beoordelaar, zij het een indirecte.

De RiO noemt het beoordelingssysteem vaak een 'black box'; zowel RiO als praktijkopleider zijn beducht voor een andere interpretatie van de formulieren dan de praktijkopleider had bedoeld (zie ook paragraaf 3.4.8).

Welk beoordelingssysteem ook gekozen wordt, beoordelen met dusdanig vergaande consequenties als bij de RiO-opleiding, zal altijd spannend blijven en de positie van de RiO dienovereenkomstig kwetsbaar. Het is van cruciaal belang dat vooral de praktijkopleider als coach de steun en toeverlaat van de RiO kan en wil zijn.

3.6.2 Opleiding weerspiegelt het vak

Het visitatieprotocol geeft in dit verband als te onderzoeken elementen:

1. de RiO krijgt in zijn opleiding dezelfde verantwoordelijkheid over zijn werk als een rechter/raadsheer en
2. de RiO is de regisseur van zijn eigen opleidingstraject.

In de studiegids staat over de verantwoordelijkheid van de RiO het volgende:

Verantwoordelijkheid bij de RiO voor de eigen opleiding is het uitgangspunt. De organisatie biedt handvatten, maar de RiO is zelf verantwoordelijk voor het verzamelen van de juiste kennis en vaardigheden. Een actieve houding van de RiO wat betreft bijvoorbeeld het regelen van stages en cursussen of het verkrijgen van feedback en beoordelingen is essentieel. Hiermee weerspiegelt de opleiding het verantwoordelijke vak van rechter of raadsheer.

Uit de gesprekken met de RiO's blijkt dat zij zich verantwoordelijk voelen voor het werk dat zij in het kader van de opleiding doen en dat zij deze verantwoordelijkheid ook krijgen. Zij vinden het moeilijk om de regie over de opleiding te houden als er problemen ontstaan. Ook RiO's die zelf geen problemen ervaren, hebben desgevraagd verklaard dat zij niet weten wat zij zouden doen als het niet goed met hen zou gaan.

3.6.3 Opleiding geeft vorm aan samenwerking

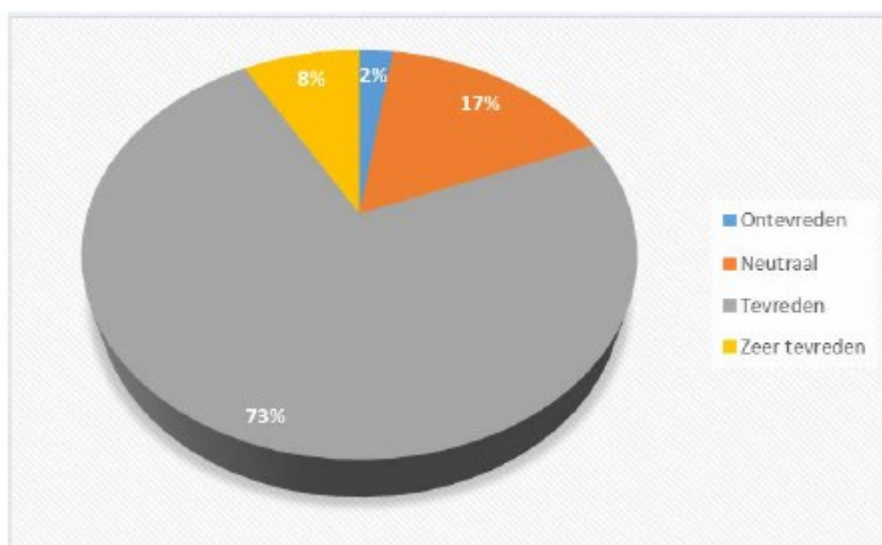
Deze samenwerking krijgt gestalte door het formeren van een netwerk waarin de RiO in samenwerking met anderen kan leren (intervisie) en onderzoeken of verbetervoorstellen ten behoeve van de organisatie als geheel kan doen⁴⁵. Dit netwerk wordt gevormd door het zogenaamde leerwerkteam⁴⁶: een groep RiO's die op dezelfde datum met hun opleiding is gestart en met elkaar een team vormt om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren.

Het leerwerkteam inspireert de RiO tot samenwerking in een veilige omgeving.

Het leerwerkteam mag gerust een groot succes worden genoemd. Ook RiO's bij het gerechtshof, die zelf al een heel hoog niveau (moeten) hebben, spreken met enthousiasme over hun leerwerkteam.

Over de samenwerking tussen de RiO's in het gerecht en bij SSR, is in dit rapport verspreid al het nodige opgemerkt.

3.6.4 De RiO's over de kwaliteit van de opleiding als geheel



Aan de RiO's is gevraagd in hoeverre zij tevreden zijn over de kwaliteit van de opleiding als geheel. Van de 85 RiO's zijn er 62 (73%) tevreden, 7 (8%) zeer tevreden, 14 (17%) 'neutraal' en 2 (2%) ontevreden.

Ten slotte zijn aan de RiO's twee open vragen voorgelegd, die 83 RiO's hebben beantwoord: de twee beste aspecten van de opleiding en de twee aspecten die vooral verbetering behoeven. Ook hebben zij ruimte gekregen voor het maken van opmerkingen. De RiO's hebben op deze vragen uiteenlopend geantwoord; bovendien kan eenzelfde aspect volgens de ene RiO goed zijn en volgens de ander juist verbetering behoeven (bijvoorbeeld: de coachende praktijkopleider).

De visitatiecommissie noemt de twee meest voorkomende beste aspecten en de twee meest voorkomende verbeterpunten, die overigens ook in alle gesprekken met de RiO's het meest genoemd zijn.

De twee beste aspecten:

⁴⁵ Protocol pagina 7

⁴⁶ A3 definities Statuut

1. de ruimte die er is voor persoonlijke ontwikkeling, ondersteund door goede begeleiding en goede cursussen en
2. behoren tot een leerwerkteam.

Twee punten die vooral verbetering behoeven:

1. de bureaucratie (door formulieren en te veel beoordelingscriteria) en
2. de ruimte voor maatwerk, vooral in de voorfase.

3.6.5 Conclusies ten aanzien van het leerklimaat

De in paragraaf 3.4 besproken instrumenten en de in paragraaf 3.5 besproken werkinrichting moeten bijdragen aan een stimulerend leerklimaat. Uit de aanbevelingen blijkt dat op veel punten nog winst behaald kan worden.

Ten aanzien van het leerklimaat zijn vooral de regie van de RiO en feedback belangrijke punten.

Regie

Van de RiO wordt verwacht dat hij zelf zorg draagt voor een voor hem passende opleiding en dat hij niet alleen feedback krijgt, maar die ook geeft. Om deze verantwoordelijkheid te nemen, moet de RiO de ruimte krijgen die daarvoor nodig is. Dat is niet alleen in het belang van de opleiding van een individuele RiO, maar ook in het belang van de RiO-opleiding als geheel. De RiO heeft over de inrichting van de opleiding echter weinig regie. Een groot deel van het programma (cursussen, stages, opleidingsduur) staat vast. Daarnaast zijn er praktische factoren die het nemen van regie in de weg staan, zoals productiedruk en de beperkte beschikbaarheid van praktijkopleiders. In de gesprekken met RiO's (en zeker niet alleen met de RiO's die onvoldoende zijn beoordeeld) blijkt dat zij zeer voorzichtig zijn met het uiten van kritiek. Tijdens die gesprekken heeft de commissie veelvuldig RiO's gezien die, als iets niet goed of niet optimaal blijkt te gaan, de 'eigen verantwoordelijkheid' zeer serieus nemen en daardoor onnodig lang blijven 'doormodderen'. Dit levert soms onomkeerbare situaties op, die zowel voor de RiO als voor de praktijkopleider en het gerecht, tot ingrijpende negatieve ervaringen kunnen leiden.

Juist als het niet goed gaat, is het voor de RiO bijzonder moeilijk regie te nemen, bevreesd als hij zal zijn de relatie met de praktijkopleider onder druk te zetten. De commissie is van oordeel dat in deze situaties te vaak en te gemakkelijk wordt gerefereerd aan de 'eigen verantwoordelijkheid' van de RiO. Tijdig ingrijpen, door bijvoorbeeld de GOC, is vooral dan nodig, om te zorgen dat er geen neerwaartse spiraal ontstaat die niet meer doorbroken kan worden. Dat past ook bij het uitgangspunt dat het leerklimaat gericht moet zijn op het optimaliseren van het leren en het verminderen van uitval⁴⁷. Dit is bij uitstek een verplichting van de gerechten en SSR. De gerechten hebben bovendien de rechtspositionele zorgplicht om in dergelijke situaties in te grijpen.

⁴⁷ Toelichting Statuut onder A, eerste gedachtestreepje

Feedback

Een aantal aanbevelingen gaat over het geven en krijgen van feedback. Niet alleen de RiO moet feedback kunnen geven en in ontvangst kunnen nemen; de Rechtspraak (gerechten en SSR) moet daar van harte toe uitnodigen en met feedback het goede doen. Waar de RiO's in hun opleiding voortdurend getraind en gestimuleerd worden om feedback te geven, moet de Rechtspraak, inclusief SSR, nog een grote slag maken door die feedback ook te willen ontvangen. Alleen dan kan de Rechtspraak de RiO een werkelijk stimulerend leerklimaat bieden. In dit rapport worden op onderdelen van de opleiding al verschillende aanbevelingen gedaan om feedback te stimuleren.

Ook feedback op de opleiding als geheel is belangrijk. Juist omdat er al zo veel is geregeld bij de gerechten en SSR, bestaat het risico dat niet duidelijk is waar de RiO met feedback terecht kan. Om te stimuleren dat iedereen die nuttige feedback heeft over de RiO-opleiding deze succesvol kan uiten, zou het goed zijn om deze feedback uitdrukkelijk te organiseren. Te denken valt aan een functionaris of commissie (werktitel: RiO-commissaris) die onafhankelijk is en veel kennis heeft van de RiO-opleiding, die het uiten van feedback aanmoedigt en bevoegd is om te signaleren en te adviseren over de kwaliteit van de opleiding, zowel bij de gerechten als bij SSR. Bestaande procedures moeten daardoor niet worden doorkruist (vergelijk ombudsman of klachtencommissie). De RiO-commissaris zou de bevoegdheid moeten krijgen een informant door te verwijzen naar de juiste instantie. Uiteraard moeten de taken en bevoegdheden van deze functionaris nog verder uitgewerkt worden. Als de RiO-commissaris jaarlijks rapporteert aan de Raad voor de rechtspraak, kan een verbetercyclus ten aanzien van feedback ontstaan.

Aanbeveling 17

Benoem een RiO-commissaris.

Hoofdstuk 4. Conclusies en aanbevelingen

4.1 Permanente educatie

Dat de Rechtspraak kwaliteitsnormen zoals die ten aanzien van de permanente educatie formuleert en daarover communiceert, draagt er naar het oordeel van de commissie aan bij dat voor de samenleving zichtbaar is dat de Rechtspraak kwaliteit serieus neemt. Het publiceren van louter cijfermatige informatie (aantallen uren permanente educatie per gerecht, per medewerker) laat echter niet zien dat het gewenste kwaliteitsniveau behaald wordt. In hoeverre de kwaliteit van de Rechtspraak op peil blijft en meebeweegt met de eisen van de tijd door te investeren in permanente educatie, zal vooral moeten blijken uit de kwaliteit van de behandeling van en de beslissingen in de zaken die aan de rechter worden voorgelegd.

De commissie constateert dat het invoeren van de PE-norm in de (meeste) gerechten heeft geleid tot een afvinkcultuur en tot sturing op kwantiteit. Het lijkt er bij beslissingen ten aanzien van de organisatie en het ondernemen van PE activiteiten soms meer om te gaan dát scholingsactiviteiten plaatsvinden (kwantiteit) en minder om de inhoud van die scholing (kwaliteit).

De discussie over toepassing en doel van de norm is mettertijd naar de achtergrond verschoven en moet opnieuw gevoerd worden. Daarbij staan in elk geval de volgende vragen centraal:

1. wat is de kwaliteit die de Rechtspraak wil leveren?
2. hoe kan een ieder als individu en als lid van het team en van het gerecht daar aan bijdragen?
3. wat heeft hij daarvoor nodig? Hoe kan hij zich daarin ontwikkelen?

Permanente educatie moet naar het oordeel van de commissie niet op zichzelf staan, maar onderdeel uitmaken van een geïntegreerd stelsel van kwaliteitsnormen. De commissie is geen voorstander van het verlaten van een minimum-urennorm. Deze norm waarborgt namelijk ook het recht van de medewerker op deskundigheidsbevordering en het behoud daarvan is noodzakelijk gezien de grote druk van de productie.

Dit vraagt om het opnieuw definiëren van een heldere norm. Neem vakbekwaamheid als uitgangspunt bij het formuleren van beleid dat ten doel heeft de medewerker toe te rusten voor de taak die hij moet (gaan) uitvoeren. Leg de nadruk op de beoogde resultaten die ten grondslag liggen aan permanente educatie en andere kwaliteitsinstrumenten. Integreer de diverse instrumenten voor het bevorderen van vakbekwaamheid (juridisch inhoudelijke cursussen, vaardigheidstrainingen, studiedagen, stages, werkbezoeken, geven van onderwijs, schrijven juridisch artikelen, maar ook intervisie en coaching, jurisprudentieoverleg) en maak er één voor alle medewerkers kenbare norm van, die als uitgangspunt heeft dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt voor de ontwikkeling van zijn vakbekwaamheid. Bied de medewerker de garantie dat hij een minimum aantal uren ter beschikking heeft om te werken aan zijn vakbekwaamheid. Laat de medewerker flexibel zijn in de besteding van die uren, binnen de kaders van de norm.

De volgende aanbevelingen - die al genoemd zijn in hoofdstuk 2 - kunnen daarbij behulpzaam zijn.

1. Maak optimaal gebruik van het scholingsbudget door:
 - het benodigde budget vast te stellen op basis van de actuele scholingsbehoefte en niet op basis van activiteiten uit het verleden;
 - per gerecht, per afdeling en per team beter inzicht te geven in de te besteden gelden en de mate van uitputting van het budget;
 - (landelijk) een registratiesysteem te ontwikkelen en te onderhouden, waarin (de uitputting van) het budget wordt gemonitord en dat managementinformatie oplevert ten behoeve van een doelgerichte en doelmatige organisatie van de permanente educatie.
2. Optimaliseer de vaststelling van de gerechtelijke én individuele scholingsbehoefte door:
 - bij het vaststellen van die behoefte per afdeling, team of medewerker de daadwerkelijke scholingsbehoefte van de individuele medewerkers en het team dat zij gezamenlijk vormen als eerste uitgangspunt te nemen, in plaats van het aanbod aan beschikbare cursussen;
 - opleidingsplannen te maken die het voor de medewerker mogelijk maken om invulling te geven aan de verantwoordelijkheid die hij heeft ten aanzien van het op peil en actueel houden van zijn deskundigheid;
 - de opleidingsplannen zodanig in te richten dat de medewerker weet wat er van hem wordt verwacht en wat de bandbreedte is waarbinnen hij vrij is om keuzes te maken;
 - de opleidingsplannen te laten aansluiten bij de Professionele Standaarden zodra deze binnen een bepaald rechtsgebied voorhanden zijn.
3. Verhoog de kwaliteit van de rechtspraak en de arbeidsvreugde van de sectoroverstapper door:
 - de voorbereiding van de overstap van een medewerker naar een ander rechtsgebied een vast en actief onderdeel te maken van strategische personeelsplanning;
 - te zorgen dat nieuwkomers in een rechtsgebied daadwerkelijk tijd en faciliteiten krijgen om op vlieghoogte te komen, bij voorkeur reeds vóór het daadwerkelijke moment van overstappen;
 - bij de planning, ook van collega's/begeleiders in het desbetreffende gebied, rekening te houden met de omstandigheid dat nieuwkomers nog niet op vlieghoogte zijn als zij in het nieuwe rechtsgebied starten;
 - de roulatiedata in lijn te brengen met de data waarop beginnerscursussen worden georganiseerd door SSR en/of treed met andere gerechten en SSR in overleg over het moment waarop deze cursussen worden georganiseerd;
 - beter gebruik te maken van de omstandigheid dat landelijk in ieder gerecht overstappers zijn, die geschoold moeten worden door middel van dezelfde beginnerscursussen.
4. Gebruik de dialoog tussen leidinggevende en medewerker als belangrijk instrument voor permanente educatie door:
 - te zorgen dat ten minste één keer per jaar met iedere medewerker een functioneringsgesprek wordt gehouden, waarvan (de invulling van) permanente educatie een vast onderdeel is;

- een praktijk te stimuleren waarin de medewerker en zijn leidinggevende regelmatig écht in gesprek gaan over de manier waarop de medewerker binnen de kaders van de gestelde norm zijn vakbekwaamheid op peil kan brengen of houden. Dit gesprek kan plaatsvinden in het kader van het (jaarlijks) functioneringsgesprek of in de vorm van een persoonlijk ontwikkelgesprek, waarin afspraken worden gemaakt voor een langere periode (bijvoorbeeld drie jaar);
 - duidelijke afspraken te maken over hoe de medewerker als individu en als lid van het team en het gerecht zal bijdragen aan de kwaliteit van de Rechtspraak, wat hij daarvoor nodig heeft en wat hij daarvoor gaat doen;
 - in de afspraken de doelstellingen te betrekken die zijn geformuleerd in de Agenda van de Rechtspraak, de (meer)jarenplannen van de gerechten en de professionele standaarden;
 - de afspraken vast te leggen in een persoonlijk ontwikkelplan (POP), de plannen jaarlijks te monitoren en waar nodig bij te stellen.
5. Geef de samenwerking binnen en tussen gerechten en met SSR effectief vorm door:
- in elk gerecht een gerechtsbrede coördinator te benoemen, naar het voorbeeld van de GOC, die direct samenwerkt met de portefeuillehouder opleiding/kwaliteit in het gerechtsbestuur en structurele contacten onderhoudt met de gerechtsbrede coördinatoren van de andere gerechten;
 - de gerechtsbrede coördinatoren in landelijk verband met elkaar en SSR te laten overleggen;
 - de vergadering van deze gerechtsbrede coördinatoren een voorstel te laten doen over harmonisering van de functies en de benaming daarvan binnen de gerechten, zodat op elk niveau gemakkelijk kan worden samengewerkt in en tussen de gerechten en met SSR;
 - de vergadering van deze gerechtsbrede coördinatoren een voorstel te laten doen voor het eventueel in een Statuut uitwerken van de norm, werkwijze, verantwoordelijkheidsverdeling en samenwerking tussen gerechten en SSR.
6. Investeer in een betrouwbare registratie van PE-activiteiten door:
- medewerkers te stimuleren al hun opleidingsactiviteiten te registreren;
 - een uniform registratiesysteem te ontwikkelen en te onderhouden dat:
 - gebruiksvriendelijk is;
 - monitoring mogelijk maakt van de gemaakte afspraken;
 - gebruikt kan worden bij bekendmaking van en inschrijving op het aanbod van SSR en van andere gerechten;
 - inzicht biedt in (de uitputting van) het beschikbare budget;
 - aansluit op een eventuele nieuwe norm;
 - managementinformatie oplevert ten behoeve van een doelmatige organisatie van de permanente educatie (en andere kwaliteitsinstrumenten), op afdelings-, gerechts- en landelijk niveau.
7. Koester SSR als studiecentrum van de Rechtspraak en ondersteun haar door:
- als Raad voor de rechtspraak én gerechtsbesturen in de eigen organisatie uit te dragen dat een Rechtspraakbreed aanbod van activiteiten op het gebied

van permanente educatie een gedeelde verantwoordelijkheid is van de gerechten en SSR;

- een functionaris bij SSR te benoemen die de contacten onderhoudt met de gerechtsbrede coördinatoren (aanbeveling 5) en die zitting heeft in hun landelijke vergadering;
 - SSR meer te betrekken bij het realiseren van het PE-beleid binnen de gerechten, o.a. door de wensen te bundelen van de medewerkers en de teams en per gerecht met SSR in gesprek te gaan over de mogelijkheden om daarin te voorzien;
 - intern afspraken te maken over gebruikmaking van de producten en diensten van SSR en kritisch te zijn op het intern organiseren van cursussen die SSR ook aanbiedt;
 - bij de ontwikkeling van incompany-aanbod de onderwijskundige expertise van SSR te benutten;
 - grondig te investeren in betere communicatie tussen SSR en de gerechten, op verschillende niveaus;
 - over en weer feedback te geven én te ontvangen (zenden én luisteren);
 - elkaars informatievoorziening te faciliteren in plaats van deze te belemmeren.
8. Zorg dat de invulling van permanente educatie voor elke individuele medewerker écht zinvol is door:
- PE-activiteiten, inclusief de voorbereiding daarvan, in te roosteren - en dus andere (zittings)activiteiten uit te roosteren;
 - te garanderen dat maatwerk mogelijk blijft ten behoeve van de individuele ontwikkeling van de medewerker, ook wanneer op grote schaal collectieve en interne activiteiten worden georganiseerd;
 - medewerkers te stimuleren 'de blik naar buiten' te richten en kennis en ervaring uit te wisselen met collega's van andere afdelingen en/of gerechten en dit ook te faciliteren;
 - binnen een gerecht over de grenzen van een rechtsgebied samenwerking met andere afdelingen te stimuleren bij het organiseren van leeractiviteiten, ook op het gebied van vaardigheden en meer empirische onderwerpen;
 - creatief te zijn bij het vinden van een uitdagend aanbod voor de gespecialiseerde medewerker, waarbij verder wordt gedacht dan louter inhoudelijke cursussen;
 - rouleren als invulling van permanente educatie, vooral ook voor de ervaren juridisch medewerker, mogelijk te maken;
 - de ervaren medewerker uit te nodigen zijn blik te verbreden door het faciliteren van interne en externe stages en detacheringsmogelijkheden en projectmatige activiteiten mogelijk te maken;
 - medewerkers zelf te laten meedenken bij het uitwerken van een andere invulling van permanente educatie. Denk hierbij vooral aan de (zeer) ervaren (gespecialiseerde) medewerker en de gespecialiseerde junior juridisch medewerker, voor wie weinig aanbod is.
9. Ontwikkel een kwaliteitsbewakings- en evaluatiesysteem waarmee wordt gemonitord of met de (individuele) plannen en de georganiseerde activiteiten de

kwaliteit en impact van de Rechtspraak en de individuele medewerker wordt bevorderd. Overweeg op termijn accreditatie van het aanbod.

4.2 RiO-opleiding

Uit de in deze visitatie verkregen informatie blijkt dat bij de gerechten en bij SSR de instrumenten en werkinrichting van de nieuwe RiO-opleiding zijn geïmplementeerd, met uitzondering van het RiO-volgsysteem. In 2018 zullen alle onderdelen van de RiO-opleiding geëvalueerd worden⁴⁸. Voor een goede evaluatie in 2018 is het noodzakelijk dat volledige en betrouwbare data over de RiO-opleiding beschikbaar zijn.

De nieuwe opleiding heeft in korte tijd gestalte gekregen, waarvoor alle betrokkenen een groot compliment verdienen. De RiO's zijn overall tevreden over de opleiding. Toch is er nog een aantal aandachtspunten, die variëren van kleine, gemakkelijk door te voeren veranderingen tot serieuze knelpunten. De nieuwe RiO-opleiding vraagt van de gerechten en SSR daadwerkelijk een attitude ten opzichte van de RiO, waarbij maatwerk, collegialiteit, eigen verantwoordelijkheid, feedback uitgangspunten zijn. Daar is nog een wereld te winnen. Maak daarbij gebruik van de ervaring die de RiO meeneemt en blijf in gesprek met de RiO's via de RiO-raad.

De in hoofdstuk 3 al gegeven aanbevelingen strekken ertoe de RiO-opleiding te optimaliseren.

10. Formeer een werkgroep die het programma van de voorfase onder de loep neemt, waarbij expliciet wordt gelet op de mogelijkheid om écht maatwerk te leveren. Zorg dat in deze werkgroep in ieder geval vertegenwoordigers van SSR, de GOC-vergadering en (afgestudeerde) RiO's zitting hebben.
11. Maak het POP een waardevoller document door:
 - te overwegen om het POP te splitsen in een ontwikkelgedeelte (slechts ter inzage van de RiO, de praktijkopleiders en de kernopleider) en een voor alle geautoriseerde betrokkenen kenbaar zakelijk gedeelte (werkafspraken over aantallen), zodat de RiO zich veilig voelt om ontwikkelpunten en groei met de opleiders te bespreken;
 - te zorgen dat de RiO in de voorfase voldoende in aanraking komt met de praktijk van het rechterswerk, zodat hij een reële inschatting kan maken van de benodigde aantallen en een kwalitatief goed POP kan opstellen;
 - te zorgen dat het POP steeds bij aanvang van de leerwerkomgeving klaar is;
 - voldoende ruimte voor de RiO te organiseren om aan de realisatie van zijn POP te werken;
 - te waarborgen dat het POP indien nodig wordt aangepast of bijgesteld, wanneer de ontwikkelingen in de opleiding van de RiO daar om vragen.
12. Maak het (tijdig) invullen van het feedbackformulier aantrekkelijker door:
 - het vanzelfsprekend te maken dat het feedbackformulier samen met de RiO wordt ingevuld, tegelijk met het geven van mondelinge feedback;
 - een webcollege te maken over het invullen van het feedbackformulier voor rechters of raadsheren die geen praktijkopleider zijn en incidenteel een RiO

⁴⁸ Artikel E.2 Statuut.

begeleiden.

13. Creëer een veiliger beoordelingsomgeving door:
 - een systeem te ontwerpen en te implementeren waarbinnen de leden van de beoordelingscommissie van de RiO feedback krijgen op het voeren van de beoordelingsgesprekken;
 - het mogelijk te maken dat de praktijkopleider op voordracht van de RiO als informant optreedt bij de beoordeling;
 - als (leden van de) beoordelingscommissie de praktijkopleiders in de gerechten steeds te blijven informeren over de werkwijze van de beoordelingscommissie en de manier waarop de feedback – en evaluatieformulieren moeten worden ingevuld en worden gebruikt bij de beoordeling;
 - denk na over de consequenties van het al dan niet gebruik maken van credits door de RiO en werk dit uit in het Statuut.
14. Optimaliseer feedback aan RiO's door deze steeds met zijn praktijkopleiders in te roosteren.
15. Besteed aandacht aan de cruciale rol die het goed functioneren van de praktijkopleider speelt ten aanzien van het welbevinden van de RiO en het slagen van zijn opleiding door:
 - steeds kritisch te zijn bij het benoemen van een praktijkopleider;
 - bij elke instroom van nieuwe RiO's te inventariseren welke rechters of raadsheren talent hebben om op te leiden (strategische personeelsplanning);
 - een (afgestudeerde) RiO te betrekken bij de selectie van praktijkopleiders;
 - in het functioneringsgesprek van de praktijkopleider c.q. de kernopleider en zijn leidinggevende expliciet aandacht te besteden aan diens coachende kwaliteiten en daarover input te vragen aan de GOC en de RiO's;
 - het goed functioneren van de praktijkopleider als een belangrijke factor te beschouwen bij de verlenging van de certificering;
 - de GOC bij (of na) alle evaluatiegesprekken, in het bijzonder het eerste, na te laten gaan of de relatie tussen de RiO en de opleiders goed is en zo niet, hem te laten ingrijpen;
 - toe te zien op het daadwerkelijk realiseren van de vrijstelling van de praktijkopleider, zodat deze de begeleiding van de RiO adequaat invulling kan geven;
 - de praktijkopleider te stimuleren de RiO de ruimte te geven om te oefenen (fouten maken en daarvan leren) en de ontwikkelpunten van de RiO niet te zien als tekortkomingen;
 - de praktijkopleider te trainen om in de formulieren niet alleen de ontwikkelpunten op te nemen, maar ook de verrichtingen die goed gaan;
 - te bewerkstelligen dat een wissel of plaatsing bij een ander gerecht niet langer een beladen interventie is, maar een mogelijkheid om kwaliteit voor de Rechtspraak te behouden.
16. Zorg dat de mentor bij iedere RiO bekend is, door tenminste een kennismakingsgesprek te plannen bij aanvang van de opleiding. Laat de mentor investeren in een goede en informele relatie met de RiO's, zodat de drempel voor

de RiO's om naar de mentor te stappen laag is.

17. Benoem een RiO-commissaris.

In 2018 wordt de RiO-opleiding geëvalueerd. De commissie geeft voor die evaluatie de volgende aandachtspunten:

1. Onderzoek of het daadwerkelijk mogelijk is een oordeel te geven over het functioneren van een professional als de beoordelaar dat functioneren niet zelf heeft waargenomen.
2. Onderzoek de wenselijkheid van een regeling waarin het mogelijk wordt de maximale opleidingsduur van de RiO te verlengen, als blijkt dat bij de intake een onjuiste inschatting van de benodigde opleidingsduur is gemaakt.

4.3 Ten slotte

De visitatiecommissie heeft de initiële rechtersopleiding onderzocht als ook het systeem van de permanente educatie voor rechters, raadsheren en juridisch medewerkers. Zowel het op vlieghoogte brengen (van RiO's en overstappers naar een ander rechtsgebied) van medewerkers als het vervolgens op vlieghoogte houden, krijgen prijzenswaardig veel aandacht in de Rechtspraak.

Er is echter ruimte voor verbetering, vooral op het gebied van coördinatie, uitvoering en monitoring.

De aanbevelingen in dit rapport beogen een impuls te geven tot verbetering van de initiële opleiding en de permanente educatie, die zal leiden tot verhoging van de vakbekwaamheid van de medewerkers. Verbetering van de vakbekwaamheid vraagt meer dan een eenmalige impuls. De commissie beveelt daarom aan om een verbetercyclus in te stellen: een periodieke visitatie van gerechten en SSR, waarin niet alleen wordt onderzocht of uitvoering is gegeven aan de actiepunten die voortvloeien uit de aanbevelingen uit dit rapport, maar waar ook plaats is voor het inventariseren van innovatieve ideeën ter verdere verbetering.