

rechtstreeks 2020 nr 2



Raad voor de  
rechtspraak

---

Leren van feedback in de rechtspraak

---

Leren van feedback in de rechtspraak

## Colofon

*Rechtstreeks* is een periodiek voor de Rechtspraak en richt zich op de praktijk en de ontwikkeling van de rechtspraak in Nederland. Het tijdschrift, verspreid door de Raad voor de rechtspraak, stelt zich ten doel wetenschappelijke inzichten en bijdragen aan het publieke debat over de rechtspraak ter kennis te brengen van allen die beroepshalve bij de rechtspraak betrokken zijn. Opname in *Rechtstreeks* betekent niet dat de inhoud het standpunt van de Raad voor de rechtspraak weergeeft.

### Redactie

Prof. mr. L.M. (Lieke) Coenraad  
Familierechter rechtbank Rotterdam en hoogleraar  
privaatrecht, in het bijzonder conflictoplossing aan de  
Vrije Universiteit Amsterdam

Prof. dr. M. (Mirko) Noordegraaf  
Hoogleraar publiek management bij  
Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO)  
van de Universiteit Utrecht

Mr. C.E. (Edgar) du Perron  
Raadsheer Hoge Raad en hoogleraar civiel recht aan de  
Universiteit van Amsterdam

Dr. S.B.M. (Sebastiaan) Princen  
Universitair hoofddocent bij Bestuurs- en  
Organisatiewetenschap (USBO) van de Universiteit  
Utrecht

Dr. S. (Suzan) Verberk  
Adviseur wetenschappelijk onderzoek  
Raad voor de rechtspraak

### Redactieraad

Prof. mr. T. Barkhuysen  
Prof. mr. Y. Buruma  
Prof. dr. J.G. van Erp  
Prof. mr. J.H. Gerards  
Prof. mr. N.J.H. Huls  
Prof. mr. M.A. Loth  
Prof. dr. D.J.B. de Wolff

### Redactieadres

Redactie *Rechtstreeks*  
Raad voor de rechtspraak  
Afd. Ontwikkeling  
Postbus 90613  
2509 LP Den Haag  
E-mail: rechtstreeks@rechtspraak.nl

### Uitgever

Xerox/OSAGE

### Oplage

4450 exemplaren

ISSN 1573-5322

### Abonnementen

*Rechtstreeks* wordt gratis toegezonden aan hen die tot de doelgroep behoren. Wie meent voor toezending in aanmerking te komen wordt verzocht zijn naam, postadres en functie kenbaar te maken aan het secretariaat van *Rechtstreeks* (rechtstreeks@rechtspraak.nl).

### Adresmutaties

Xerox Communicatie Service  
t.a.v. het bedrijfsbureau  
Kalvermarkt 53  
2511 CB Den Haag  
E-mail: info@xnloverheid.nl

### Retouren

Bij onjuiste adressering verzoeken wij u gebruik te maken van de adresdrager en daarop de reden van retournering aan te geven.

### © Staat der Nederlanden (Raad voor de rechtspraak)

*Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd, in een voor anderen toegankelijk gegevensbestand worden opgeslagen of worden openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Raad voor de rechtspraak. De toestemming wordt hierbij verleend voor het veeleenvoudigen, in een gegevensbestand toegankelijk maken of openbaar maken waarvoor geen geldelijke of andere tegenprestatie wordt gevraagd en ontvangen en waarbij deze uitgave als bron wordt vermeld.*

# Inhoud

<b>Redactioneel</b>	5
<b>Over de auteurs</b>	7
<b>column</b> <b>Lente in Fontainebleau</b> <i>Ellen Timmermans-Palm</i>	11
<b>Spiegelbijeenkomsten voor meer betrokkenheid tussen burger en Rechtspraak</b> <i>Martijn van Gils en Philip Langbroek</i>	14
<b>Voorzitters kijken terug: ervaringen met visitaties</b> <b>Interview met Job Cohen en Joyce Sylvester</b> <i>Mirko Noordegraaf en Lieke Coenraad</i>	27
<b>De kracht van een klacht</b> <b>Ervaringen met klagers, klachten en klachtafhandeling binnen de Rechtspraak</b> <i>Brenda Willems</i>	36
<b>Bestuurders over kwaliteit</b> <b>Interview met Wilma Groos en Thérèse van de Poll</b> <i>Lieke Coenraad en Suzan Verberk</i>	42
<b>Online feedback brengt in kaart hoe procespartijen de rechtsgang ervaren</b> <i>Steven van Dieten</i>	49
<b>Wat heeft de rechtspraak aan feedback?</b> <b>Meer leren van andere ervaringen en perspectieven</b> <i>Manja Bomhoff en Yvonne van der Vlugt</i>	53



# Redactioneel

Beste lezer,

Het verbinden van wetenschap en rechtspraak is een van de doelstellingen van het tijdschrift *Rechtstreeks*. En het is ook een doelstelling van de Raad voor de rechtspraak. Dit was de context waarbinnen zo'n twee jaar geleden een groepje studenten die de legal research master bij de Universiteit van Utrecht (UU) volgden, door de Raad werden gevraagd om onderzoek te doen naar spiegelbijeenkomsten.

Spiegelbijeenkomsten maken onderdeel uit van het palet van externe feedbackinstrumenten van de Rechtspraak. Toen het onderzoeksrapport van de UU culmineerde in een artikel, vormde dat de aanleiding voor dit themanummer over externe feedbackinstrumenten.

We openen dan ook met dit artikel van Martijn van Gils en Philip Langbroek waarin zij verslag doen van hun onderzoek naar spiegelbijeenkomsten in de rechtspraak. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld om van procesdeelnemers te horen te krijgen wat zij vinden van de dienstverlening door rechtbanken. In de volgende bijdrage kijken Job Cohen en Joyce Sylvester, de voorzitters van de afgelopen twee visitatiecommissies gerechten, in een interview terug op hun visitaties: wat viel hen op in de rechtspraak en wat is er met hun rapporten gedaan? In de derde bijdrage schrijft Brenda Willems, landelijk klachtencoördinator bij de Rechtspraak, over de organisatie en dagelijkse praktijk van de klachtenbehandeling. In het tweede interview in dit nummer vertellen Wilma Groos en Thérèse van de Poll, rechterlijk bestuursleden met de portefeuille kwaliteit, over de pogingen van gerechten om externe feedback op hun

functioneren te organiseren – en over de grenzen waar zij daarbij tegenaan lopen. Steven van Dieten neemt ons vervolgens mee in het gebruik van online feedback als instrument om de rechtspraak te verbeteren. In de afsluitende bijdrage reflecteren Manja Bomhoff en Yvonne van der Vlugt vanuit hun expertise op het gebied van klachtenbehandeling door organisaties, op de punten die uit de voorgaande stukken naar voren komen: wat valt op aan de manier waarop de Rechtspraak omgaat met externe feedback en waar liggen onbenutte mogelijkheden?

Het beeld dat uit de stukken naar voren komt, is van een organisatie die oprecht op zoek is naar externe feedback, maar moeite heeft die feedback een plaats te geven in het eigen werk. Op allerlei manieren probeert de Rechtspraak signalen van buiten op te halen: naast het behandelen van individuele klachten, gebeurt dat door zichzelf aan visitaties te onderwerpen, spiegelbijeenkomsten te organiseren en online feedback te vragen.

Tegelijkertijd bestaat er de nodige huiver om al te open de discussie aan te gaan. Zo worden spiegelbijeenkomsten in de praktijk vrijwel alleen gehouden met advocaten en andere juridische professionals. Ook in de omgang met feedback is terughoudendheid te zien.

Praktische punten worden wel opgepakt, maar kritiek die directer te maken heeft met de werkwijze van rechters wordt al snel gezien als een inbreuk op de eigen professionele autonomie.

Hier zit een reële spanning. De Rechtspraak heeft een specifieke functie binnen de samenleving en rechtsstaat, die een grote mate van

onafhankelijkheid vraagt. Daarbij past een zekere afstand tegenover de waan van de dag en de publieke opinie. Beproefde manieren van werken worden niet zomaar losgelaten alleen omdat de buitenwacht er vraagtekens bij zet. Dit geldt nog sterker wanneer de manieren van werken verbonden zijn met juridische kernwaarden en waarborgen.

Vraag is wanneer deze gezonde onafhankelijkheid omslaat in starheid en onvermogen om te leren van de frisse blik van anderen. Rechtspraak is immers geen *l'art pour l'art*: zij bestaat bij de gratie van de maatschappelijke functie die zij vervult. Dat betekent dat wat anderen van de rechtspraak vinden, iets zegt over hoe goed de rechtspraak het doet. Zijn er binnen de kaders die het recht en de kernwaarden van de rechterlijke macht stellen, geen manieren te vinden om creatiever om te gaan met de feedback van burgers en andere betrokkenen? Hoe kan deze feedback actief worden gebruikt, zonder afbreuk te doen aan de waarborgen die bestaande procedures en manieren van werken in rechtszaken bieden?

Dit vraagt niet alleen om het inzetten van feedbackinstrumenten, maar ook om de

bereidheid binnen de organisatie vaste gewoonten ter discussie te stellen. Dit kan alleen als externe feedback niet wordt gezien (en gebruikt) als vorm van controle en verantwoording, maar als manier om te leren over het eigen functioneren. Maar vooral vraagt het om oprechte nieuwsgierigheid naar wat anderen over jouw werk te vertellen hebben en naar de oplossingen die elders zijn gevonden voor vergelijkbare vraagstukken.

De artikelen in dit themanummer bieden een staalkaart van de initiatieven die nu al plaatsvinden om dit soort discussies in gang te zetten. De vervolgvraag is hoe de rechterlijke organisatie de externe feedback die zo verkregen wordt, een integraal onderdeel kan laten zijn van inspanningen om de eigen manier van werken te verbeteren.

De column sluit dit keer mooi aan bij het thema van het nummer. Ellen Timmermans doet daarin een oproep om de rechtspraak minder te organiseren op basis van *compliance* en *control* en meer op basis van de energie en intrinsieke motivatie van medewerkers. Als dit bijdraagt aan meer openheid voor externe feedback, snijdt het mes aan twee kanten!

# Over de auteurs



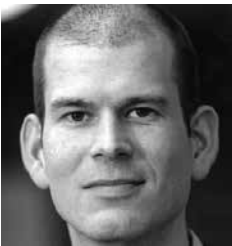
## Manja Bomhoff

Dr. M.C. Bomhoff is beleidsantropoloog en partner bij Het Inzichtenlab. In onderzoeken geeft zij verschillende perspectieven op beleid een stem: de ervaringsdeskundige, de professional, de expert, de (bestuurlijk) verantwoordelijke. Interessant vindt zij de veronderstellingen en vanzelfsprekendheden in beleid. Ze heeft inhoudelijke expertise op het gebied van toezicht, gezondheidszorg, burgerparticipatie en beleidsevaluaties. Bomhoff werkte eerder bij de Universiteit Leiden en bij onderzoeksinstituut NIVEL.



## Job Cohen

Prof. mr. M.J. Cohen was hoogleraar aan en rector magnificus van de Universiteit Maastricht. In 1993-1994 was hij staatssecretaris van hoger onderwijs; tussen 1995 en 1997 lid van de Eerste Kamer. Van 1998 tot 2001 was hij staatssecretaris van Justitie. In 2001 werd hij burgemeester van Amsterdam en van 2010 tot 2012 was hij partijleider van de PvdA en daarmee lid van de Tweede Kamer. Thans bekleedt hij diverse bestuurs-, advies- en raad van toezichtfuncties.



## Steven van Dieten

S. van Dieten MSc is mede-eigenaar van Amplex. Hij studeerde technische bestuurskunde in Delft, met als specialisatie systeemdynamica. Sinds 2003 helpt Amplex, dienstverlenend bedrijf voor online onderzoek, dataverzameling en analyse uiteenlopende organisaties met innovatieve techniek, intelligente analyses en praktische adviezen. Van Dieten helpt organisaties de juiste informatie te verzamelen.



## Martijn van Gils

M.M.W. van Gils LL.M is als junior onderzoeker verbonden aan het Utrecht Centre for Water, Ocean and Sustainability Law (UCWOSL) van de Universiteit Utrecht, waar hij binnenkort gaat beginnen als promovendus. Zijn promotieonderzoek richt zich op bodemdaling in Nederlandse veenweidegebieden. Ten tijde van dit onderzoek was hij masterstudent Legal Research aan de Universiteit Utrecht.





### **Wilma Groos**

Mr. W.F. Groos is sinds 2017 rechterlijk bestuurslid van het hof Amsterdam. Daarvoor werkte ze eerst voor het Openbaar Ministerie, onder meer als officier van justitie en advocaat-generaal (1988-2008) en was ze raadsheer bij de strafkamer van de Hoge Raad (2008-2017). Sinds 2019 is ze tevens projectleider implementatie Modernisering Wetboek van strafvordering.



### **Philip Langbroek**

Dr. P.M. Langbroek is hoogleraar rechtspleging en rechterlijke organisatie bij het Montaigne Centrum voor Rechtsstaat en Rechtspleging van de Universiteit Utrecht. Hij is medeoprichter van het International Journal for Court Administration, van de EGPA Studygroup for Justice and Court Administration en is voorzitter van de recentelijk opgerichte Europese Justice Administration Research Association.



### **Thérèse van de Poll**

Mr. T. van de Poll is sinds 2019 rechterlijk bestuurslid van de rechtbank Zeeland-West-Brabant. Daarvoor was zij rechter bij deze rechtbank en z'n voorganger (rechtbank Middelburg; 2004-2014) en teamvoorzitter bij het team strafrecht, sinds 2013 bij de locatie Middelburg, en van 2015 tot 2019 in Middelburg en Breda. Sinds 1994 bekleedde zij diverse functies binnen de rechtbank Middelburg.



### **Joyce Sylvester**

Dr. J.J. Sylvester is sinds 2016 substituut ombudsman bij de Nationale ombudsman. Daarvoor was ze waarnemend burgemeester van Anna Paulowna (2008-2009) en Naarden (2009-2015). Van 2003 tot 2015 was zij voor de PvdA senator en fractiesecretaris/penningmeester. In 2018 werd zij voorzitter van de commissie Visitatie Gerechten. Per oktober 2020 is ze lid van de landelijke selectiecommissie rechters. Zij bekleedt diverse raad van toezichtfuncties.



### **Ellen Timmermans-Palm**

Mr. E.E. Timmermans-Palm is sinds kort kwartiermaker bij IVO Rechtspraak. Eerder werkte ze als juridisch medewerker in de sectoren kanton en handel van de rechtbank Arnhem en verdiepte ze zich sinds 2013 in organisatiekunde en management. Zij was teamvoorzitter van zelfsturende teams Toezicht in de rechtbanken Gelderland en Oost-Brabant en was als adviseur verbonden aan de afdeling strategie van het bureau van de Raad voor de rechtspraak. Daarnaast treedt zij op als docent in managementtrainingen voor de SSR.



### **Yvonne van der Vlugt**

Mr. dr. Y.M. van der Vlugt is bestuurskundige, jurist en mediator, en partner bij Het Inzichtenlab. Met haar onderzoek wil zij bijdragen aan een optimale verbinding tussen beleid en praktijk. Dat kan alleen door oog en oor te hebben voor de ervaringen, verwachtingen en overwegingen van zowel burgers als van professionals. Eerder werkte ze bij het ministerie van BZK en bij de Nationale ombudsman. Zij heeft onderzoek gedaan op uiteenlopende beleidsterreinen als het invorderingsbeleid, politieoptreden, toezicht en klachtbehandeling.



### **Brenda Willems**

B.E. Willems is ruim dertig jaar werkzaam bij de rechtbank Noord-Holland, voorheen de rechtbanken Alkmaar en Haarlem, als senior juridisch medewerker en tien jaar als teammanager. De laatste jaren is zij werkzaam als klachtencoördinator en tot 1 september 2020 meewerkend teamleider van het mediationbureau bij de rechtbank Noord-Holland. Daarnaast is zij voor een dag per week gedetacheerd als landelijke klachtenfunctionaris bij de Raad voor de rechtspraak.



# Lente in Fontainebleau

Ellen Timmermans-Palm

Helden die u inspireren: heeft u ze? Ik heb er een paar, die mij in mijn dagelijks werk inspireren. Hoewel ik, net als velen in het juridisch veld, de neiging heb om te varen op mijn verstand, heb ik van mijn inspirerende helden meer en meer geleerd dat ik kan vóélen of het goed zit.

Een van mijn helden werkte ook sterk met gevoel: Sumantra Ghoshal, voormalig professor Strategic en International Management aan de London Business School. Hij vertelde in 1995 op het World Economic Forum een prachtig persoonlijk verhaal over Calcutta, zijn mooie geboortestad. Als hij daar in de zomervakantie was, was het er heet, enorm vochtig en dat maakte hem moe. Hij bleef vooral binnenshuis. Vervolgens nam hij zijn toehoorders mee naar de lente, voor een wandeling in de prachtige bossen van Fontainebleau, waar hij bij INSEAD werkte. Het lukte hem daar nauwelijks om gewoon te wandelen: hij wilde springen, rennen, een tak vastpakken, iets dóén. Ghoshal onderzocht veel organisaties en zijn conclusie was dat veel (grote) organisaties ‘downtown Calcutta in de zomer’ in zichzelf hebben gecreëerd. Het management klaagt: de medewerkers zijn lui, niet-veranderbereid, ze creëren tegenstellingen, ze werken tegen. Maar Ghoshal vindt dat niet de mensen moeten worden veranderd, maar de context van de organisatie: wij mensen hebben in potentie meer dan voldoende energie, maar zijn moe...

Het is de kunst om de *smell of the place* te veranderen, om ‘de lente van Fontainebleau’ in onze organisaties te creëren.

Ik wil u meenemen in de overeenkomsten die ik zie tussen de organisaties die Ghoshal onderzocht en de Rechtspraak. Daarbij zal ik zijn terminologie hanteren. Laten we daarbij kijken vanuit het perspectief van de professional, waaronder ik – voor de goede orde – alle mensen werkzaam in het primair proces in de Rechtspraak reken. En ziet u in de vergelijking geen diskwalificatie van hoe we het in grote lijnen nu doen. Leest u het als een kans tot verbetering en versterking van de organisatie.

Nu weer naar Ghoshal. Het management (van bestuurders bij de Raad voor de rechtspraak tot allerlei ‘tussenbazen’) bedenkt de strategie of maakt plannen en productieafspraken en legt die neer bij de professionals. Dat leidt tot een gevoelde ‘dwang’ door het systeem (in Ghoshals terminologie: *constraint*). Vervolgens worden de plannen uitgewerkt in allerlei begrotingen en spreadsheets die voor waar worden aangenomen; aan de hand van roosters en dergelijke wordt aan de professional verteld ‘wat er gedaan moet worden’. Men schikt zich er in (*compliance*). Jaap Winter, onder meer hoogleraar internationaal ondernemingsrecht aan de Vrije Universiteit, beschreef dit verschijnsel vorig jaar in het tijdschrift *Ondernemingsrecht* treffend: ‘het sluipende

conformeren aan een systeem dat we eigenlijk niet willen'. Vervolgens worden de professionals door de managers 'onder controle gehouden' (*control*): haalt iedereen zijn productie, zijn PE-punten enzovoorts. Ten slotte spreekt Ghoshal van *contract*, dat verklaart waarom we deze situatie accepteren: er is nu eenmaal de verhouding organisatie-medewerker. Slechts de contractuele verhouding bepaalt de samenwerking. Veel 'hart' zit daar niet in.

Dat alles brengt met zich mee dat er geregeld te weinig vertrouwen in elkaar is.

Professionals zijn – begrijpelijk – verdrietig of boos als ze belemmerd worden in de optimale uitoefening van hun vak. Het is mij gebleken dat veel mensen zich door gemis aan vertrouwen, verdriet, boosheid en alles wat daarmee samenhangt, ook in de Rechtspraak, vaak onnodig ingraven in hun eigen stellingen in plaats van de samenwerking te zoeken. Echt teamwork komt vaak niet van de grond. Professionals én management zeggen geregeld ja maar doen nee, men diskwalificeert openlijk de gekozen aanpak of mensen zonder een helpende hand uit te steken. Dat maakt de situatie onveilig voor alle betrokkenen. Samenwerking met of luisteren naar maatschappelijke organisaties verloopt geregeld stroef. In allerlei gremia kan er onvoldoende snel richting bepaald worden waardoor goede besluitvorming vaak niet of moeizaam tot stand komt.

Waar hangt u inmiddels uit? In Fontainebleau? Nee, natuurlijk niet. Maar het kan echt beter!

We kunnen naar de bossen in de lente, maar dan zal het roer om moeten: het management zal een inspirerende set van waarden moeten ontwikkelen, met een frisse kijk op een ontwikkeling naar een gezonde, toekomstbestendige organisatie. Het zal ambitie moeten tonen, verlangen creëren bij ieder individu om eerder méér dan minder te doen (*stretch*). Dat brengt met zich mee dat de professionals zich niet langer gedwongen zullen voelen zich te moeten schikken, maar zelf richting kunnen geven en onderling heldere afspraken zullen moeten maken. Zij zullen de *discipline* moeten tonen om de gemaakte afspraken na te komen. Dat gaat van simpelweg op tijd komen tot het bereid zijn transparant standpunten en dilemma's uit te wisselen en zich uiteindelijk te committeren aan de meerderheid (buiten vanzelfsprekend de belangrijke onafhankelijke oordeelsruimte in het rechterlijk domein).

En voor de managers die twijfelen of professionals die verantwoordelijkheid wel kunnen dragen? Ik heb er geen twijfel over. Bovendien kan op dit vlak het management van toegevoegde waarde zijn: dat gaat van control naar *support*: de manager hoort te zorgen dat de professional zijn werk optimaal kan doen; hij helpt het team het uiterste uit zichzelf te halen. Hij spiegelt, daagt de professionals uit het uiterste uit zichzelf te halen en neemt beslissingen die het team van hem vraagt te nemen. Aan de andere kant moet hij zorgen voor een gezonde scheiding der machten en dat impliceert op politiek-bestuurlijk niveau tegenspreken en moed. Ruimte creëren voor de professional en investeren in een betere

leefcultuur betekent bijvoorbeeld dat aanvankelijk meer middelen beschikbaar zullen moeten zijn voordat geoogst kan worden. Dat vraagt, zeker in onze politieke omgeving, veel van dat management, maar juist dan kan het waarde toevoegen. Voelt u al een beetje de warmte van de prille lentezon? En dan tenslotte, heel belangrijk: vertrouwen (*trust*). Het management kan een sfeer creëren van geloof in ieders goede bedoelingen, een gezond moreel besef. Dat eenieder de wil heeft om er het beste van te maken. Ook om het vertrouwen te geven dat iemand namens jou een goede beslissing kan nemen. Dat laatste zou een enorm verschil betekenen voor het gebrek aan samenwerking en doorzettingsmacht in de governancestructuur van de Rechtspraak, waarin niemand van iets is, en alles van iedereen moet zijn. Ziet u het al voor u? En het is mogelijk! Geregeld heb ik het geroken, gevoeld: in mijn teams voelden wij ons

met velen als jeugdigen in Fontainebleau. Het geeft onwaarschijnlijk veel energie en geluk. Bent u geïnspireerd geraakt? Samen kan men mooie organisaties als die van de Rechtspraak verder toekomstbestendig maken. Ieder kan zijn eigen invloed doen gelden. Daarbij denk ik onder meer aan het volgende: de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak heeft onlangs opnieuw benadrukt dat rechters betrokken moeten worden bij de benoeming van bestuurders. Dat lijkt ook mij heel wezenlijk. Tot hen richt ik me: maakt u goede afwegingen in de benoemingsprocedure. Spreek uw voorkeur uit voor bestuurders die weten hoe ze de organisatie wegleiden van *constraint*, *compliance*, *control* en *contract* en toeleiden naar *lenigheid*, *discipline*, *steun* en *vertrouwen*. Weg van Calcutta, het sluipende conformeren aan een systeem dat we eigenlijk niet willen. Óp naar Fontainebleau! Dat vraagt moed en visie, ook van u.

# Spiegelbijeenkomsten voor meer betrokkenheid tussen burger en Rechtspraak

Martijn van Gils en Philip Langbroek

## Inleiding

Spiegelbijeenkomsten zijn inmiddels een bekend fenomeen in de Rechtspraak: in vrijwel alle rechtbanken en gerechtshoven worden sinds 2009 spiegelbijeenkomsten georganiseerd. In deze bijdrage beschrijven we de uitkomst van een recent onderzoek naar spiegelbijeenkomsten in de Rechtspraak. We beschrijven eerst kort wat spiegelbijeenkomsten zijn. Daarna beschrijven we de opzet en de uitkomsten van het onderzoek. We beschrijven de organisatie van spiegelbijeenkomsten, vatten de tijdens spiegelbijeenkomsten ontvangen feedback samen en zetten uiteen hoe de gerechten deze feedback hebben verwerkt. We sluiten af met een reflectie op de onderzoeksresultaten.

## Spiegelbijeenkomsten

Een spiegelbijeenkomst is een focusgroep, waarin professionals uit een bepaalde praktijk (gezondheidszorg, rechtspraak, jeugdzorg) van hun cliënten te horen krijgen hoe zij hun dienstverlening ervaren.<sup>1</sup> Zorgprofessionals in ziekenhuizen hebben als eerste in Nederland gebruikgemaakt van spiegelbijeenkomsten, om erachter te komen hoe hun patiënten hun zorg ervaren hebben. Later is de methode onder andere ook in de rechtspraak toegepast.<sup>2</sup>

De inhoudelijke opzet van spiegelbijeenkomsten is zo, dat cliënten hun ervaringen met elkaar bespreken onder leiding van twee gespreksleiders terwijl de professionals naar hen luisteren.<sup>3</sup> In deze opzet zijn de cliënten de *deelnemers* aan de spiegelbijeenkomsten. De professionals zijn de *toehoorders* en hebben een passieve rol. De deelnemers zitten in een kring of hoefijzer, terwijl de toehoorders achter hen zitten. Daardoor is het gesprek tussen de deelnemers gericht op elkaar en niet op de toehoorders. Essentieel is ook dat de toehoorders luisteren en zich niet mengen in het gesprek tussen de deelnemers.

<sup>1</sup> W.A.H. Melissen, J.F. Miedema, A.J.R.M. Vermolen & C. van Steenderen-Koorneef, *Spiegelbijeenkomsten, een vorm van burgerbetrokkenheid bij de rechtspraak*, Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) 2009; M.M. Hennink, *Focus Group Discussions*, Oxford: Oxford University Press 2014.

<sup>2</sup> F. de Wit, M. Mul & R. Bal, 'Leren van patiënten. Spiegelbijeenkomsten leveren zorgverleners nuttige feedback', *Medisch Contact* 2008, 23, p. 990-993; S. Grol, G. Molleman & H. Schers, 'Mirror meetings with frail older people and multidisciplinary primary care teams: Process and impact analysis', *Health Expectations* 2019, 22, p. 993-1002.

<sup>3</sup> Jitta Miedema, Abeltje Hoogenkamp, Cora van Steenderen-Koorneef & Maria Mul, 'Feedback uit de relevante buitenwereld. Spiegelbijeenkomsten, de stand van zaken na vijf jaar', *Trema* november 2015, p. 315-320.

Ze kunnen alleen achteraf vragen stellen om verheldering. Zo wordt de sociale veiligheid van de toehoorders gewaarborgd, waardoor zij gemakkelijker vrijuit kunnen spreken.<sup>4</sup>

De bedoeling van spiegelbijeenkomsten is dat professionals de persoonlijke ervaringen van hun cliënten direct te horen krijgen. Daarmee verschilt deze feedbackmethode van meer afstandelijke evaluatiemethodes, zoals klantwaarderingsonderzoeken, die vooral kwantitatieve gegevens opleveren.<sup>5</sup> Zo kunnen spiegelbijeenkomsten bijdragen aan de verbetering van het functioneren van de professionals en hun dienstverlening.<sup>6</sup> Ook in de rechtspraak beogen spiegelbijeenkomsten te functioneren als een onderdeel van de kwaliteitszorg. Rechters kunnen een gedeelte van hun tijd voor opleiding en reflectie besteden aan deelname aan spiegelbijeenkomsten.

Bijzonder aan spiegelbijeenkomsten in de rechtspraak is de betrokkenheid van burgers. De cliënten van de rechtspraak zijn immers niet alleen professionele partijen met (vaak) een juridische achtergrond, maar ook rechtzoekenden. De introductie van het concept van spiegelbijeenkomsten in de rechtspraak in 2009 was dan ook ingegeven om zowel te zorgen voor meer betrokkenheid van de burger bij de rechtspraak als meer betrokkenheid van de rechtspraak bij de burger.<sup>7</sup> Dit wordt ook wel omschreven als coproductie: een samenwerking van burgers en overheid ter evaluatie van het functioneren van een overheidsdienst, om zo te komen tot de verbetering daarvan.<sup>8</sup>

### Opzet van het onderzoek

In 2018 en 2019 is door het Montaine Centrum, in opdracht van de Raad voor de rechtspraak, onderzoek gedaan naar de ervaringen in de gerechten met spiegelbijeenkomsten. Het onderzoek is uitgevoerd en gecoördineerd door Martijn van Gils (destijds masterstudent aan de Universiteit Utrecht), met medewerking van bachelorstudenten van het Utrecht Law College en begeleid door Philip Langbroek.<sup>9</sup>

<sup>4</sup> Melissen e.a. 2009, p. 18; Hennink 2014, p. 2.

<sup>5</sup> R. Ellerbroek, 'Spiegelbijeenkomsten hebben grote impact bij rechtbank Rotterdam. De rechtspraak door de ogen van de burger', *Trema Special* 2010, p. 423-425, p. 423; Maurice van de Mortel, Frans van Dijk, Eddy Bauw, Antoinette de Kroon, Elske van Amelsfort-van der Kam, *Agenda van de Rechtspraak 2008-2011. Onafhankelijk en betrokken*, Den Haag: Raad voor de rechtspraak 2007.

<sup>6</sup> F.D. Vennik, H.M. van de Bovenkamp, K. Putters & K.J. Grit, 'Co-production in healthcare: rhetoric and practice', *International Review of Administrative Sciences* 2016, 1, p. 150-168.

<sup>7</sup> Melissen e.a. 2009, p. 3-9; Ellerbroek 2010.

<sup>8</sup> S.P. Osborne, Z. Radnor & K. Strokosch, 'Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?', *Public Management Review* 2016, 5, p. 639-653; W.H. Voorberg, V.J.J.M. Bekkers & L.G. Tummers, 'A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey', *Public Management Review* 2015, 9, p. 1333-1357.

<sup>9</sup> Martijn van Gils, Franka Baardman, Elise Korbee, Jonathan Rekker & Philip Langbroek, *Spiegelbijeenkomsten in de Rechtspraak: organisatie, commentaren en verwerking van feedback*, Utrecht/Den Haag, Montaigne Centrum voor rechtsstaat en rechtspleging/Raad voor de rechtspraak 2019. Te vinden op [www.rechtspraak.nl](http://www.rechtspraak.nl).



Voor het onderzoek hebben zij literatuuronderzoek gedaan naar spiegelbijeenkomsten en focusgroepen. Daarnaast hebben ze kwalitatief empirisch onderzoek gedaan naar de organisatie van spiegelbijeenkomsten en naar de ervaringen van toehoorders, op basis van aangeleverde dossiers van spiegelbijeenkomsten en interviews met rechters.

Door acht gerechten zijn 28 dossiers van spiegelbijeenkomsten aangeleverd die tussen 2010 en 2017 zijn georganiseerd (zie tabel 1). In een volledig dossier zitten het verslag van de spiegelbijeenkomst, een sterkte-zwakteanalyse van de feedback, een verslag van de evaluatie van de spiegelbijeenkomst, de resultaten van de toehoordersenquête en een terugkoppelingsbrief, waarin de deelnemers aan de spiegelbijeenkomsten geïnformeerd worden over wat de afdeling of het team met de uitkomsten van de spiegelbijeenkomst gaat doen. De meeste ontvangen dossiers zijn echter niet compleet. In negen van de ontvangen dossiers zit alleen een verslag van de bijeenkomst, in tien dossiers zit ook een evaluatieverslag. Een sterkte-zwakteanalyse en terugkoppelingsbrief zijn in twaalf dossiers toegevoegd en in twaalf van de toegezonden dossiers zit een verslag van de toehoordersenquête, met in totaal 221 respondenten.

De dossiers komen van zes van de elf rechtbanken en twee van de vier gerechtshoven. De verdeling van dossiers over de gerechten is onevenwichtig. De meeste dossiers komen van de rechtbanken Noord-Holland (acht) en Rotterdam (zes). Van de rechtbank Oost-Brabant is één dossier ontvangen.

Voor dit onderzoek zijn daarnaast dertien rechters van zeven gerechten geïnterviewd over hun ervaringen met spiegelbijeenkomsten. Deze rechters zijn zelf betrokken geweest bij de organisatie van een of meerdere spiegelbijeenkomsten en hebben die ook bijgewoond. De geïnterviewde rechters zijn werkzaam bij de gerechtshoven Amsterdam en 's-Hertogenbosch en de rechtbanken Amsterdam, Gelderland, Noord-Holland, Oost-Brabant en Rotterdam, in verschillende rechtsgebieden.

Op basis van de dossiers en interviews is een kwalitatief empirisch onderzoek uitgevoerd naar het functioneren van spiegelbijeenkomsten als feedbackmechanisme in gerechtsorganisaties. Daarvoor is de informatie uit de dossiers en interviews gecodeerd, wat inhoudt dat deze informatie thematisch is gecategoriseerd.<sup>10</sup> Op deze manier kon het materiaal vervolgens op deelaspecten worden geanalyseerd.<sup>11</sup> Wij presenteren in dit artikel de belangrijkste uitkomsten van deze kwalitatieve analyse.

---

<sup>10</sup> Voor een uitgebreidere uitleg van de methodologie, zie Van Gils e.a. 2019, m.n. par. 1.2 en 1.2.4.

<sup>11</sup> J.A. Maxwell, *Qualitative Research Design, an interactive approach*, Londen: Sage Publications 2012, p. 156; F. de Boer, 'De Grounded Theory Approach: een update', *Kwalon* 2011, 1; J. Corbin & A. Strauss, *Basics of qualitative research*, Thousand Oaks: Sage 2008.

**Tabel 1.** Ontvangen dossiers van spiegelbijeenkomsten, per gerecht en rechtsgebied (bijeenkomsten met rechtzoekenden zijn geursiveerd).

Gerechten	Rechtsgebied	Deelnemers	Datum
<b>Gerechtshof</b>			
Amsterdam	Familie en jeugd	Advocaten	17 maart 2015
Amsterdam	Strafrecht	Advocaten	23 november 2015
Amsterdam	Familie en jeugd	Jeugdzorg en Kinderbescherming	19 september 2016
Amsterdam	Belastingrecht	Belastinginspecteurs	13 oktober 2016
's-Hertogenbosch	Privaatrecht	Advocaten	16 juni 2014
's-Hertogenbosch	Strafrecht	Advocaten	20 oktober 2015
<b>Rechtbank</b>			
Amsterdam	Familie en jeugd	Advocaten en Kinderbescherming	9 november 2015
Amsterdam	Bestuursrecht	Advocaten en vertegenwoordigers van bestuursorganen	14 maart 2016
Amsterdam	Strafrecht	<i>Slachtoffers</i>	20 juni 2016
Den Haag	Strafrecht	Advocaten	29 oktober 2015
Den Haag	Strafrecht	Officiers van justitie	10 november 2016
Gelderland	Strafrecht	Advocaten en officiers van justitie	15 januari 2017
Gelderland	Handel en kanton	Advocaten	7 november 2017
Noord-Holland	Familie en jeugd	Kinderbescherming	17 november 2014
Noord-Holland	Bestuursrecht	Advocaten en vertegenwoordigers van bestuursorganen	23 april 2015
Noord-Holland	Migratierecht	Advocaten en IND	21 mei 2015
Noord-Holland	Familie en Jeugd	Kinderbescherming	17 november 2015
Noord-Holland	Strafrecht	Advocaten	24 november 2016
Noord-Holland	Privaatrecht	Advocaten en deurwaarders	29 november 2016
Noord-Holland	Privaatrecht	Advocaten en deurwaarders	1 december 2016
Noord-Holland	Belastingrecht	Advocaten en belastingadviseurs	13 december 2016
Oost-Brabant	Strafrecht	Officiers van justitie	12 oktober 2017
Rotterdam	Arbeidsrecht	<i>Werkgever en werknemers</i>	14 april 2010
Rotterdam	Privaatrecht	Advocaten en deurwaarders	4 december 2014
Rotterdam	Familie en jeugd	Advocaten	14 januari 2016
Rotterdam	Familie en jeugd	Kinderbescherming	26 januari 2016
Rotterdam	Familie en jeugd	<i>Partijen, advocaten en Kinderbescherming</i>	11 oktober 2016
Rotterdam	Bestuursrecht	Vertegenwoordigers van bestuursorganen	22 november 2016

### Vorbereiding en organisatie van een spiegelbijeenkomst

Een typische spiegelbijeenkomst binnen de rechterlijke organisatie wordt voorbereid door een kleine groep rechters van een team of afdeling van een gerecht. Het initiatief om een spiegelbijeenkomst te organiseren komt van onderop, maar ook wel uit de leiding van het gerecht. Uit de dossiers en interviews blijkt dat de planning en de inhoudelijke voorbereiding arbeidsintensief en gedetailleerd zijn, ook wat betreft de keuze voor de te bespreken onderwerpen. Die worden door de gespreksleiders in overleg met de organiserende rechters vastgesteld, na inventarisatie binnen het team of de afdeling. De geïnterviewde rechters geven aan dat deze vooraf bedachte vragen slechts ter ondersteuning worden gebruikt door de gespreksleiders, maar dat er soms wel wordt gekozen om tijdens een spiegelbijeenkomst een specifiek onderwerp te behandelen, zoals de nieuwe zaaksbehandeling (door vier rechters genoemd).

Ook worden doordachte keuzes gemaakt welke categorieën van professionele procespartijen of rechtzoekenden zullen worden uitgenodigd en welke mensen uit die categorieën. Verreweg de meeste spiegelbijeenkomsten die wij analyseerden waren bijeenkomsten met professionele procespartijen, meestal met advocaten (zeventien) en soms met vertegenwoordigers van bestuursorganen (drie), officieren van justitie (drie) en medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming (zes). De geïnterviewde rechters geven aan dat ze deze ketenpartners uitnodigen omdat zij die regelmatig tegenkomen in de zittingszaal.

Alleen bij de rechtbanken Rotterdam en Amsterdam zijn bijeenkomsten georganiseerd met rechtzoekenden, namelijk met slachtoffers, partijen in familiezaken, en werkgevers en werknemers.

Het blijkt met name in het strafrecht en familie- en jeugdrecht heel moeilijk om voormalige verdachten en partijen bereid te vinden om mee te doen aan een bijeenkomst. Zes van de geïnterviewde rechters geven aan dat dit een reden was om geen spiegelbijeenkomst met rechtzoekenden te organiseren. Twee daarvan geven aan dat ze wel hebben geprobeerd een bijeenkomst met rechtzoekenden te organiseren, maar dat dit uiteindelijk niet is gelukt. Drie rechters geven daarnaast aan geen spiegelbijeenkomst met verdachten te willen, omdat ze verwachten dat de feedback dan te persoonlijk is. Een strafrechter verwoordt dat als volgt: ‘Dat kon gewoon niet bij ons. Dat vonden wij niet juist, omdat je beslissingen neemt die diep in hun persoonlijke levenssfeer raken en je weet nooit hoe je dat los kunt zien van de bejegening ter zitting.’

### Feedback

In deze paragraaf geven we op hoofdlijnen een overzicht van de meest voorkomende thema's die besproken zijn tijdens spiegelbijeenkomsten: organisatie, zitting, inhoudelijke beoordeling, bejegening in het algemeen en bejegening in strafzaken. Deze feedback is afkomstig uit de verslagen van een beperkt aantal spiegelbijeenkomsten.

## **Organisatie**

Tijdens de bijeenkomsten wordt veel gesproken over de voorzieningen in de gerechtsgebouwen, de logistieke dienstverlening (planning van zittingen, aanhoudingen en vertragingen) en over de (telefonische) communicatie tussen de griffie en partijen (advocaten) en deskundigen (genoemd in 23 van de 28 verslagen). Over de uitloop bij zittingen zijn deelnemers redelijk positief. In vijf verslagen wordt hierover geklaagd, maar in acht verslagen wordt gezegd dat de uitloop is afgenomen en (veel) minder voorkomt. Deelnemers vinden het ergerlijk dat de digitale communicatie tussen advocatuur en professionele partijen en de gerechten beperkt of niet op orde is, zoals bijvoorbeeld blijkt uit gebrekkige reacties op e-mails en het gebruik van post en fax in plaats van digitale media (genoemd in dertien verslagen).

## **Zitting**

Veel deelnemers geven aan graag zo vroeg mogelijk duidelijkheid te willen over het beleid van de rechter ter zitting, zodat het verloop van de zitting voorspelbaarder wordt. Het gaat dan bijvoorbeeld over het voorlezen van pleitnota's en hoe lang dat mag duren, de omgang met te laat ingediende stukken en het voorhouden van stukken; hier ontbreekt vaak consistent beleid (genoemd in veertien verslagen). Enkele deelnemers benoemen het verschil in de inhoud van de processen-verbaal. Soms is het gedetailleerd en bevat het de op zitting gemaakte afspraken tussen partijen, soms is het veel globaler, tot ontevredenheid van sommige deelnemers (acht verslagen). Veel advocaten ervaren daarnaast dat er tijdens de zitting te weinig tijd is om hun pleidooi te voeren en hun cliënten uitleg te geven (elf verslagen).

Veel advocaten geven aan dat het voor hen en hun cliënten fijn is wanneer de rechter voorafgaand aan de zitting uitlegt wie de partijen zijn, wat voor rol zij hebben tijdens de zitting en wat er tijdens de zitting besproken gaat worden (tien verslagen). Partijen zijn vaak gespannen, hebben geen of beperkte juridische kennis en komen niet vaak in de rechtszaal. Het kan al helpen om bij alle procesdeelnemers een naamkaartje met hun functie te plaatsen (acht verslagen).

## **Inhoudelijke beoordeling**

De deskundigheid van de rechter wordt door de deelnemers aan spiegelbijeenkomsten positief gewaardeerd (in vijftien verslagen genoemd). Over de motivering van uitspraken zijn veel deelnemers positief (twaalf verslagen), al wordt ook vaak gezegd dat de rechter in uitspraken onvoldoende uitlegt hoe hij tot zijn beslissing is gekomen en onvoldoende ingaat op gevoerde verweren (veertien verslagen).

### **Bejegening**

Deelnemers zijn meestal tevreden over hoe de rechter hen bejegent (genoemd in dertien verslagen), al zien ze veel verschillen tussen individuele rechters in hun bejegening van advocaten en partijen op de zitting (negentien verslagen). Deelnemers vinden dat veel rechters beter hun best kunnen doen om partijen, met name in familie- en jeugdzaken, op hun gemak te stellen (negen verslagen). Ze vinden het prettig als zij hun standpunt kunnen uitleggen en als de rechter hen uitvoerig bevraagt, wat vaak al gebeurt (negen verslagen).

In vijftien verslagen wordt gezegd dat rechters duidelijk communiceren met partijen ('jip-en-janneke-taal'), maar soms kan dat nog beter (zeven verslagen). Deelnemers geven ook aan dat het kritisch bevragen van instanties als de Raad voor de Kinderbescherming vaker mag gebeuren, omdat het de indruk van rechterlijke zorgvuldigheid en onpartijdigheid versterkt (vier verslagen). Veel deelnemers verlangen een duidelijke regievoering van de rechter (elf verslagen), maar zijn verdeeld over hoe rechters dat doen: sommigen vinden rechters te lijdelijk (negen verslagen), anderen zijn tevreden (acht verslagen).

### **Bejegening in strafzaken**

Ook in strafzaken zijn deelnemers positief over de bejegening van de verschillende partijen (genoemd in zeven van de acht verslagen van spiegelbijeenkomsten over strafzaken). Sommige advocaten vinden echter dat verdachten niet altijd goed gehoord worden, verdachten hebben dan het idee dat de beslissing al bij voorbaat vaststaat (in zes verslagen genoemd). Het is voor de verdachte belangrijk om van de rechter uitgelegd te krijgen waarom hij een straf krijgt en ook het laatste woord van de verdachte moet met aandacht worden aangehoord. Sommige advocaten vinden daarnaast dat rechters zich te weinig inleven in het spanningsveld waarin zij werken: zij bedienen hun cliënt (drie verslagen). Ook maken strafrechtadvocaten zich zorgen of slachtoffers in de rechtszaal op voldoende afstand van verdachten zitten (drie verslagen). Ze geven daarnaast aan dat slachtoffers zich niet altijd serieus genomen voelen op zitting, doordat de meeste aandacht naar verdachten gaat (vier verslagen). Volgens deze advocaten zou de rechter slachtoffers beter moeten uitleggen wat zij van de zitting kunnen verwachten.

### **Evaluatie en verwerking van de feedback**

De meeste gerechten evalueren spiegelbijeenkomsten op een vergelijkbare manier. Eerst wordt er een sterkte-zwakteanalyse gemaakt aan de hand van het verslag van de spiegelbijeenkomst door de verantwoordelijke werkgroep. Dit wordt vervolgens naar alle toehoorders gestuurd en vormt de basis voor de evaluatiebijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst, die soms vrij kort na de bijeenkomst maar soms ook veel later (na bijvoorbeeld twee maanden) plaatsvindt, bespreken de toehoorders de ontvangen feedback en besluiten ze wat ze daarmee gaan doen. Dit zetten ze vervolgens uiteen in een terugkoppelingsbrief die aan alle deelnemers wordt gestuurd, zodat ook zij weten wat er met hun feedback gedaan wordt.

De verwerking van de tijdens spiegelbijeenkomsten geleverde feedback kan in vier categorieën worden onderscheiden: geen verandering, nadere bespreking, blijvende aandacht en concrete vervolgstappen. *Geen verandering:* vaak kiezen gerechten er (expliciet) voor niets te doen met ontvangen feedback (genoemd in acht van de twaalf terugkoppelingsbrieven). Dat is het geval wanneer ze ontvangen kritiek onterecht vinden, liever niet afwijken van bestaand beleid of hun beleid niet kunnen veranderen, bijvoorbeeld door het procesreglement of omdat gewenste veranderingen extra capaciteit kosten. Voorbeelden zijn verzoeken om zittingen flexibel te plannen, flexibeler om te gaan met termijnen en voorafgaand aan de zitting aan partijen de agenda van de zitting kenbaar te maken.

*Nadere bespreking:* gerechten geven in sommige gevallen aan dat ze hun praktijk niet direct kunnen aanpassen, maar dat ze nader gaan bespreken of en wanneer ze daar iets mee kunnen (in tien brieven genoemd). Rechters geven onder andere aan verder na te willen denken over de communicatie tussen partijen, de griffie en de rechter, de planning van zittingen en een meer uniform verloop van de zitting. *Blijvende aandacht:* er zijn aandachtspunten die gerechten niet gemakkelijk kunnen doorvoeren, maar waarvan ze toezeggen daar over een langere periode aandacht aan te besteden naar aanleiding van de spiegelbijeenkomsten (in twaalf brieven genoemd). Gerechten geven aan vooral blijvende aandacht te willen houden voor de bejegening van partijen, uitleg over het verloop van de zitting, begrijpelijk taalgebruik en regievoering.

*Concrete vervolgstappen:* soms zijn er aandachtspunten waarvan rechters toezeggen dat daaromtrent concrete actie wordt ondernomen (in vier brieven genoemd, ook aangegeven in drie interviews). Het gaat dan bijvoorbeeld om het verbeteren van de (online) informatievoorziening aan partijen, het plaatsen van naambordjes in de zittingszaal en het aanpassen van het comparatievonnis.

Toehoorders blijken dus terughoudend met het aanpassen van praktijken die tot het inhoudelijke professionele domein van de rechter behoren, zoals communicatie over de planning en meer uniformiteit in de procedurele beslissingen van de rechter. Ook suggesties die meer werktijd of capaciteit vergen worden niet overgenomen, zoals het verzoek om van tevoren een agenda voor de zitting aan partijen te sturen. Suggesties die daar los van staan krijgen een positiever onthaal. Denk daarbij aan verbetering van de informatievoorziening op de website van het gerecht of het plaatsen van naambordjes in de zittingszaal.

Uit ons onderzoek is bovendien niet altijd duidelijk geworden in hoeverre de feedback ook verwerkt is zoals toegezegd in de terugkoppelingsbrieven. De geïnterviewde rechters konden duidelijk aangeven hoe concrete veranderingen zijn doorgevoerd: 'Wat bij ons echt wel een belangrijk punt is geweest is dat men vond dat wij te soft waren in het handhaven van spreektijd ter zitting. [...] naar aanleiding van die bijeenkomst hebben wij onderlinge afspraken daarover aangescherpt. We gaan daar strikter op handhaven, dus pleitnota's van langer dan twee pagina's die gaan [...] weer terug.' Maar over de verwerking van andere feedback, waarvan is toegezegd dat die nader wordt besproken of waar blijvende aandacht aan wordt besteed (bijvoorbeeld bejegening en taalgebruik), waren zij een stuk vager: 'Een hoop dingen waren gewoon meer onder de aandacht brengen [...] En daar doe je dan verder niet zoveel mee, maar dan is het gewoon goed voor de zaal die daar zit te luisteren om dat nog eens te horen.'

## Ervaringen van toehoorders

We geven hier de ervaringen van rechters weer aan de hand van zowel de resultaten van de toehoordersenquêtes als van de antwoorden van de geïnterviewde rechters. Eerst bespreken we de resultaten van de enquête. Vervolgens beschrijven we de antwoorden op de open vragen uit de enquête en de antwoorden van de geïnterviewde rechters.

### Toehoordersenquête

De toehoordersenquêtes zijn ingevuld door in totaal 221 toehoorders: rechters, rechtssecretarissen en soms ander personeel (bodes, administratiemedewerkers, etc.). De enquêtes bestaan uit open en gesloten vragen. Voor de gesloten vragen is aan de toehoorders gevraagd om op een Likertschaal van 1 tot 5 een aspect van de spiegelbijeenkomst te beoordelen. De respons en gemiddelde eindscores voor de gesloten vragen zijn in tabel 2 weergegeven.<sup>12</sup>

Uit de enquêtes blijkt dat de toehoorders gemiddeld tevreden zijn over de spiegelbijeenkomsten. Met name over het doel (gemiddelde score 4,2) en de meerwaarde (4,17) zijn de toehoorders positief. Hoewel toehoorders tevreden zijn met de informatie uit spiegelbijeenkomsten (3,52) en de inspirerende werking ervan (3,6), valt op dat deze aspecten minder goed worden beoordeeld.

**Tabel 2.** Waardering van spiegelbijeenkomsten door toehoorders.

Vraag	Gemiddelde score	Respons (vraag niet beantwoord)	Aantal enquêtes waarin vraag gesteld is
1. Het doel van de spiegelbijeenkomst was: 1. totaal onbekend – 5. volkomen duidelijk	4,2	220 (1)	12
2. De meerwaarde van aanwezigheid bij de bijeenkomst: 1. er was geen meerwaarde – 5. de meerwaarde staat buiten kijf	4,17	210 (4)	11
3. De bijeenkomst: 1. was totaal niet informatief – 5. bracht nieuwe informatie	3,52	218 (3)	12
4. De bijeenkomst werkte: 1. totaal niet inspirerend – 5. erg inspirerend	3,6	216 (5)	12

<sup>12</sup> Voor sommige vragen is de respons kleiner dan voor andere, omdat die niet in alle enquêtes zijn opgenomen. Ook verschilt de respons omdat niet alle vragen door alle deelnemers aan de enquête zijn ingevuld. Om die reden is in de tabel ook opgenomen in hoeveel enquêtes iedere vraag is gesteld en door hoeveel deelnemers aan de enquête een vraag niet is ingevuld.

### Interviews en open vragen enquête

Uit de interviews met rechters en de antwoorden op de open vragen uit de enquêtes komt een meer genuanceerd beeld naar voren over de ervaringen van toehoorders. Over de organisatie van spiegelbijeenkomsten zijn de geïnterviewde rechters heel tevreden (genoemd in zeven van de negen interviews). Eenzelfde beeld komt uit de enquêtes naar voren. In acht van de twaalf enquêtes uiten toehoorders hun tevredenheid over de organisatie van de spiegelbijeenkomst.

Over de gespreksleider zijn de meningen verdeeld: veel van de rechters zijn tevreden (zeven interviews), maar vinden dat de gespreksleider minder ruimte zou moeten bieden aan deelnemers om af te wijken van de van tevoren bedachte vragen (zeven interviews). Dit beeld komt ook uit de enquêtes naar voren. In vier enquêtes wordt aangegeven dat meer sturing door de gespreksleiders gewenst was geweest. In drie interviews en vier enquêtes wordt gezegd dat de gespreksleiders soms wat meer hadden mogen doorvragen.

De meeste geïnterviewde rechters vinden de ontvangen feedback nuttig (zeven interviews), maar geven aan dat veel van de geleverde kritiek hen al bekend was (drie interviews). Sommige rechters vonden daarnaast dat deelnemers soms overdreven of onterechte feedback geven (drie interviews). Andere rechters hadden juist de indruk dat met name professionele procespartijen terughoudend waren in het geven van kritiek (drie interviews).

In de enquêtes zijn toehoorders kritisch over de feedback uit spiegelbijeenkomsten. Ze geven in zes enquêtes aan dat ze (ook) andere onderwerpen besproken hadden willen zien tijdens de spiegelbijeenkomst. In vier enquêtes wordt aangegeven dat feedback vaak algemeen is, en deelnemers geen concrete voorbeelden kunnen noemen. Ook geven toehoorders in vier enquêtes aan dat de feedback vaak onderwerpen betreft die heel specifiek zijn of niet vaak voorkomen.

Veel rechters geven aan dat de manier waarop zij feedback tijdens een spiegelbijeenkomst ontvangen, goed en zelfs inspirerend werkt (zeven interviews). Ook kan een spiegelbijeenkomst werken als een eyeopener – het levert kritiek op waar toehoorders zelf nooit aan zouden hebben gedacht (drie interviews). Omdat kritiek in aanwezigheid van rechters en gerechtsmedewerkers geleverd wordt, dwingt het rechters te luisteren. Daardoor beklijft de feedback bij veel rechters beter en wekt zo de urgentie op om daadwerkelijk iets met de feedback te doen (drie interviews). Een rechter verwoordt het als volgt: ‘Ik vind het een mechanisme waarbij je een heel directe manier van feedback krijgen hebt, ook iets dat direct beklijft. Het is beter om het direct te horen en om je te kunnen spiegelen in die positie, dan dat je op schrift feedback krijgt over wat er van zittingen wordt gevonden.’



Uit de enquêtes en interviews blijkt dat de meeste toehoorders en geïnterviewde rechters ook in de toekomst een rol weggelegd zien voor spiegelbijeenkomsten (genoemd in vijf interviews en zeven enquêtes). De toehoorders en geïnterviewde rechters zouden dan wel een aantal dingen anders doen. Bij een volgende bijeenkomst zouden ze vaker rechtzoekenden zelf willen uitnodigen (vijf interviews en drie enquêtes). Ook zouden ze liever andere professionele procespartijen of meerdere procespartijen tegelijkertijd uitnodigen om eenzijdige feedback te voorkomen (twee interviews en vier enquêtes).

### Conclusie

Rechters en andere toehoorders hebben over het algemeen positieve ervaringen met spiegelbijeenkomsten, blijkt uit de interviews en de resultaten van de enquêtes. Dat komt ten eerste door de feedback die de spiegelbijeenkomsten opleveren voor rechters, die zij over het algemeen als nuttig ervaren, hoewel vaak al bekend. Deze feedback spitst zich toe op de organisatie van de rechtspraak, het verloop van de zitting, inhoudelijke beoordeling en bejegening. Ten tweede zorgt het persoonlijke karakter van de spiegelbijeenkomsten, waarbij de feedback direct door een betrokkene wordt uitgesproken, er volgens de geïnterviewde rechters voor dat feedback beter beklijft en dat toehoorders zich beter kunnen verplaatsen in de deelnemers. De ervaring van de rechters sluit hiermee aan op de literatuur, waarin het persoonlijk delen van ervaringen tussen deelnemers en toehoorders als onderscheidend aspect van spiegelbijeenkomsten ten opzichte van andere feedbackmethodes wordt gezien.<sup>13</sup>

Uit de voorbereiding van spiegelbijeenkomsten spreekt een grote interesse van rechters en de gerechtsorganisaties in de ervaringen van professionele procesdeelnemers. Er bestaat echter wel behoefte om deze externe inbreng te structureren en te plannen. Van tevoren wordt door de gerechten, in overleg met de gespreksleiders, bepaald wie worden uitgenodigd om deel te nemen aan de bijeenkomst en wordt een lijst met onderwerpen opgesteld die als ondersteuning voor de gespreksleiders dient bij de bijeenkomst. Vaak dienen deze onderwerpen inderdaad alleen als ondersteuning, maar ze zijn soms leidend tijdens het gesprek. Bovendien geven rechters in de enquêtes en interviews aan eerder meer dan minder inhoudelijke sturing door gespreksleiders te willen. Dat kan ertoe leiden dat de gegeven feedback wordt beperkt tot wat het gerecht zelf relevant vindt. Dat lijkt ons een gemiste kans. Spiegelbijeenkomsten bieden ook de gelegenheid om feedback te ontvangen die niet gerelateerd is aan van tevoren opgestelde thema's en vragen. Gegeven de korte duur van een spiegelbijeenkomst is het belangrijk voor de voorbereidende teams en gespreksleiders om ook ruimte te bieden aan niet-voorziene onderwerpen en perspectieven, en zich niet (alleen) te beperken tot een qua onderwerpen vastomlijnde conversatie.

We zien een opmerkelijk verschil tussen de spiegelbijeenkomsten van de rechtbanken Rotterdam en Amsterdam, waarbij ervoor is gekozen om persoonlijk betrokkenen in familiezaken respectievelijk slachtoffers in strafzaken uit te nodigen, en de andere spiegelbijeenkomsten, waarvoor alleen

<sup>13</sup> Melissen e.a. 2009; Ellerbroek 2010.

professionele partners zijn uitgenodigd. Naast de moeite die het kost om niet-professionele deelnemers te bereiken, geven veel rechters aan dat men van professionele procesdeelnemers zinvolle(re) feedback verwacht omdat ze ervaring hebben met procederen bij het betreffende gerecht. Dat staat in tegenstelling tot de ervaringen van de rechtbanken Amsterdam en Rotterdam, die de feedback van rechtzoekenden als heel leerzaam hebben ervaren. Dit roept de vraag op waarom, gezien deze positieve ervaringen, niet vaker zulke spiegelbijeenkomsten worden gehouden, ook gegeven de wens van veel geïnterviewde rechters om dat te doen. De oorspronkelijke doelstelling van spiegelbijeenkomsten, het creëren van meer betrokkenheid van de burger bij de rechtspraak én meer betrokkenheid van de rechtspraak bij de burger,<sup>14</sup> blijft zo buiten beeld.

Uit de evaluaties en terugkoppelingsbrieven bij de spiegelbijeenkomsten blijkt dat de toehoorders tevreden zijn met de ontvangen feedback, maar dat in veel gevallen niet gedaan kan worden waar met name professionele deelnemers om hebben gevraagd, ofwel omdat het gaat om onderwerpen die tot het professionele rechtelijke domein behoren en niet zomaar veranderd kunnen worden (beleid ter zitting, bejegening), ofwel omdat er onvoldoende capaciteit is om zulke veranderingen door te voeren. Op heel concrete en praktische aandachtspunten, zoals het plaatsen van naambordjes in de zittingszaal, wordt wel actie ondernomen.

Aanpassingen van de werkwijze van een team en van rechters op zitting naar aanleiding van een spiegelbijeenkomst worden echter niet strak gemonitord; onze gesprekspartners konden vaak niet aangegeven of de uitkomsten van een spiegelbijeenkomst tot aanpassingen in de professionele praktijk hebben geleid. Wij weten dus niet in hoeverre zulke aanpassingen hebben plaatsgevonden of dat zij verzend zijn in het dagelijkse werk. Dat laatste kan vanwege de werkdruk bij gerechten het geval zijn,<sup>15</sup> zoals ook aangegeven door een geïnterviewde rechter: 'Echt tijd vrijmaken om dingen op te pakken is een hele lastige. [...] In alle eerlijkheid is het [...] dan ook zoeken naar tijd en mogelijkheden om er invulling aan te geven.' Veel van de genoemde aandachtspunten zullen ook vaste onderwerpen zijn van intervisie van rechters en de griffie en houden dus blijvende aandacht van rechters. Dat neemt echter niet weg dat ook ten aanzien van zulke aandachtspunten meer concrete actie kan worden ondernomen, zoals het opstellen van een leidraad of een checklist, wat soms ook gebeurt. Zo blijven deze aandachtspunten expliciet aan de orde en verzanden ze niet in het dagelijkse werk.

Al met al hebben wij de indruk dat een spiegelbijeenkomst een waardevol feedbackmechanisme is voor de Rechtspraak, vooral doordat ervaringen persoonlijk worden gedeeld tussen toehoorders en deelnemers. We zijn echter wel kritisch op een aantal aspecten van spiegelbijeenkomsten in de Rechtspraak. Ten eerste lijkt er bij rechters de behoefte te bestaan om de externe inbreng tijdens een

<sup>14</sup> Melissen e.a. 2009; Raad voor de rechtspraak 2007.

<sup>15</sup> Commissie Visitatie Gerechten, *Rapport visitatie gerechten 2018. Goede rechtspraak, sterke rechtsstaat*, Den Haag: Raad voor de rechtspraak 2019, p. 28-29; M. Visser, R. Schouteten & J. Dijkers, 'Controlling the Courts: New Public Management and the Dutch Judiciary', *Justice System Journal* 2019, 1, p. 39-50.

spiegelbijeenkomst te plannen en structureren. Enkele door ons onderzochte spiegelbijeenkomsten zijn zo voorbereid dat niet de ervaringen van de deelnemers centraal staan, maar de vooropgezette thema's en vragen van de toehoorders. Deelnemers worden bovendien zorgvuldig geselecteerd, waarbij vaak professionele ketenpartners in plaats van rechtzoekenden worden uitgenodigd. Ten tweede is de verwerking van de feedback niet zichtbaar georganiseerd, waardoor de kans groot is dat suggesties uiteindelijk niet worden opgepakt. Bovendien worden aandachtspunten die tot het professionele domein van de rechter behoren aan de rechters overgelaten en worden suggesties die meer capaciteit vergen vaak helemaal niet geïmplementeerd. Verbetering op deze punten kan de effectiviteit van spiegelbijeenkomsten vergroten, om zo het beoogde doel te realiseren: meer betrokkenheid van de burger bij de rechtspraak én van de rechtspraak bij de burger.

# Voorzitters kijken terug: ervaringen met visitaties

## Interview met twee voormalige voorzitters van de visitatiecommissies gerechten: Job Cohen en Joyce Sylvester

*Mirko Noordegraaf en Lieke Coenraad*

Ook visitaties en visitatiecommissies maken deel uit van het palet aan kwaliteitsinstrumenten waar de Rechtspraak gebruik van maakt. Inmiddels zijn er drie grote visitaties gerechten gehouden, in 2010, 2014 en 2018. Mirko Noordegraaf en Lieke Coenraad van de redactie van Rechtstreeks spraken met de voorzitters van de laatste twee commissies, Job Cohen (2014) en Joyce Sylvester (2018).<sup>1</sup> In het gesprek stonden de voorzitters stil bij de ervaringen met de visitatie als zodanig, het gebruik van visitatie als feedbackmechanisme voor het verbeteren van de rechtspraak, en het belang van omgaan met klachten en feedback in de rechtspraak en daarbuiten.

### Willen jullie kort iets over jezelf vertellen? Wat is uw openingsstatement?

**Joyce Sylvester (JS):** Ik word wel enthousiast van het werken voor de rechtsstaat, zoals ik dat voorheen deed als waarnemend burgemeester en als senator. Sinds 2016 is mijn hoofdfunctie substituteert ombudsman en ook daar is mijn drive het leveren van een bijdrage aan de rechtsstaat. Het voorzitterschap van de visitatiecommissie was een nevenfunctie en ook daarin kon ik mijn enthousiasme kwijt. Mijn openingsstatement is dat de rechter en de wijze waarop hij zijn werk doet er enorm toe doen, dat het functioneren van de rechter van wezenlijk belang is. Maar ook dat het aansluiten bij de samenleving, dat nu in de rechtspraak heel actueel is, een uitdaging is voor rechters en rechterlijke organisaties.

**Job Cohen (JC):** Ik ben voor het eerst van mijn leven echt bij de rechtspraak betrokken geraakt in de tijd dat ik staatssecretaris van Justitie was. Toen werd de reorganisatie van de rechterlijke macht geïnitieerd, met bijpassende bestuursvormen. Ik was toen enthousiast over het idee om een Raad voor de rechtspraak in te stellen, omdat dat een mooie buffer zou zijn tussen rechtspraak en ministerie. Tijdens de visitatie, maar misschien daarna nog wel meer, heb ik ontdekt dat het helemaal niet zozeer een buffer is, maar vaker als een verlengstuk van het ministerie wordt ervaren – en dat vind ik geen gelukkige ontwikkeling. Dat is één. Twee: in de tijd dat wij die visitatie deden, was er ook net weer een

<sup>1</sup> Commissie Visitatie Gerechten, *Rapport visitatie gerechten 2014*, Den Haag: Raad voor de rechtspraak 2014 en Commissie Visitatie Gerechten, *Rapport visitatie gerechten 2018. Goede rechtspraak, sterke rechtsstaat*, Den Haag: Raad voor de rechtspraak 2019. Beide rapporten zijn te vinden op [www.rechtspraak.nl](http://www.rechtspraak.nl).

reorganisatie geweest, de herziening gerechtelijke kaart (HGK), waarbij het aantal gerechten was teruggebracht en de besturen op een hele andere manier waren samengesteld. Dat hakte er op dat ogenblik behoorlijk in. Het was allemaal nog niet goed ingeregeld.

Dat leidde er ook toe dat er niet veel aandacht was voor kwaliteit, afgezien van de dagelijkse kwaliteit van mensen die binnen de rechtspraak met zaken bezig zijn. Met elkaar sparren over de vraag: hoe pak je dingen aan, hoe kun je je eigen kwaliteit verbeteren, dat gebeurde weinig. En drie: ik weet niet of ons rapport nou zoveel tweeweg heeft gebracht. Het zou me niet verbazen dat er eigenlijk niet ontzettend veel gebruik van is gemaakt, nadat iedereen eerst had gezegd: 'Fantastisch dat het er is.'

### Wat zijn jullie ervaringen met de visitaties?

**JS:** Direct na mijn aantreden als voorzitter van de visitatiecommissie heb ik gezegd: wil onze commissie van betekenis zijn, dan is het erg belangrijk om voort te bouwen op de constatering van de commissie-Cohen. Het werk van de commissie van Job was een buitengewoon stevig document en onze taak was om op grond daarvan door te pakken. Belangrijke constatering waren dat er weinig zelfreflectie was en dat er weinig feedback werd gegeven. De algemene conclusie van onze commissie was dat de kwaliteit stagneerde en dat had te maken met een gebrek aan capaciteit, competenties en het niet aansluiten bij een veranderende samenleving. Wij wilden daarnaast ook waarschuwen tegen het bedrijfsmatige management, het *new public management*, het denken in kosten en opbrengsten. Wij hebben heel duidelijk gezegd: dit is geen winstorganisatie. Mede op basis van ons rapport en het rapport van de commissie-Cohen heeft de Rechtspraak er bij Prinsjesdag 2018 200 miljoen euro bij gekregen. Dus er is wel degelijk geluisterd naar alle noodkreten over het tekort aan rechters in rechtbanken en hoven. Er wordt op dit moment ook een inhaalslag gemaakt om vacatures te vervullen.

Als het gaat om competenties en kwaliteit, dan moet je constateren dat kwaliteit is verbonden aan een functie: is de inhoud van de functie duidelijk, want alleen dan is deze te meten, hoe geeft de rechter inhoud aan die functie? Bespreek je uitspraken als rechters onderling, zoals de Urgenda-uitspraak? De commissie heeft geconstateerd dat er nu gewerkt wordt met professionele standaarden. Dat is belangrijk en daar dient voldoende tijd en geld voor te zijn, soms ontbreekt dat. Er wordt veel geïnvesteerd in de selectie van rechters. Er komen steeds meer rechters die zeggen: 'Hoe helpt mijn uitspraak de samenleving?' Op dat punt heb ik het gevoel dat we zijn opgeschoten.

En over het *new public management*, het afrekenen op verrichtingen, heb ik begrepen dat vanaf dit jaar de financiering is veranderd. Er is niet alleen meer geld gekomen, maar veertig procent is ook niet langer output-gestuurd.

Ten slotte, ik was destijds wel erg verbaasd dat de rechtspraak nog faxte! Thuis werd mij gevraagd: 'Mama, wat is een fax, kun je een foto laten zien?' Ik heb begrepen dat er sinds kort beveiligd wordt gemaïld met advocaten en in de keten. Je kan het niet allemaal in één keer veranderen, maar ik zie wel degelijk ontwikkelingen op de terreinen die wij, voortbouwend op het rapport van Job, hebben benoemd. En dat juich ik toe.

**JC:** Wij hebben de nadruk gelegd op het feit dat er onvoldoende kwaliteitsinstrumenten waren en dat er professionele standaarden zouden moeten komen. Ik heb het zelf niet goed gevolgd sindsdien en toen ik vervolgens het rapport van 2018 las dacht ik: wow, dat is een ongelooflijke stapel kritiek, dat liegt er absoluut niet om. Die was ook een stuk harder dan de omfloerste kritiek die wij hadden, en daaruit leidde ik af: wat is er dan gebeurd met ons rapport? Jij, Joyce, zei zojuist over ons rapport: ‘We hebben daarop voortgebouwd.’ Maar het zou natuurlijk veel mooier zijn geweest als de rechterlijke macht erop had voortgebouwd. Zodat jij vier jaar later had kunnen zien dat een aantal van onze aanbevelingen ook werkelijk zijn opgevolgd. Dat heb ik je nog niet horen zeggen.

**JS:** Wij hebben jullie rapport heel goed doorgenomen en gezegd: ‘We kunnen niet na vier jaar met een soort zelfde conclusie komen.’ Dus inderdaad, wij hebben onze toon wat verhard en we hebben een aantal zaken wat duidelijker opgeschreven.

En wat de ontwikkelingen betreft: ik zie dat er kleine stapjes gezet worden, die mij hoopvol stemmen. Ik heb in alle gerechten en hoven wel rechters aangetroffen die tegen ons hebben gezegd: ‘Het gaat niet alleen maar om het uitspreken van een vonnis. We functioneren in een samenleving. We moeten met elkaar in gesprek over die professionele standaarden, over wat een goed vonnis is. Hoe kunnen we met elkaar spiegelen?’ En ik heb het gevoel dat die groep rechters toeneemt. Dus toen jij met je rapport kwam, is dat opgepakt door een paar mensen. Het hangt ook heel erg af van het leiderschap van de president van het hof of het gerecht. Ik heb presidenten gesproken die, nadat jullie rapport uitkwam, direct sessies hebben georganiseerd en werkgroepen hebben ingericht. Maar ik ken ook presidenten die reageerden met: ‘Nou, het gaat eigenlijk om het vonnis, en feedback en diversiteit... daar hebben we geen tijd voor.’ En het hangt volgens mij ook heel erg af van de beroepsopvatting van de individuele rechter.

Ook het ontwikkelen van professionele standaarden vind ik een belangrijke stap om de kwaliteit verder te helpen. Die professionele standaarden waren er ten tijde van jullie rapport niet, vier jaar later wel. In jullie periode had niet ieder gerecht een klachtencoördinator, nu wel. Een onderwerp als diversiteit, dat hebben jullie wel opgemerkt, maar in de tijd dat onze commissie aan het werk was waren er al gerechten die zich hadden aangesloten bij het Charter Diversiteit. Om met andere organisaties van buiten – KLM, publiek, privaat – te gaan sparren: ‘Hoe gaan jullie om met diversiteit? Wat leren wij daarvan?’

Ik kijk naar die kleine verschuivingen en ik vind: de rechtspraak wordt gemaakt door de rechters en er komen ook steeds meer jongere rechters, die dingen heel vanzelfsprekend vinden – elkaar feedback geven, met elkaar sparren, intervisie hebben. Het is een hele langzame verandering, maar ik ben daar wel positief over gestemd.

Zie je nu iedereen in het gerecht wapperen met het rapport van de commissie en daar enthousiast mee aan de slag? Nee, dat moet ik ontkennen en er zijn zelfs mensen die zeggen dat de conclusies bij wijze van spreken kant noch wal raken. Maar de groep die wel ziet dat er wat moet gebeuren en die aan de slag gaat, vind ik wel groter worden.

**JC:** Dat wat Joyce nu zegt, stemt mij op een aantal punten tevreden. Misschien komt het wel door de denkbeeldige vuistslag die haar commissie heeft toegebracht. Maar het feit dat er én meer geld voor is uitgetrokken én dat er nu ook echt aandacht aan kwaliteit wordt besteed, vind ik hartstikke mooi. Ik vind het belangrijke stappen dat die kwaliteitsstandaarden er zijn gekomen en dat die klachtencoördinator er overal is. En als wij daar in onze commissie een basis voor hebben gelegd, *tant mieux*.

**JS:** Wij merkten dat we aansloten bij een bestaande beweging in de rechtspraak: rechters die heel duidelijk agerden tegen p\*q. En die zeiden: 'Zo willen we ons werk gewoon niet doen.' Door ons heel nadrukkelijk uit te spreken tegen het new public management raakten we ook op dat gebied een snaar. Dit leidt er niet toe dat ik geen wensen meer heb, want ik vind met name dat het makkelijke gedeelte is opgepakt, namelijk meer geld en meer mensen. Maar als je het hebt over de rechter, het ambt, competenties, gedrag, houding en kwaliteit dan kan ik niet anders zeggen dat daar nog veel aan dient te gebeuren. Meer samenwerking tussen de gerechten, samenwerking in de gerechten door rechters, gezamenlijk bespreken van vonnissen. En wat is de rol van de rechter? Wat is de taak van de rechter? Alleen het vonnis wijzen of je ook realiseren dat je een vonnis wijst in een maatschappelijke realiteit en kijken hoe je kunt bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen?

### **Hebben jullie concrete voorbeelden van of wensen ten aanzien van het aansluiten bij de samenleving door de Rechtspraak?**

**JS:** Een heel duidelijk voorbeeld daarin vind ik het voorbeeld van het strafrecht. Als het vonnis wordt gewezen, kunnen mensen vanuit een andere diversiteitsachtergrond het gevoel krijgen dat het niet eerlijk is geweest. De samenleving verandert, is diverser geworden. De laatste tijd wordt er ook veel meer aandacht gevraagd voor het diverser worden van het ambt. Maar er wordt ook veel meer gesproken en geschreven over experimenten die zouden moeten starten op het gebied van rechtspraak en de multiculturele samenleving. In Australië zitten *elders* bij de rechtspraak, die eerst wat zeggen voordat de rechter uitspraak doet. Dat zijn allemaal bewegingen die je nu veel meer op gang ziet komen en waarin dus van rechters een bepaalde sensitiviteit wordt gevraagd. Een ander voorbeeld is het spreken van 'klare taal'. Niet iedereen in de samenleving is hooggeletterd. Er zijn mensen die echt moeite hebben met het lezen van uitspraken. Wat ik een sterke ontwikkeling vind, is dat de rechtspraak veel werk heeft gemaakt van het adequaat en effectief opschrijven van uitspraken in gewone taal. Dus daarmee sluit je ook aan bij de samenleving. Het blijft niet meer een vonnis dat alleen gelezen kan worden door collega's, maar ook anderen kunnen zo'n vonnis nu lezen en begrijpen. Dat is ook een manier waarop je laat zien dat je aansluit bij de samenleving en dat je er niet van uitgaat dat iedereen rechter is en het kan ontcijferen.

**JC:** Ik kan me niet herinneren dat het ophalen van signalen uit de samenleving bij ons zo'n belangrijk punt was. Ik vind alle punten die Joyce aanhaalt allemaal erg belangrijk, in het bijzonder de cultuurverandering, de verandering die je nodig hebt om een betere afspiegeling te worden van de maatschappij. Daar moeten we het meer over hebben. Zeker op dit moment, waarop we het weer hebben over bestrijding van racisme en discriminatie, en op een veel betere manier dan ooit, is dit een ongelooflijk belangrijk element in dat geheel.

**U zegt: die aansluiting bij de samenleving is heel belangrijk, het bij de tijd brengen van het rechterlijk handelen, evenals meer samenwerking. Welke rol spelen klachten en feedback daarin? Hoe belangrijk zijn klachten en dat type mechanismen om dat voor elkaar te brengen?**

**JS:** Ik weet dat er binnen een aantal rechtbanken een *loop* bestaat. Als er een klacht komt, dan blijft die niet bij de klachtencoördinator in een staffunctie op het bureau liggen, maar dan wordt dat ook besproken met de betreffende rechter. Ze gaan er samen op reflecteren. Tevens wordt er met een aantal collega's gereflecteerd, zodat die er ook wat van kunnen leren. Klachten gaan vaak over heel kleine dingen: hoe de indeling is op zitting, de ontvangst door bodes. Al dat soort dingen wordt tegenwoordig teruggekoppeld. Door de loop wordt er geleerd van klachten.

**JC:** Er is nog een ander punt dat ik hierbij zou willen noemen en waar iets paradoxaals in zit. Volkomen terecht worden rechters voor het leven benoemd. Het is heel goed dat rechters ongeacht hun functioneren blijven zitten, want rechters moeten ook uitspraken doen die tegen de haren instrijken van de 'machthebbers'. Maar dat betekent tegelijkertijd dat het veel van de leiding van een gerecht vraagt als je wilt dat die onafhankelijkheid van de rechterlijke macht er desalniettemin toe leidt dat rechters meegaan met hun tijd en dat ze niet allemaal lekker rustig thuis blijven zitten en denken: 'Je kan me nog meer vertellen, ik maak gewoon m'n vonnisjes.' In die leiding moeten dus mensen zitten die dit allemaal belangrijk vinden én die in staat zijn om al dit soort dingen niet alleen bespreekbaar te maken maar het ook zo over kunnen brengen dat mensen denken: 'Verdomd, dat zijn belangrijke dingen, ik wil daaraan meedoen en ik ga daaraan meedoen. Ik ben een beetje een achterblijver als ik me daar helemaal niks van aantrek.'

**JS:** Wat de leden van mijn commissie ook wel hebben gezien is dat het fenomeen dat rechters niet onderdeel mogen worden van een efficiency-systeem, ook wel werd gebruikt om elkaar geen feedback te geven. We hebben zelfs een gesprek gevoerd op een gerecht waar een rechter aangaf dat hij toch echt niet van plan was om zijn vakantiedagen op te geven omdat hij vindt dat wanneer hij op vakantie gaat tot zijn onafhankelijke handelen behoort. Dat soort uitspraken valt gelukkig steeds meer op, dat mensen denken: 'Hé, dat is toch wel raar.' Maar het blijft moeilijk om elkaar daarop aan te spreken. Te zeggen: 'Waarom heb je dat stapje niet gedaan, dat is toch ook belangrijk? Hoezo sla jij dat over?' Maar het elkaar aanspreken en feedback geven is een van de moeilijkste dingen. De professionele standaarden helpen daar wel bij.

**Ziet u een extra rol voor intervisie tussen rechters? Waarin je niet zozeer door je leiding-gevende wordt aangesproken, maar gewoon door de naaste collega?**

**JC:** Absoluut, heel belangrijk! Dat kan ook een klimaat scheppen van: 'Jongens, ik zit hier met een moeilijk probleem. Help me alsjeblieft, hoe heb jij dat opgelost?' Dat is voor iedereen goed. Daar was 'in onze tijd' gewoon onvoldoende ruimte voor.



**JS:** Houding en gedrag zijn ook heel erg belangrijk bij de selectie. Kunnen mensen zich kwetsbaar opstellen? Iedereen maakt fouten of een vergissing, heeft wel eens een slechte dag. Dat kunnen bespreken, dat zijn ook gewoon competenties. Ik vind het wel spannend, nu ik met ingang van 1 oktober 2020 lid zal zijn van de landelijke selectiecommissie rechters, om te kijken hoe die selectie gaat. Wordt er alleen gekeken naar de inhoudelijke kant of wordt ook gekeken naar houding en gedrag?

**JC:** Jij bent daarin opvolger van mijn moeder! Want mijn moeder heeft indertijd, en dan heb ik het dus over honderd jaar geleden, ook meegedaan aan de selectie van rechters. En als ik me goed herinner was het op een gegeven ogenblik toch heel ingewikkeld: kon iemand die homoseksueel was, wel rechter worden? Hij is het wel geworden, en hij heeft ook een belangrijke functie binnen de rechterlijke macht gekregen. Dus wat dat betreft Joyce, denk ik dat jij een prima opvolger van mijn moeder bent.

**Jullie zeggen: omgaan met klachten, feedback in bredere zin, openstaan voor signalen, ook intern en onderling, dat is lastig, want je moet je kwetsbaar opstellen. Het heeft te maken met tijd en capaciteit en dus met geld. Tegelijkertijd zeggen jullie ook: het gaat ook om cultuur, een cultuur van feedback en 'open staan voor'?**

**JS:** Het is een enorme kans dat er heel veel geworven moet worden, want als je nu rechters kunt aannemen die begrijpen dat het niet alleen om een vonnis gaat, maar dat het breder is, dat het ook gaat om maatschappelijke impact hebben, en dat je wel degelijk kunt meehelpen bij het oplossen van maatschappelijke problemen, dan krijg je ook een verandering van binnenuit. Dus ik denk dat je echt goede mensen op de goede plekken moet krijgen. In meerdere rechtbanken zagen we dat de cultuur open is. Daar is een aantal mensen bij elkaar gekomen met als het ware een *common ground*, die zo willen werken. Ik denk dat dat belangrijk is, dat je in verschillende rechtbanken en hoven steeds meer werkt aan die *common ground* en aan die houding en dat gedrag.

**JC:** Tegelijkertijd weten wij allemaal wat een goede school is: dat is een school met een goede directeur. Dat is degene die op een gegeven ogenblik laat zien wat wel kan en wat niet kan, die het voorbeeld geeft. Dus wat dat betreft zijn de besturen erg belangrijk. Ook in onze tijd werd wel gezegd: 'Je zal echt moeten zorgen dat de verbinding heel goed is tussen de besturen – die toen ook nog allemaal behoorlijk nieuw waren – en de rechters en degenen die daar verder bij betrokken zijn.'

**JS:** Daar kan ik naadloos bij aansluiten, want ook wij hebben gezegd dat het gaat om verbinding in de gerechten en om inhoudelijk leiderschap. Leiders geven het goede voorbeeld, welk gedrag wordt beloond, welk gedrag straf je af? Maar we hebben ook gezegd: 'Het gaat niet alleen om verbinding tussen rechters in een gerecht, het gaat ook om verbinding tussen de gerechten en om verbinding met de Raad voor de rechtspraak.' Waar wij goed over hebben nagedacht is: we hebben nu een stevig rapport, zal de Raad voor de rechtspraak het gaan omarmen? En de gerechtsbesturen, gaan die het omarmen? Want dat heb je natuurlijk wel nodig. Als ze dat niet gedaan hadden, dan was je met dit

rapport ook niet ver gekomen. Het heeft dus heel duidelijk te maken met leiderschap. Ik vind in dit geval dat Henk Naves dat goed gedaan heeft, er is ook een positieve reactie gekomen op ons rapport. Die kwam erop neer dat de Raad alle aanbevelingen overnam en ermee aan de slag ging. Dát moet je natuurlijk hebben. Daarmee zijn gesprekken gestart, ook in het presidentenoverleg: 'Hoe gaan we dit rapport nu uitwerken, welke aanbevelingen volgen we op en in welke volgorde?'

**Laten we het hebben over het belang van de visitatie als zodanig. Visitatie is een instrument om feedback te organiseren, signalen op te vangen. Wat is de waarde van de visitatie-commissies en moet de rechtspraak ermee doorgaan, op grond van jullie ervaring? En wat zijn essentiële condities, behalve natuurlijk goede voorzitters?!**

**JC:** Als ik het verhaal van Joyce hoor en als ik kijk naar de resultaten, denk ik dat het wel een erg nuttig instrument is. Zeker als je de beide visitaties bij elkaar optelt zie je dat die samen een nuttige werking hebben gehad. Dus ik zou zeggen: op naar de volgende!

**JS:** Mijn waarneming is dat de visitatie wel serieus wordt genomen. Want de rechtspraak hóéft geen visitatiecommissie te hebben. Dat hebben ze zelf bedacht en ingesteld.

Ik vind dat we een heel veelzijdige, inhoudelijk sterke commissie hadden, met mensen vanuit universiteiten, presidenten uit de rechtspraak, er zat iemand in van het CBS, gemeente, OM, sterke bedrijfsvoeringsmensen, maar ook mensen van de inhoud, jong en oud, heel divers van samenstelling. Die combinatie mensen van buiten en binnen de rechtspraak vond ik echt verrassend. Ook hadden wij een uitstekende projectleider. Iedere vergadering was ik weer aangenaam verrast door de inbreng van de verschillende mensen. De presidenten zorgden ervoor dat we met elkaar geen dingen concludeerden waar de rechtspraak bij wijze van spreken niets mee kon. Dus zij hielden iedere keer een soort *reality check*, heel interessant. Ja, ik vond het een feest. Dus als je vraagt: 'Wat is een voorwaarde?', dan noem ik diversiteit in de samenstelling, met daarbij ook mensen uit de rechtspraak zelf. Dan blijf je met beide benen op de grond en je kunt ook een boom opzetten wat kan veranderen en wat kan verbeteren? Zonder dat je de bodem loslaat en je met een rapport komt waarvan de rechtspraak zegt: 'Ja, dat is leuk, maar wat moeten we ermee?'

**JC:** Ook wij hadden een erg leuke commissie die ook zeer divers was samengesteld. Met iemand uit de Reputatiegroep, uit de schuldenwereld, iemand die op het gebied van de consultatie gewerkt had, rechters en mensen van de Universiteit Maastricht en de Universiteit Utrecht. De diversiteit die Joyce extra benadrukt had bij ons een graadje beter gekund. Ik voeg daar nog wel aan toe dat we ook een meer dan voortreffelijk secretariaat hadden.

**JS:** Ook de wijze waarop de verschillende gerechten de visitatiecommissie ontvangen is belangrijk. Ze doen voorwerk, doordat ze voorafgaand aan het bezoek van de visitatiecommissie een zelf-evaluatie hebben geschreven. Het bezoek van de visitatiecommissie is dus ook een onderdeel van hun eigen kwaliteitscontrole en dat wordt serieus aangepakt. Je ziet dat ze het best wel spannend vinden hoor, al die gesprekken. Je spreekt met rechters, met bodes, met mensen die de stukken klaarmaken,

heel divers. Je maakt in een hele korte tijd een dwarsdoorsnede door die organisatie. Maar de wijze waarop het zelf door de rechtspraak wordt opgepakt, vind ik minstens even belangrijk. Want wij kunnen wel een mooie en diverse commissie hebben en heel hard werken, maar als ze er eigenlijk niks mee willen, dan gebeurt er ook niks.

Ik weet nog dat wij geen terugkoppeling hadden gemaakt per gerecht omdat we wilden dat onze algehele conclusies pregnant zouden blijven. Na afloop hebben we toch nog ieder gerecht of hof iets van zichzelf terug moeten geven, daar was men hongerig naar. 'Ja, dat zijn de algemene aanbevelingen, maar wat was nou specifiek voor óns?', dat wilde men heel graag weten. Dus we hebben ook per gerecht een presentatie gegeven voor het personeel en bestuur, om per gerecht terug te koppelen wat specifiek was voor dat gerecht of hof.

**JC:** Wij hebben het precies zo gedaan. Ik vond het zelf ook een van de leukste dingen, dat we onmiddellijk na afloop van de bijeenkomst bij elkaar gingen zitten en op een bord onze belangrijkste punten schreven, en die gaf ik dan onmiddellijk plenair terug. Ik vond vaak de gesprekken met de bodes nog het allerleukst, daar leerde je verdomd veel van. Want die wisten precies hoe het allemaal ging en dan kreeg je een fantastisch beeld van hoe de club nou echt in elkaar zat.

**JS:** Wij trokken ons ook even terug om te bespreken wat nou het belangrijkste was dat we gehoord hadden en dan gaven we dat meteen terug. Dat waren echt hele spannende momenten, om ervoor te zorgen dat we het niet politiek correct zouden maken of dat we te lang zouden gaan nadenken. We hebben het gewoon heet van de naald gedaan.

**JC:** Al die moeite van de zelfreflecties per gerecht is essentieel, al was het maar omdat dat voor die gerechten zelf tot veel introspectie leidt. En de gerechten halen natuurlijk allemaal het rapport van de vorige visitatie erbij en kijken: wat hebben ze toen ook alweer gezegd en wat doen we er nu mee?

### **We moeten afronden. Is er nog iets dat jullie kwijt willen?**

**JS:** Ik hoop dat ons rapport *Goede rechtspraak, sterke rechtsstaat* de komende jaren levend blijft en mag dienen als gids ter ondersteuning voor de veranderingen. Er is nog veel te doen wil de rechtspraak toekomstbestendig worden. De aanbevelingen die met name aandacht vergen zijn die op het gebied van de achterblijvende professionalisering in respectievelijk HRM-beleid, het opzetten van een bedrijfsvoering die gericht is op de tijdige realisatie, verankering en doorontwikkeling van kwaliteitsdoelen, de ontwikkeling van de noodzakelijke competenties en het opschroeven van het tempo en de aard van de inspanningen om te komen tot veranderingen. Net als de wijze van bekostiging, want de uitgangspunten van new public management passen naar de mening van de commissie niet bij de rechtspraak. Tevens gaf de commissie mee: start binnen de rechtspraak het gesprek over borging van publieke waarden.

De gewenste verbeteringen kunnen overigens alleen komen van de gerechten als daar in de toekomst meer verantwoordelijkheid wordt neergelegd. Binnen kaders dient er meer decentraal te worden gewerkt. Ook kan de samenwerking tussen de gerechten meer vorm krijgen. Het is tevens noodzake-

lijk dat de Raad voor de rechtspraak en het ministerie mee-ontwikkelen want ook zij hebben een belangrijke taak bij het realiseren van de noodzakelijke veranderingen in de rechtspraak. Bij een volgende visitatie dienen naar mijn mening de Raad voor de rechtspraak en het ministerie dan ook onderdeel uit te maken van het onderzoek. In onze opdracht was dat niet voorzien.

*JC:* Ik ben door dit gesprek een stuk tevredener dan ik aan het begin ervan leek te zijn, omdat ik merk dat er veel meer met ons rapport is gebeurd dan ik wist, en dat het de goede kant op gaat. Wat ik ook geleerd heb van dit gesprek, en wat ik heel goed vind, is dat de rapporten op elkaar voortbouwen en zo met elkaar de zaken weer verder brengen. Dus alle redenen om nu al na te gaan denken over een volgende visitatie en daarbij zeker ook een aantal van de aanbevelingen die Joyce gedaan heeft in acht te nemen.

# De kracht van een klacht

## Ervaringen met klagers, klachten en klachtafhandeling binnen de Rechtspraak

*Brenda Willems*

‘Het systeem van klachtbehandeling is een belangrijk onderdeel van kwaliteitszorg van de Rechtspraak. Goede klachtbehandeling is in het kader van de kwaliteitsbewaking van de dienstverlening van de gerechten en landelijke diensten noodzakelijk. Ook is het klachtensysteem een instrument voor de Rechtspraak om feedback van de buitenwereld te krijgen. Goede klachtbehandeling draagt bij aan het maatschappelijk vertrouwen in de Rechtspraak en versterkt de oriëntatie van de organisatie op de samenleving.’

Dit is het begin van de tekst die de Raad voor de rechtspraak (hierna ook: de Raad) vorig jaar verspreidde onder alle klachtenbehandelaars, klachtencoördinatoren en klachtenfunctionarissen van de gerechten, in zijn zoektocht naar een landelijke klachtenfunctionaris. Deze functie was in 2016 vervallen, maar het Presidenten Raad Overleg (PRO) besloot in 2019 opnieuw een landelijke klachtenfunctionaris aan te stellen bij de Raad. Reden hiervoor was dat door de vele personele wisselingen de landelijke, collectieve oriëntatie op de behandeling van klachten was verminderd. Bovendien was er onvoldoende toezicht op het functioneren van het klachtensysteem – hoe wordt met klachten omgegaan én worden ze op dezelfde manier afgedaan? Hierdoor kwam de toezichhoudende rol van de Raad niet tot haar recht. De Raad moet immers ook hierin politieke verantwoording afleggen. Daartoe vermeldt de Raad het onderdeel klachten in zijn jaarverslag. Ook de klachtenbehandelaars gaven zelf aan dat de afwezigheid van een coördinator een groot gemis was. Sinds 1 oktober 2019 ben ik die landelijke klachtenfunctionaris.

Ik zie een klacht als een ongevraagd advies. Gerechten zijn organisaties die intern gericht zijn en waar alles draait om het recht en de juiste toepassing daarvan. Het juridisch juist zijn, daarnaar handelen en dat verwoorden, betekent niet altijd dat het ook begrepen wordt. Bij de behandeling van de klachten voel ik ook mee met alle collega's die elke dag tientallen bellers aan de lijn krijgen. Voor hen kan het soms lastig zijn om deze bellers iedere keer dienstverlenend, begrijpend en behulpzaam te woord te staan. Dit geldt ook voor de behandeling door de rechter op de zitting. Burgers voelen zich vaak niet gehoord – sommigen zullen zich nooit gehoord voelen. Daar ben ik ondertussen wel achter gekomen. Maatwerk is een oplossing, maar is helaas vaak moeilijk te combineren met de werkdruk. Klantgericht werken binnen de rechtspraak is een enorme uitdaging.

## De klachtenregeling

Maar laat ik bij het begin beginnen. Alle gerechten (elf rechtbanken, vier hoven, College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB), Centrale Raad van Beroep (CRvB) en de Hoge Raad) hebben een klachtenregeling. Deze regeling, met uitzondering van de Hoge Raad die een aparte klachtenregeling heeft, is gebaseerd op het door het PRO vastgestelde landelijk model voor de klachtenregeling van de Rechtspraak van 1 januari 2002, laatstelijk gewijzigd in oktober 2009. De wettelijke basis voor de modelklachtenregeling is artikel 26 van de Wet op de rechterlijke organisatie. In het zesde lid van dit artikel is bepaald dat afdeling 9.1.2 (de behandeling van klaagschriften) van de Algemene wet bestuursrecht van overeenkomstige toepassing is.

### Hoe is de behandeling geregeld in de organisatie?

Bij de meeste gerechten is de president namens het gerechtsbestuur gemachtigd om klachten over het gerecht af te handelen. In het algemeen geldt dat de klachtenbehandelaars hun functie uitvoeren conform de gewenste invulling van de eigen president. Sommige gerechten hebben een aparte klachtenbehandelaar, al dan niet ondersteund door een managementassistent, bij andere is de behandeling van klachten een onderdeel van het takenpakket van een juridisch medewerker, bestuurssecretaris of managementassistent. Dit is mede afhankelijk van het aantal klachten dat binnenkomt. Per gerecht kan dit verschillen van twee tot wel driehonderd klachten per jaar.

Gerechten maken veelal gebruik van de modelklachtenregeling, maar kunnen daar op details van afwijken zijn. Op basis van de regeling kan eenieder die vindt dat een gerecht hem niet correct heeft behandeld (advocaat of justitiabele) schriftelijk een klacht indienen. Dit kan via een digitaal formulier dat op [www.rechtspraak.nl](http://www.rechtspraak.nl) staat. Beklagenswaardig gedrag kan van iedereen van het gerecht zijn, van bodes tot rechters. In de regeling staat ook waartegen geen klacht kan worden ingediend: onder andere tegen een rechterlijke beslissing. Dit geldt niet alleen voor de uiteindelijke beslissing, maar ook voor de motivering van de beslissing en voor de beslissingen die een rechter neemt tijdens de procedure, bijvoorbeeld over de gang van zaken op de zitting. Hierover kan alleen een hogere rechter oordelen. De klachtenprocedure zou anders een verkappt rechtsmiddel worden en daar is deze procedure niet voor bedoeld.

De schriftelijke klacht moet voldoen aan een aantal voorwaarden. Ook kan een klager zich laten bijstaan. De gerechten registreren en administreren binnengekomen klachten, zorgen voor een goede voortgangscntrole en publiceren jaarlijks de geregistreerde klachten. Daarin worden onder andere de aantallen vermeld, hoe deze zich verhouden tot de voorgaande jaren en de uitstroom. Ook wordt kort de soort klachten besproken. Een klacht die al eerder is behandeld of die betrekking heeft op een gedraging die langer dan een jaar voor indiening van de klacht heeft plaatsgevonden, wordt niet behandeld. Achterliggende gedachte hiervan is dat het lastiger wordt om exact na te gaan wat er is gebeurd indien het langer dan een jaar geleden heeft plaatsgevonden.

Het gerechtsbestuur stelt de klager in de gelegenheid te worden gehoord. Op grond van een uitspraak van de Hoge Raad uit november 2018 moet dit altijd gebeuren, tenzij sprake is van een uitzondering, zoals een klacht die kennelijk ongegrond is. Dit 'horen' kan worden gedelegeerd en wordt in de meeste gevallen verricht door de klachtenbehandelaar. In een enkel geval wordt aan de klachtenadviescommissie (KLAC) advies gevraagd. Ieder gerecht heeft een KLAC. Deze commissie behandelt vooral klachten die gaan over bejegening door rechters en bestaat uit een voorzitter, twee leden en een secretaris. De klager en de betreffende medewerker worden uitgenodigd voor een hoorzitting waarvan verslag wordt gemaakt. Het verslag en advies worden aangeboden aan de president, die dit meeweegt in de uiteindelijke beantwoording van de klacht.

Voor het beantwoorden van een klacht staat zes weken, met een mogelijkheid tot verlenging van vier weken. Als de KLAC wordt ingeschakeld dan kan de termijn nogmaals met vier weken worden verlengd. In de beantwoording van de klacht staat of de klacht gegrond is of ongegrond, of dat de klacht niet in behandeling wordt genomen. Ook worden de eventuele maatregelen vermeld die genomen zijn op grond van de klacht. Als klager zijn klacht ergens anders had moeten indienen, dan wordt dat ook vermeld.

Indien een klager vindt dat het gerecht zijn klacht niet goed heeft behandeld dan kan hij, indien het gaat om bejegening door een rechter, een klacht indienen bij de procureur-generaal bij de Hoge Raad. In andere gevallen kan hij terecht bij de Nationale ombudsman. Zij hebben elk een eigen klachtenregeling.

De klachten zijn voor de jaarlijkse verantwoording van de Raad thans onderverdeeld in vijf categorieën, te weten bejegening, rechterlijke beslissingen, tijdsduur procedures, administratieve fout en overig. De wijze van afdoening is verdeeld tussen niet-inhoudelijke behandeling en inhoudelijke behandeling. Wat het totale aantal klachten is en hoe zij zijn afgehandeld, is te lezen in het jaarverslag 2019 van de Raad voor de rechtspraak.

### **Praktijk van de klachtenbehandelaar**

Naast landelijk klachtenfunctionaris ben ik tevens werkzaam als klachtencoördinator bij een rechtbank. Ik deel hier enkele ervaringen en mijn werkwijze als klachtencoördinator. Deze zijn natuurlijk afhankelijk van diverse factoren zoals mijn persoonlijkheid, de hoeveelheid klachten en hoeveel tijd die beschikbaar is.

#### **Hoe ziet mijn dagelijkse praktijk eruit?**

Ik krijg een klacht, lees deze en schat in of ik gelijk ga bellen, een nachtje wacht, of eerst informatie ga inwinnen. In ieder geval zijn de reacties als ik bel in zoverre positief dat klagers een luisterend oord ervaren. Ik leg aan de klagers de procedure uit en vraag of zij een toelichting willen geven op de klacht. Het doel is om duidelijkheid te krijgen over de klacht en klagers hun verhaal te laten doen, waarbij ik ook probeer aan te geven wat ik voor hen in deze procedure kan betekenen. Van het telefonisch contact maak ik altijd aantekeningen en deze leg ik, met de klacht, voor aan de betref-

fende medewerker met het verzoek hierop te reageren. Dit verzoek stuur ik ook altijd in cc naar de leiding van het desbetreffende team zodat deze weet wat er in het team speelt. Na ontvangst van de reactie van de medewerker concipieer ik een antwoord en leg dat voor aan de president. Zij bekijkt het en vult eventueel aan. Ze ondertekent de brief en ik stuur die op, boek deze administratief af en stuur een kopie van het antwoord naar de betrokken medewerker. Indien een verbetermaatregel in het antwoord wordt vermeld, verwijst ik hier expliciet naar.

De ervaring leert dat veel klagers uiteindelijk toch klagen over de rechterlijke beslissingen. Soms wordt daarbij ook geklaagd over de manier waarop de zitting verliep. Zij klagen er dan bijvoorbeeld over dat zij niets hebben kunnen zeggen op de zitting, dat de rechter hen steeds onderbrak, meer tijd en ruimte aan de wederpartij gaf of partijdig was. Volgens de regeling kunnen klachten die gaan over een rechterlijke beslissing schriftelijk worden afgedaan zonder te horen. Vanuit de optiek klantgericht werken neem ik ook in die gevallen meestal telefonisch contact op, hoor de klacht aan en vertel alvast dat tegen een rechterlijke beslissing geen klacht kan worden ingediend. Vaak ziet de klager dat anders. Ik ga dan niet met hem in discussie maar leg de klacht, met een korte aantekening van het telefoongesprek, voor aan de behandelend rechter. Vervolgens wordt de klacht door de president beantwoord. Bij hoge uitzondering wil een klager toch een hoorzitting op de rechtbank. Hij wordt door mij gehoord en van dat gesprek wordt een verslag gemaakt.

### **Welke klachten krijg ik binnen?**

De klachten die ik ontvang zijn zeer divers, en gaan bijvoorbeeld over meeuwenoverlast (omwonenden hadden last van meeuwen die nestelden op het gerechtsgebouw), het niet kunnen mailen naar de rechtbank, de ontvangst door de bode, het anonimiseren van uitspraken, de bejegening door administratief medewerkers aan de telefoon en rechters op de zitting, het terugkrijgen van een rijbewijs, over advocaten die hun werk niet goed doen, partijdigheid van rechters, toezenden van stukken aan verkeerde personen en verkeerde informatie op internet. Soms blijkt het geen klacht, maar een vraag of verzoek. Ook zijn het soms klachten gericht tegen de rechtspraak in het algemeen en in het bijzonder de manier waarop het recht wordt toegepast.

### **Wat heb je nodig als klachtenbehandelaar?**

Ik denk dat je goed moet kunnen luisteren, relativeren en empathie moet hebben. Geduld is hier een schone zaak en een beetje humor, ondanks alles, is ook niet verkeerd. Ik beleef veel plezier aan de opgedane kennis van de mediationopleiding die ik uit eigen initiatief heb gevolgd. Het geeft mij een goede basis om klachten te behandelen. Ook een coachopleiding kan ondersteunend zijn. Daarnaast heeft de Nationale ombudsman diverse brochures ontwikkeld, bijvoorbeeld *Het verhaal achter de klacht*. *Effectief omgaan met lastig klaaggedrag*. Jaarlijks is er een landelijke dag voor klachtenbehandelaars van de Rechtspraak. Hier kunnen we ervaringen delen, er worden sprekers uitgenodigd, bijvoorbeeld een medewerker van de Nationale ombudsman, en er wordt een korte workshop gegeven, zoals over telefonisch horen.



### **Wat doet klachtbehandeling met mij?**

Toen ik begon deden de klachten mij heel veel. Je krijgt van alles over je heen. Zinnen als ‘als je me niet helpt, pleeg ik zelfmoord’, ‘ik zoek de media op’, ‘ik schakel Fons in’ (van tv-programma *Radar*), ‘durf jij jezelf nog in de spiegel aan te kijken?’, ‘ik weet waar je woont’ en ‘ik wacht je buiten op’ of ‘ik weet waar de rechter woont’ komen langs (bij mij of m’n collega’s bij andere gerechten). Bij bedreigingen wordt er contact opgenomen met de veiligheidsadviseur van de rechtbank. Daarnaast zijn er klagers die jou zien als reddende engel en die, ook nadat de klacht is behandeld, nog regelmatig bellen.

Om te kunnen bellen naar aanleiding van een binnengekomen klacht moet ik ‘goed in mijn vel’ zitten. Je weet namelijk nooit wie je aan de telefoon krijgt en hoe het gesprek gaat lopen. Ik heb wel eens een week gehad dat ik elke dag in de ochtend werd gebeld door iemand die eigenlijk alleen zijn verhaal kwijt wilde en die ik dan toch zeker steeds een half uur à drie kwartier aan de lijn had, en dan ‘s middags rond vier uur belde er iemand die een kwartier tegen mij aan het schelden was. Na zo’n week kun je mij wel opvegen. Gelukkig geeft het ook voldoening als klagers positief of tevreden reageren. Kortom: elke dag is weer een uitdaging.

### **Wat staat mij het meeste bij?**

De klacht die mij het meest is bijgebleven is een brief die eigenlijk geen klacht was, maar toch ook weer wel. Een man had bij de familierechter diverse procedures lopen over zijn kinderen. Hij had diverse beslissingen gehad die voor hem ongunstig uitvielen. Hij had totaal geen vertrouwen meer in de rechtspraak en maakte, mede daardoor, een eind aan zijn leven. Zijn moeder schreef een brief aan het betreffende team omdat zij het moeilijk vond om dit te accepteren en een gesprek wilde om het ook een plek te kunnen geven. Dit gesprek heb ik, uiteindelijk, samen met de president gedaan; het was erg indrukwekkend.

Ik herinner me ook nog goed een klacht afkomstig van de ouders van een minderjarige die in het kader van een jeugdstrafzaak een beschikking hadden ontvangen. Deze beschikking was geanonimiseerd gepubliceerd op verzoek van een journalist. Deze geanonimiseerde publicatie was conform de gebruikelijke werkwijze, maar het was in dit geval niet genoeg omdat het een kleine gemeenschap betrof. Daar werd direct herkend over wie het ging en wat er aan de hand was met de minderjarige en welke behandelingen hij onderging. Het ging hierbij om een afweging van hoe gedetailleerd de motivering moet zijn zonder dat de privacy van iemand in het geding is. Dat is vaak lastig. Ook staat mij in het algemeen de opluchting bij die je hoort bij klagers aan de telefoon als je hen iets uitlegt of begrip toont.

En tot slot ontkom ik niet aan het benoemen van de ‘repeat players’: klagers die regelmatig een klacht indienen. Dat zijn vaak klagers die heel veel procedures hebben of hadden lopen bij diverse teams en vinden dat er in hun ogen een onjuiste beslissing is genomen en op allerlei manieren proberen die beslissing ongedaan te maken. Niet alleen met juridische procedures, maar ook met klachten. De verwachting van hen is vaak dat de president ingrijpt, wat in deze klachtenprocedure niet kan. Zo’n klager kan zoveel tijd in beslag nemen dat hij uiteindelijk een brief krijgt dat er niet meer op zijn klacht wordt gereageerd indien het gaat om hetzelfde onderwerp als waar hij al eerder over heeft

geklaagd en antwoord op heeft gekregen. Het belang van consequent uniform afhandelen van klachten wordt dan meer dan duidelijk.

### **Met elkaar verbeteren**

Het pad van een klachtenbehandelaar gaat zeker niet over rozen. Tegelijkertijd kent het zijn boeiende kanten. Dagelijks word je in deze rol geconfronteerd met een grote diversiteit aan klachten, vragen en soms impliciet ook met noodkreten of hulpverzoeken. Voor een snelle en zorgvuldige afhandeling van de klachten is de afhankelijkheid van de interne organisatie uiteraard heel groot. Vanuit de klachtenanalyse moeten we samen proberen volgende vergelijkbare klachten te voorkomen en zo structureel te werken aan kwaliteitsverbetering. Werkprocessen bekijken we opnieuw en kunnen we verbeteren, zoals het bewaken van termijnen en het verkorten van de termijn voor het plannen van zittingen. Medewerkers worden regelmatig weer bewust gemaakt van het feit dat zorgvuldig omgegaan moet worden met gevoelige stukken. Doe wat je belooft: als je zou terugbellen of reageren, doe dat dan ook. Zorg dat de burger niet te lang in onwetendheid zit, bevestig de ontvangst van stukken en beantwoord een vraag als die wordt gesteld. Uiteindelijk is dit alles medebepalend voor de perceptie die de buitenwereld heeft van onze gerechtelijke organisatie.

# Bestuurders over kwaliteit

## Interview met twee rechterlijke bestuursleden: Wilma Groos en Thérèse van de Poll

*Lieke Coenraad en Suzan Verberk*

Doen de gerechten genoeg aan kwaliteitsonderzoek? Welke instrumenten worden ingezet om de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers te controleren en wat doen ze vervolgens met de resultaten van de onderzoeken? Lieke Coenraad en Suzan Verberk van de redactie van Rechtstreeks vroegen het aan Wilma Groos en Thérèse van de Poll, rechterlijk bestuursleden met kwaliteit in hun portefeuille in respectievelijk het hof Amsterdam en de rechtbank Zeeland-West-Brabant. Vanuit die taak zijn zij ook lid van het Kwaliteit Portefeuillehouders Overleg (KPO), dat bestaat uit rechterlijk bestuursleden uit de Rechtspraak (niet zijnde de president) en ongeveer zes keer per jaar bij elkaar komt.

### Kunt u uzelf kort voorstellen?

**Wilma Groos (WG):** Ik ben sinds drie jaar rechterlijk bestuurslid van hof Amsterdam. Daarvoor werkte ik na mijn raio-opleiding in diverse functies – leidinggevend en op inhoud – en aan diverse projecten binnen het OM. Ik was negen jaar lid van de strafkamer van de Hoge Raad. Ik heb me als projectleider onder meer beziggehouden met organisatie van kennis, taskforce OM-ZM die de logistieke problemen rond strafdossiers aanpakt, KEI en andere projecten binnen het strafrecht. Bij het hof ben ik naast mijn bestuurlijke taken ook landelijk bezig met het project modernisering strafvordering.

**Thérèse van de Poll (TvdP):** Ik ben sinds een jaar rechterlijk bestuurslid van de rechtbank Zeeland-West-Brabant. Daarvoor, voor de fusie van de rechtbanken Middelburg en Breda, ben ik begonnen als junior juridisch medewerker bij het kantongerecht in Middelburg en vervolgens ben ik juridisch medewerker geworden bij de rechtbank Middelburg op diverse rechtsgebieden. Daarna kwam ik als raio in Breda en werd ik rechter op allerlei gebieden. Vervolgens werd ik teamvoorzitter bij Straf. Nu houd ik me als rechterlijk bestuurslid vooral bezig met de portefeuilles kwaliteit en personeelszaken.

### Welk openingsstatement zouden jullie willen geven over externe feedback?

**WG:** Dat het ongeloofelijk belangrijk is. We kunnen eigenlijk niet zonder en we hebben er te weinig aan gedaan – om maar meteen met de deur in huis te vallen. Het staat weer op de agenda, onder andere omdat er ook in de visitatiecommissie veel aandacht voor de blik van de burger van buiten was, en dat vond ik heel fijn. Maar ik merk dat het lastig is om in onze cultuur zaken te veranderen. We zijn gewend om over anderen te oordelen, maar een oordeel over onszelf vinden we toch best lastig. Dat geldt zeker voor de hoven, waar veel mensen zitten die al hun sporen verdiend hebben op diverse rechtsgebieden en specialist zijn op hun terrein. En om dan van ofwel de burger of je collega's te horen dat misschien een aantal dingen van jou beter kunnen of moeten, dat is soms lastig.

**TvdP:** Ik vind externe feedback ook heel belangrijk. Zo'n klantwaarderingsonderzoek maakt het ook gelijk concreet voor ons. Wat hebben mensen nodig? Dat kan groot zijn, maar ook klein. Bijvoorbeeld: ik wil als advocaat met mijn cliënten even ergens apart kunnen zitten. Na zulke feedback kun je direct handelen. Ik denk ook dat wij dat nog te weinig doen. Waarom zou dat eigenlijk zijn? Misschien is het onzekerheid of misschien wel een soort arrogantie: hoe kunnen anderen nou zeggen of we het goed doen of niet? Maar je ziet wel dappere pogingen, ook op individueel niveau. Ik heb een collega die het idee had om ervaringen met feedback geven en krijgen op te doen bij andere beroepsgroepen. Hij was al een keer met een huisarts meegelopen die hij goed kende, om hem feedback te geven op hoe hij de gesprekken met zijn patiënten deed. De huisarts is vervolgens ook bij hem op zitting gaan kijken en dat was een succes. Er is vervolgens een afspraak gepland met een vertegenwoordiging van de medisch specialisten die enthousiast waren. Ze zouden een pilot gaan doen. En toen kwam corona en hadden zij even andere prioriteiten. Ze hebben afgesproken het weer op te pakken als het weer wat rustiger is geworden.

**WG:** Je noemde arrogantie, Thérèse, dat herken ik wel. Dat is ook teruggekomen uit ons laatste klantwaarderingsonderzoek (KWO): de burgers vonden sommige strafraadsheren arrogant. Dat is dus feedback via het KWO, van de burger, op een aantal strafraadsheren. Dat vond ik belangrijk. Maar wat doe je daar dan mee en hoe ga je met deze feedback om? Dan moet je ook weten wat er gebeurde op zitting, wat er naar de mening van de burger niet goed ging en of dat wordt gedeeld door anderen; waarom de raadsheer deed zoals hij deed. Daarvoor heb je meer informatie en andere instrumenten nodig, bijvoorbeeld online feedback en intervisie. Naast wat dieper graven moet je je daarnaast ook voor kritiek durven openstellen, en dat vereist in ieder geval dat je je veilig voelt in je werk.

### **Zou het ook kunnen helpen dat je in de selectie van rechters al mensen werft die ervoor openstaan om ook oor te hebben voor de burger, over wie ze rechtspreken?**

**TvdP:** Volgens mij wordt daar al heel erg op geselecteerd. Ook in de opleiding wordt daar veel aandacht aan te geven, sowieso ook aan feedback. Wat ik echter hoor is dat zodra mensen gepikt en gemazeld door de rio-opleiding in een team komen, ze zich vrijwel naadloos aanpassen aan de cultuur in het team. Maar hoe moeilijk is het, ook als je net begint, om al die anderen mee te nemen in dat wat jij net geleerd hebt?

**WG:** Bij een rechtbank heb je het wat dat betreft misschien makkelijker dan bij een hof. De mensen bij een hof hebben vaak al een hele loopbaan achter de rug, en komen als gevierd en gelauwerd rechter binnen vanuit een rechtbank. Ze denken soms: 'Wacht maar, wij komen eraan', maar ze moeten eigenlijk van voren af aan beginnen met echt anders leren schrijven dan bij een rechtbank. Ook de zittende raadsheren moeten leren van de nieuwkomers en zich openstellen voor feedback, anders dan: 'We doen het al jaren zo, we doen het prima volgens de Hoge Raad en waarom moet het ineens anders?!'

'Anders' is wennen maar het is niet per se slechter. Het vereist dus een goede mix tussen jongeren en ouderen, maar ook medewerkers die openstaan voor feedback, veiligheid en vertrouwen in elkaar. Feedback hoeft niet altijd negatief te zijn, het kan ook enorm helpen! Het wordt nog te veel ervaren als bedreigend.

**TvdP:** Hoe zou dat toch komen? Wij liepen er ook tegenaan bij onze kwaliteitscoördinatoren. We zijn bezig basisplannen te schrijven, zodat elk team ongeveer hetzelfde soort opleidingsplan, kwaliteitsplan en intervisie, feedback en intervisie heeft. En we constateerden al heel snel dat het in het ene team heel gebruikelijk is om na de zitting even tegen elkaar te zeggen: 'Hoe was het voor jou? Vond je het lastig?', of: 'Dit ging best goed en dat kun je misschien ook zo en zo doen.' En in een ander team lukt dat niet. Zit dat in het feit dat die rechters heel veel individueel werk moeten doen, van oudsher de unus-rechter?

Veel mensen zullen liever iemand van buitenaf kiezen om feedback mee te bespreken. Het is lastiger wanneer het van je eigen collega komt. Er zijn ook maar weinig collega's die echt in alle eerlijkheid alles zullen zeggen. En iedereen zegt wel: 'Ik wil dat ze écht alles zeggen', maar uiteindelijk wil je het ook weer niet. Dat is ook zo dubbel: je wilt oprechte feedback krijgen, maar je wil wel horen dat het goed is.

### **Die externe feedback is misschien ook minder bedreigend, minder eng. Maar waarom doen we dat ook alweer, waarom halen we die bij de buitenwereld op?**

**WG:** Omdat wij voor de rechtzoekende buitenwereld werkzaam zijn. Het is dus verstandig om te kijken of we de dingen doen die de buitenwereld ook wil dat we doen, op een goede manier. Daarom zijn we bij Straf ook ooit begonnen met eenvoudiger en uitgebreider motiveren van bewijs en strafmaat. De promis-overwegingen zoals dat zo mooi heette. Ik denk dat het nodig is om contact te krijgen met de doelgroep waar je voor werkt, de justitiabelen. Dat wil niet altijd zeggen dat je moet doen wat ze vragen, maar je moet er wel goed naar luisteren.

### **Is het ook om zelf van te leren?**

**WG:** Zeker. Daarom is de combinatie van interne feedback en externe feedback van de burger volgens mij ook zo goed. Je kunt daarnaast natuurlijk ook externe feedback van anderen krijgen, zoals van een coach. Of van oud-rechters en raadsheren uit onze eigen geledingen, die weten hoe de hazen lopen en die ook kunnen inschatten wat werkt en niet werkt. Al die vormen naast elkaar helpen mensen zichzelf te leren kennen, te weten wat hun valkuilen, biases en sterke punten zijn en daarvan te profiteren in hun werk.

**TvdP:** Ik sluit me daar volkomen bij aan. Uiteindelijk doe je dit werk toch voor de mensen die recht zoeken en dat kun je in heel veel vormen gieten. Door een vonnis of een behandeling op zitting, maar als het totaal niet aansluit, als de mensen het niet begrijpen, dan bereik je je doel niet.

**Als het zo belangrijk is om te luisteren en te weten wat er leeft, dan dringt zich de vraag op: en wat doen we daar dan vervolgens mee? En wat leren we er dan meer concreet van?**

**TvdP:** En daarbij kun je dan ook nog de vraag stellen: is het ook duidelijk voor iedereen dat we er iets mee doen? Het programma Tijdspraak en wat betekent het voor onze eigen organisatie, toegankelijker rechtspraak, informatie makkelijk online vinden, bereikbaarheid van onze telefoonlijnen, dat zijn dingen die ik belangrijk vind te horen en iets mee te doen. De onderwerpen die de visitatiecommissie aanroert vind ik soms wel lastig. Want treedt zo'n commissie, met mensen van binnen en buiten de rechtspraak, niet te voorzichtig op? Zijn die conclusies en aanbevelingen soms niet zo groot en neutraal opgeschreven, omdat er ook politiek gekleurde dingen achter zitten? Uiteindelijk kun je er niet zo heel veel mee en dan verzandt het. Dus in onze rol als bestuurders is het heel belangrijk om het hoog over te blijven zien, met al die uitgangspunten die we hebben. Maar hoe laat je dat zien? Ik vind het een heel lastig onderwerp.

**WG:** Een voorbeeld van een concrete actie naar aanleiding van het laatste KWO is onze telefonische bereikbaarheid. Daar zijn wij mee aan de slag gegaan, want die moest beter. We hebben uitgezocht hoe het kwam dat wij slecht scoorden op de bereikbaarheid. Dat hing ook samen met de gezamenlijke voorzieningen met de rechtbank. We hebben gekeken wat we daaraan kunnen doen, een pilot gedraaid en dat heeft in ieder geval opgeleverd dat de bereikbaarheid van de griffies is vergroot. Nog iets over die visitatiecommissies: ik vind dat ze elkaar te snel opvolgen, ze zouden wat mij betreft bijvoorbeeld om de zes jaar mogen zijn. Ze bespreken ook te veel dezelfde onderwerpen. En ik denk dat je meer kans hebt om iets te doen met hun aanbevelingen als ze minder omfloerst zouden zijn en concrete aanbevelingen doen. Het zou helder moeten zijn wat wij als Rechtspraak de komende jaren moeten gaan doen op een aantal onderwerpen. Ik zou daarnaast willen dat ze veel meer kijken naar de taken en rollen van de Rechtspraak in het rechtsbestel. Wat nodig is voor een goed functionerende rechtstaat en wat de overheid daarvoor over moet hebben. Het komt misschien door mijn strafrechtelijke achtergrond maar ik maak me nu bezorgd over het takenpakket van het OM dat steeds verder uitdijt, door deze coronacrisis en door onze achterstanden. Terwijl ook die organisatie, net als wij, kampt met te weinig mensen die al dat werk moeten doen, tijdig, kwalitatief goed en snel. Wat zij meer doen dan wij, is delegeren naar een lager niveau binnen de organisatie. De Rechtspraak kijkt veel meer naar uitbreiding van regie door de rechter zelf voorafgaand aan de zitting, om zaken zo vlot mogelijk op de zitting af te kunnen handelen. Maar daarvoor zijn wij afhankelijk van het OM, de balie, reclassering, enzovoort. Wij organiseren ook snelrecht, doen schriftelijk af waar dat kan, maar bewaken daarbij de rechterlijke rol. Waar we nimmer aan willen tornen is hoge kwaliteit, eerlijk proces, rechtsbescherming en onafhankelijkheid.

**TvdP:** Ik kan nog een voorbeeld geven. Onze rechtbank heeft een groot tekort aan belastingrechters. Een van onze teamvoorzitters heeft geprobeerd met andere rechtbanken een samenwerkingsverband op te zetten, waarbij belastingrechters bij toerbeurt inspringen om die achterstand weg te werken. Maar dat is toen niet gelukt. Op zo'n moment is er kennelijk niemand in onze organisatie die kan zeggen: 'Nu is het klaar, we gaan het gewoon zó doen', zoals de PG's dat wel doen. Dat heeft ook te

maken met de governancestructuur bij de Rechtspraak. Inmiddels lopen er gelukkig wel andere initiatieven voor dergelijke samenwerkingsverbanden, onder meer ook de inloopkamers in het kader van het programma Tijdige rechtspraak.

### **Welke van alle types feedbackinstrumenten – visitatie, spiegelbijeenkomst, online feedback, klantwaarderingsonderzoek – kunnen jullie echt niet missen?**

**TvdP:** Ik vind het klantwaarderingsonderzoek erg belangrijk. Het vertegenwoordigt het directe contact met de mensen die bij ons komen.

**WG:** Ik heb zelf het idee dat elke vorm van feedback belangrijk is. Als iets drie keer terugkomt, is het zwaarwegender dan wanneer iets één keer terugkomt, maar je moet het elke keer ter harte nemen. Ik vind KWO's ook belangrijk, maar ook de combinatie met online feedback.

Bij hof Amsterdam willen we begin 2021 een start maken met online feedback, naar het voorbeeld van wat ze bij de rechtbank Noord-Holland hebben georganiseerd. Waar we op dit moment nog niet over uit zijn, is in hoeverre vaste kamers vereist zijn voor online feedback, zodat je meerdere keren feedback krijgt op dezelfde samenstelling. We hebben minder unus-rechters dan de rechtbank en werken vooral meervoudig in vaak verschillende combinaties. We willen online feedback gaan vormgeven, omdat het rechtstreeks iets zegt over de behandeling van een zaak zonder dat je dat doet met intervisieachtige instrumenten. Die vind ik ook belangrijk, maar die kosten veel tijd en energie. En ook de visitatiecommissie vind ik belangrijk, omdat die het grotere palet schetst.

Spiegelbijeenkomsten hebben we bij familie een aantal jaar geleden gedaan, met groot succes. Bij straf willen we dat ook gaan doen. In coronatijd is dat alleen iets lastiger, spiegelbijeenkomsten lenen zich niet voor Skype. Ook gesprekken met de rechtbanken binnen ons ressort en de Hoge Raad geven informatie die de kwaliteit van ons werk betreft. Die houden we per rechtsgebied dan ook zeer regelmatig. Ik vind eigenlijk al die instrumenten in samenhang heel belangrijk om de kwaliteit van de rechtspraak te waarborgen, dus ik zou ze geen van alle willen missen. Alleen: wanneer zet je ze in en hoe vaak? Je moet ook oppassen dat mensen eindeloos worden 'bekeken' en daar weinig van terugzien, dus het moet wel wat opleveren.

### **Zijn er nog vragen die jullie graag zouden willen stellen in het klantwaarderingsonderzoek?**

**WG:** Wat ik wel interessant vind bij het KWO is dat je verschillen ziet tussen de antwoorden die de justitiabelen geven en die hun advocaten geven. Zo scoren wij bij sommige rechtsgebieden onder bijvoorbeeld advocaten veel beter dan bij de justitiabelen. Wat ik daaraan lastig vind is dat we natuurlijk niet betrokken (kunnen) zijn bij de communicatie tussen advocaat en justitiabele. Dus wij weten niet wat de advocaat vertelt wat de justitiabele kan verwachten van een zitting. Soms komen mensen naar een zitting met het idee een rechter te treffen in de stijl van *De Rijdende Rechter*, terwijl dat natuurlijk in een heleboel zaken in hoger beroep niet aan de orde is. Dan gaat het erom eerst te informeren en informatie te vergaren voordat je knopen kunt doorhakken. En soms denken partijen: 'Worden we weer het bos ingestuurd om met elkaar te proberen eruit te komen, terwijl we dat al bij onze mediator hebben gedaan.' Wanneer het gaat om de verwachtingen van zo'n zitting en over wat

partijen kunnen verwachten moeten we wellicht zelf ook scherper communiceren en meer regie nemen voorafgaand aan de zitting.

Vanuit handel is bijvoorbeeld enige tijd geleden contact gezocht in grote zaken met de advocatuur. Dat zijn vaak Zuidas-kantoren die die grote zaken doen. Daarmee is overleg geweest over het punt van de grote omvang van processtukken. Daar bleek een heel eenvoudige verklaring voor te zijn. Een kantoor werkt met meerdere mensen aan een zaak, en iedere advocaat of medewerker schrijft een deel van het stuk. Die delen worden aan elkaar geplakt en dat wordt dan een processtuk, zonder eindredactie. Ik chargeer iets, maar dat leidde in ieder geval tot die enorme lappen tekst. Daar is met elkaar over gesproken. Dat zijn heel eenvoudige dingen die tot een snellere rechtsgang kunnen leiden. Zo is er bij handel gezegd: 'Je mag niet meer dan zoveel minuten pleiten.' We kunnen natuurlijk veel meer over dat soort dingen met elkaar spreken en daar van leren, dus ik denk wel dat er nog een wereld te winnen is door gesprekken. Maar we zijn tegelijkertijd ook erg druk met het wegwerken van zaken, dan zijn de gesprekken soms wat minder frequent en dat is wel jammer.

**TvdP:** Toen wij de rechtbank pas hadden ingericht op de anderhalve meter merkten we dat in de lokale pers best veel negativiteit was, met name van strafrechtadvocaten. Die vonden dat we als rechtbank te lang stil hadden gezeten. Toen heeft onze afdeling communicatie bedacht een gesprek te organiseren, met een vertegenwoordiging van de advocatuur, ons bestuur, communicatie, een teamvoorzitter en een rechter. Om de advocaten te vragen hoe zij de periode van de fysieke sluiting van de rechtbank hebben ervaren en ook tegelijk informatie te geven over de nieuwe inrichting. En toen zei een van die advocaten: 'Ik snap best dat jullie proberen te zoeken naar efficiëntere wijzen van plannen, omdat jullie achterstanden moeten inhalen. En dan helpt het wel als er uitleg komt waarom jullie doen zoals jullie het doen.' Zo'n gesprek met de advocatuur kost natuurlijk tijd, maar aan de andere kant, als je dat één keer doet, dan hoeft je het daarna niet meer te doen. En je hebt gelijk mensen mee. Dus dat is wel mooie feedback.

**WG:** Dat brengt me op een andere feedbackmodus die er natuurlijk bestaat – een heel belangrijke, volgens mij. En dat is berichtgeving over de Rechtspraak in een krant of een tv-programma. Ook dat is eigenlijk feedback op ons. Ik denk dat we er veel beter in moeten zijn om daarop te reageren, dat doen we te weinig. We winden ons erover op, maar ondertussen zeggen we er weinig over. En mensen begrijpen ook echt niet waarom we handelen zoals we handelen. Dan komt de vergelijking weer met de schermen die er bij de Albert Heijn al na drie dagen stonden en bij ons pas na weken. Dat heeft ook iets te maken met onze governance. Maar ik denk dat we ook nog wel een wereld te winnen hebben in het beter uit kunnen leggen van de voorspelbaarheid van zaken. Wat mensen van de behandeling van hun zaak op zitting kunnen verwachten en wanneer de uitspraak echt bij hen thuis komt en niet opnieuw aangehouden wordt. Mensen hebben geen idee hoe de Rechtspraak in elkaar steekt – en het is de vraag of ze dat willen weten.



**TvdP:** Wat ik tijdens die bijeenkomst over de anderhalvemeterinrichting met de advocaten laatst zo leuk vond, is dat we gewoon in een kring zaten, even los van alle vormen, en iedereen zei gewoon wat hij of zij dacht in een heel ontspannen sfeer. Ik zou willen dat we dat vaker doen. En ook dat we ons dan niet beledigd voelen, mits alles respectvol gebeurt natuurlijk.

### **Wat maakt nou dat de Rechtspraak niet steeds dat gesprek kan voeren op de wijze zoals het blijkbaar wel kan als je in een kring met elkaar gaat zitten?**

**TvdP:** Ik weet niet of iedereen in staat is om het ene moment met de benen op tafel open te staan voor feedback vanuit een andere beroepsgroep en dat ook te accepteren en het andere moment op de zitting tegen diezelfde advocaat of rechter weer heel formeel te zeggen: 'Ik ben het er niet mee eens.' Misschien dat mensen het moeilijk vinden om dat te scheiden. Maar ik denk: als je daar goede afspraken over maakt, dan moet dat kunnen.

**WG:** Ik vind dat we ook vaak nogal afwachtend zijn. We wachten altijd tot andere partijen eerst zijn, omdat we zo netjes zijn. En dan reageren we met: 'Daar klopt helemaal niks van.' Dat doen we dan vooral intern. En dan gaan we in een defensieve houding weerwoord geven. Advocaten en OM'ers verschijnen meteen in tv-programma's, maar dat past niet bij ons. Want wij zijn mensen die graag wikken en wegen, maar daardoor zijn we vaak wel net te laat. We zijn natuurlijk ook meer 'secundair' als beroepsgroep dan de advocatuur of het OM. Dus de vraag is ook: kunnen we dat? Ik vind dat we wel proactiever mogen zijn, zeggen hoe en waarom we bepaalde keuzes gemaakt hebben, en zoals Thérèse gedaan heeft, mensen uitnodigen en een rondgang geven, een filmpje maken van hoe coronaproof ons gerecht is en openstaan voor suggesties. Dat soort dingen zou ons helpen. Wij zijn ook bezig met advocaten, officieren van justitie en rechters professionele gesprekken te voeren om te kijken waar het beter kan in het strafprocesrecht met het oog op modernisering van het Wetboek van strafvordering. Die gesprekken zijn heel inspirerend en geven veel mogelijkheden voor de toekomst.

**TvdP:** Een voorbeeld van hoe het kan en zou moeten, was het interview met Jan Moors en Susanne Tempel bij *Op1*. Zij bleven heel dicht bij zichzelf, vertelden wat ze zelf lastig vonden en gaven mooie voorbeelden. Dat moet we gewoon meer doen, daar moeten we mensen maar gewoon op trainen.

**WG:** Voor de toekomst zijn we positief over de inzet van feedback en andere kwaliteitsinstrumenten binnen de Rechtspraak. Alle bestuurders met de portefeuille kwaliteit binnen de rechtspraak vinden intervisie en feedback erg belangrijk. Het is onderdeel van het meerjarenplan van het KPO. De portefeuillegroep Kwaliteitszorg heeft het onderwerp als een van haar activiteiten voor 2020 benoemd en binnen het KPO is afgesproken dat de portefeuillegroep hier verder concreet mee aan de slag gaat. Kortom: jullie horen nog van ons op dit punt!

# Online feedback brengt in kaart hoe procespartijen de rechtsgang ervaren

*Steven van Dieten*

**Vraag:**

*‘Kunt u in een paar woorden zeggen wat u vond van het optreden van de rechter tijdens de zitting?’*

**Antwoord:**

*‘Ik heb geen ervaring met rechtspraak, maar dit kwam heel betrokken en goed voorbereid over en de juiste vragen werden gesteld. Of ze het nu met ons eens is of niet, ik heb vrede met haar uitspraak in deze kwestie.’*

Een dergelijk gesprek zal niet worden gevoerd tussen betrokkenen van de rechtspraak en de procespartijen aan het eind van een rechtszitting. Na sluiting van een rechtszaak gaat de rechter snel door met de volgende zaak. Door de hoge werkdruk is er vrijwel geen tijd voor omkijken en reflecteren. Weten hoe de diverse procespartijen, zoals rechtzoekenden, en ook advocaten de rechtsgang hebben ervaren, kan wel helpen om de kwaliteit van de rechtszittingen te verhogen. Een juiste bejegening en ‘zich gehoord voelen’ is bijvoorbeeld van belang voor de acceptatie van een beslissing in een rechtszaak. Trouwens, dit gesprek heeft wel degelijk plaatsgevonden. Niet rechtstreeks, wel via het project *Online feedback*.

## **Project Online feedback**

De afgelopen jaren heeft de Raad voor de rechtspraak in samenwerking met het online onderzoeksbureau Amplex gewerkt aan het project Online feedback. Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksoepzet waarin de mening van de invuller centraal staat. De kwalitatieve antwoorden krijgen van de invuller zelf een wegging, zodat zonder analyses of bewerkingen de resultaten direct gebruikt kunnen worden om werkprocessen te verbeteren. Dit in tegenstelling tot kwantitatief wetenschappelijk onderzoek waarbij het erom gaat een abstract begrip zo precies mogelijk te meten. Amplex deed al feedbacktrajecten in ziekenhuizen, om specialisten te beoordelen. Deze beroepsgroep lijkt een beetje op die van rechters. Specialisten voelen zich geen ‘leverancier’ van zorg voor patiënten, rechters zien rechtzoekenden, terecht, niet als hun klanten.

In 2015 en 2016 werden twee pilots uitgevoerd om via online feedback de kwaliteit van handelen van zowel bodes als rechters te verbeteren. De eerste pilot in 2015 werd uitgevoerd bij twee rechtbanken en de vervolgpilot in 2016 bij negen rechtbanken en een hof. In totaal hadden 348 rechters uit achttien verschillende teams zich aangemeld voor de pilot. De bodediensten van de twaalf betrokken locaties namen eveneens deel.

Het online meetinstrument is uitvoerig getest en bijgeschaafd en wordt inmiddels door gerechten aangevraagd en ingezet. De rechtbank Noord-Holland en de rechtbank Overijssel gebruiken de methode en zijn eind 2019 gestart met meten. Het uitvoeren van een dergelijke kwaliteitsmeting beslaat in totaal tien weken. Het instrument is beschikbaar voor alle gerechten en behoort tot de standaard *toolkit* met externe feedbackinstrumenten. Rechters krijgen individuele feedback over hun optreden ter zitting door vragenlijsten die respondenten (rechtzoekenden en professionele procespartijen) online hebben ingevuld, naar keuze van de respondent anoniem of niet-anoniem. Het instrument kan ook worden ingezet voor feedback aan bodes over de door hen verzorgde ontvangst.

### Hoe begrijpelijk is rechtspraak?

Bij het instrument van online feedback blijft de vraag of in de betreffende zaak naar het oordeel van de respondent een juiste uitspraak is gedaan buiten beschouwing. De methode is er puur op gericht om met een zorgvuldig opgebouwde vragenlijst te achterhalen hoe procespartijen de rechtszaak hebben ervaren. Bijvoorbeeld: voelt de gedaagde zich serieus gehoord door de rechter?

De vragenlijst bestaat uit een versie voor rechtzoekenden en een voor professionals. Het belangrijkste onderscheid tussen de versies is dat het taalgebruik voor rechtzoekenden eenvoudiger en minder juridisch is. De vragenlijst heeft betrekking op drie fasen: voorafgaand aan de zitting, tijdens de zitting en aan het einde van de zitting en kent verschillende thema's. Gevraagd wordt te oordelen over het algehele optreden van de rechter, de uitleg bij het begin van de zitting, de begrijpelijkheid, het gekend voelen, het leiden van de zitting, het vinden van hulp bij de oplossing en de duur van de zitting. Er wordt geïnformeerd naar de motivering van de beslissing en hoe deze wordt ervaren. Tevens wordt gevraagd naar het handelen van de portier en de zittingsbode.

De vragen zijn in samenspraak met rechters ontwikkeld. Een van de belangrijkste doelen van deze online *tool* is te achterhalen hoe begrijpelijk procespartijen en advocaten de gerechtelijke procedure vinden. Respondenten krijgen bijvoorbeeld de vraag: 'Begreep u wat er tijdens de zitting is besproken?', met daarbij als toevoeging: 'Denk aan: taalgebruik van de rechter, de uitleg van de rechter, was de rechter duidelijk, etc.' Respondenten kunnen vervolgens kiezen uit: nee, gedeeltelijk of ja. Daarna krijgen ze de mogelijkheid om hun antwoord toe te lichten. De vraag: 'Begreep de rechter waar het voor u om ging?' is bedoeld om inzicht te krijgen of procespartijen zich op een juiste manier gehoord voelen.

### Aanmelden

Bij de twee pilots in 2015 en 2016 ging de vraag om deel te nemen aan de online feedback voornamelijk via een papieren aanmeldingsformulier of door notering op de zittingslijst. Het aanmeldingsformulier werd vaak meegestuurd met de uitnodiging voor de zitting van de rechtbank, bij een aantal gerechten werd het bij de balie of in de zittingszaal verstrekt. Over het algemeen verzamelden de bodes de aanmeldingsformulieren. Nadat de gegevens van respondenten digitaal waren ingevoerd ontvingen de respondenten per e-mail een uitnodiging met een link naar het digitale vragenformulier.

### Wat doen rechters met feedback?

Omdat de feedback geen invloed mag hebben op de beslissing, wordt deze pas vrijgegeven aan de rechter nadat uitspraak is gedaan. De individuele feedback wordt alleen aan de deelnemende rechters verstrekt en niet aan anderen. Door de inzet van een referentiegroep kan worden getoond hoe rechters gemiddeld op items scoren. De referentiegroep bestaat uit deelnemende rechters in hetzelfde rechtsgebied uit het eigen gerecht, zonder herleidbaar te zijn naar individuen. Individuele rechters bepalen zelf wat er met de feedback wordt gedaan. Lokale projectteams beslissen wie toegang krijgt tot de geaggregeerde rapportage van de deelnemende rechters. Dat kunnen bijvoorbeeld alleen de deelnemende rechters zijn of alle rechters in het team. Bodes en hun leidinggevendenden ontvangen de geaggregeerde feedback van deelnemende bodes, maar geen individuele feedback.

### Terugkoppeling

Via geautomatiseerde e-mails werden tijdens de pilots de niet-anoniem ingevulde vragenlijsten direct gestuurd naar de betreffende rechter. De ingevulde vragenlijsten van respondenten die wel anoniem wensten te blijven, werden op een later tijdstip in rapportage-vorm vrijgegeven, zodat anonimiteit beter was gegarandeerd. Rechters konden deze resultaten (en de niet-anonieme resultaten) bekijken door in te loggen op hun persoonlijke online rapportage waarin de individuele feedback en die van het team als geheel werden weergegeven. Na afloop van de pilot ontving iedere rechter deze rapportage nogmaals via e-mail.

### Aantallen

Van de 348 aan de pilots deelnemende rechters heeft uiteindelijk 65 procent een of meer keer feedback gehad. Van de 3.578 respondenten die tijdens de pilots een uitnodiging ontvingen voor een meting, gaf 48 procent gehoor. Gezien het hoge percentage is er kennelijk bij de diverse procespartijen behoefte om feedback te geven. Ter vergelijking: in de zorg is het aantal genodigden dat reageert al jaren stabiel op 25 procent.

Toch werd het absolute aantal keren dat men feedback had ontvangen, met een gemiddeld aantal keer feedback per rechter van 6,2 tijdens de tweede pilot in 2016, als laag aangemerkt. Willen rechters meer feedback ontvangen, dan moet het instrument vaker ingezet worden. Met het hoge responspercentage dat in de pilots werd bereikt, zou een frequent gebruik van de tool zeker leiden tot inzichten waarmee rechters de kwaliteit van de rechtszittingen kunnen verhogen. Oftewel, meer weten begint met vaker meten.

### Voorkeur voor persoonlijke toelichting

Over de thema's die in het online-feedbackformulier aan de orde worden gesteld, waren de deelnemende rechters tevreden. De overgrote meerderheid (negentig procent) gaf aan dat er geen onderwerpen ontbraken. Dit geldt ook voor de hoofdbodes. Tijdens de eerste pilot werd respondenten gevraagd een rapportcijfer te geven op de bevraagde onderdelen. Dit werd door de deelnemende rechters niet als prettig ervaren. Juist de schriftelijke feedback die als toelichting kon worden ingevuld, werd door de rechters als zinvol beschouwd. De vragenlijst is daardoor zo aangepast dat er nog wel naar een waardeoordeel wordt gevraagd via een voorgecodeerd antwoord, maar dat er door open vragen meer ruimte is

om feedback te geven. Om de vragenlijst een open karakter te geven, is de eerste vraag gelijk een open vraag: 'Kunt u in een paar woorden zeggen wat u vond van de zitting?' Een vraag waarbij respondenten een waardeoordeel kunnen invullen alvorens dit schriftelijk toe te lichten, is bijvoorbeeld: 'Heeft u het gevoel begrepen te worden?', met als antwoordmogelijkheden: nee/gedeeltelijk/ja, gevolgd door de open vraag: 'Licht uw antwoord toe.' Omdat er veel waarde wordt gehecht aan de open vragen, kunnen rechtbanken zelf nog open vragen toevoegen bij toekomstige metingen.

Uit de enquête die na afloop van de tweede pilot in 2016 onder de deelnemende rechters werd uitgezet en die door 101 rechters en vijf bodes werd ingevuld, bleek dat 52 procent de persoonlijke toelichting bij de antwoorden als zinvol beschouwde. Onvrede was er ook, namelijk dat er te weinig feedback met toelichting was ontvangen en dat de toelichting te summier en weinig concreet was en daardoor weinig aanknopingspunten voor handelen bood.

De enquête onder rechters wees verder uit dat 62 procent iets met de ontvangen feedback heeft gedaan. Uit de toelichting kwam naar voren dat dit ging om zelfreflectie, maar ook het bespreken van de feedback met collega's en in teamverband werd regelmatig genoemd. Redenen die werden genoemd om juist geen opvolging te geven aan de ontvangen feedback waren het beperkte aantal reacties en de weinig inhoudelijke opmerkingen. Uit de enquête onder hoofdbodes blijkt dat door vier van de vijf bodes de rapportages zijn besproken op teamniveau of met directe collega's.

### **Hoe zinvol is de methode?**

Moet een gerecht wel gebruikmaken van een dergelijke kwaliteitsmeting? Het blijft lastig om een kritisch publiek als rechters en hun team te overtuigen om met deze tool te gaan werken. Men heeft weinig tijd en vaak hoor je terug dat de feedback volledig samenhangt met de uitspraak. Door de slimme vragen is dat laatste juist te ondervangen. De volgorde en de vraagstelling maken dat goed is te achterhalen, ongeacht de uitspraak in de zaak, hoe iemand het proces heeft ervaren. Iemand die een zwaardere straf heeft gekregen dan verwacht, zal de vragen wellicht negatiever invullen. Daarvan zul je je bewust moeten zijn bij het omzetten van de resultaten in beleid.

Al met al is online feedback een gestructureerde manier om direct alle mensen die de rechtszaak meemaken (rechtzoekenden en professionele procespartijen) te bevragen over de manier waarop de zitting heeft plaatsgevonden. De rechter ontvangt daarmee kwalitatieve feedback over zijn manier van werken. Daarnaast kan het aantal positieve of negatieve opmerkingen een aanleiding zijn om het over structurele verbetermogelijkheden te gaan hebben. Of er uiteindelijk iets verbetert is natuurlijk aan de rechter of rechtbank zelf. Van alleen meten wordt iets niet beter.

Online feedback is een aanvulling op andere feedbackinstrumenten, waaronder feedback tussen rechters onderling, intervisie en bijwonen van een zitting door een derde. Het online meetinstrument wordt op het intranet van de Rechtspraak via de SSR aangeboden. Daar kan een gerecht een verzoek indienen om een online kwaliteitsmeting te laten uitvoeren.

# Wat heeft de rechtspraak aan feedback?

## Meer leren van andere ervaringen en perspectieven

*Manja Bomhoff en Yvonne van der Vlugt*

Klachten, spiegelgesprekken, visitaties, online enquêtes en collegiale feedbacksessies. In dit artikel reflecteren we op het fenomeen van feedback binnen de Rechtspraak.<sup>1</sup> Waarom zou de Rechtspraak feedback willen of nodig hebben? En wat kan de Rechtspraak ermee? Er gebeurt binnen de Rechtspraak van alles en er zijn, zo leren we van Joyce Silvester, steeds meer rechters die willen spiegelen en die zij hoort zeggen: 'Hoe helpt mijn uitspraak de samenleving?' Om optimaal te kunnen profiteren van feedback is het nodig om steeds weer na te denken over de waarde ervan. En om de mogelijke bel`emmeringen die worden gezien te adresseren. Het is niet altijd gemakkelijk om ruimte te vinden voor reflectie op het eigen werk en de eigen vanzelfsprekendheden. Soms is er geen tijd voor, soms wordt het niet belangrijk gevonden of is het onderwerp té gevoelig. Het is belangrijk om vragen of twijfels daarbij serieus te nemen: is het, met onafhankelijkheid als een centrale waarde, wel verstandig om burgers expliciet naar hun meningen te vragen? Wat voegt dat toe? Wordt er niet al genoeg geluisterd doordat we horen? Denken mensen dan niet dat ze een oordeel kunnen beïnvloeden of misschien nog erger: staan we zelf dan nog wel boven de partijen of raken we beïnvloed door één partijstandpunt?

We verkennen het onderwerp feedback binnen de rechtspraak. Dat doen we op basis van de artikelen over verschillende vormen van feedback in dit nummer van Rechtstreeks en onze eigen onderzoekservaringen op verschillende plekken binnen de publieke sector.

---

<sup>1</sup> We gebruiken daarvoor onze eigen onderzoekservaringen als cultureel antropoloog (MB) en bestuurskundige en jurist (YvdV). Feedback, tegenspraak, inspraak en medezeggenschap zijn onderwerpen waarmee we ons met Het Inzichtenlab op verschillende manieren binnen de publieke sector bezighouden. Zo deden we evaluatieonderzoeken naar klachten van medewerkers bij Defensie en van patiënten in de zorg. Met inspecteurs van verschillende rijksinspecties keken we naar hoe ze meer zicht kunnen krijgen op het perspectief van ondertoezichtstaanden. Binnen de ziekenhuiszorg onderzochten we verschillende perspectieven op calamiteiten. En in gemeenten deden we onderzoek naar de behandeling van bezwaarschriften. Steeds kijken we naar hoe publieke organisaties zo goed mogelijk kunnen leren van de ervaringen van anderen: gevraagd en ongevraagd, binnen en buiten formele procedures en door professionals én burgers.

## De waarde van feedback

Het motiveert als het leren van feedback niet een gedachteloos ‘moetje’ is, omdat het jaarlijks gebeurt, ‘nu eenmaal zo gaat’ of omdat het wettelijk is vastgelegd. Wanneer een organisatie of een professional helder heeft waarom feedback vragen zinvol is, kan er ook beter mee worden omgegaan. Dan wordt er meer van geleerd en mee gedaan. De waarde van feedback kan verschillend worden gezien. Feedback kan zicht geven op de (ervaren) kwaliteit of juist de risico's, mogelijkheden laten zien voor innovaties, een impuls geven voor gezamenlijke reflectie of ruimte maken voor de stem van de minst machtige. Elk van deze redenen vergt een andere vorm van feedback. Net zoals het ertoe doet voor wie de feedback wordt opgehaald. Voor verschillende doelgroepen – een rechtbank, een afdeling, de Rechtspraak, de media, de Tweede Kamer, het ministerie – zijn verschillende feedback-instrumenten geschikt. Daarover later meer, nu staan we eerst stil bij de – wat ons betreft – belangrijkste rol van feedback: inzicht in verschillende perspectieven en de eigen blinde vlekken.

Feedback geeft een mogelijkheid om kennis te nemen van verschillende perspectieven. Hoe kun je dit gebouw, deze interactie, dit proces, deze verhoudingen of deze regels anders ervaren? Je kunt de waarde van andere perspectieven pas zien wanneer je beseft hoe specifiek het eigen perspectief is. Dat vergt inzicht in hoe de eigen waarnemingen en interpretaties gekleurd zijn door de eigen achtergrond, opleiding, structuren en vanzelfsprekendheden.

Ter illustratie een voorbeeld. Voor een verkenning naar particuliere bewindvoering spraken we enige jaren geleden met zowel kantonrechters en griffiedewerkers als particuliere bewindvoerders.<sup>2</sup> De gesprekken lieten het grote verschil in uitgangspunt, vanzelfsprekendheden en belevenis zien. Een kantonrechter vatte het toezicht op de particuliere bewindvoerders als volgt samen: ‘De eisen die aan bewindvoerders worden gesteld zijn vrij hoog. Dat is nodig om onze toezichtstaak naar behoren te kunnen uitoefenen. We hebben deze informatie wel allemaal nodig. [...] Je kunt pas toezicht houden als de stukken zijn aangeleverd; vanuit je rol kun je niet veel anders doen dan rappelleren en proberen de stukken op orde te krijgen.’ De wettelijke taak en de daarbij behorende verantwoordelijkheden zijn hier het uitgangspunt.

Op het eerste gezicht klinkt dit vrij neutraal, waardevrij of logisch. Dat verandert wanneer je ook particuliere bewindvoerders aan het woord laat over hetzelfde proces. Zo vertelde een particuliere bewindvoerder: ‘Wij wonen met ons gezin samen. Mijn zusje woont ook thuis. Alle kosten dragen we gezamenlijk. Zij ontvangt een Wajong en zorgtoeslag. En wij betalen voor haar de ziektekostenverzekering. Alles loopt bij ons door elkaar heen. Afgelopen december zijn we met elkaar op vakantie gegaan, en dan betalen we samen de tickets. De rechter benadrukte wel dat wij geen inzage hoeven te geven in de financiën van ons gezin, alleen van mijn zusje. Al die formulieren, dat is wel ingewikkeld om in te vullen, vooral omdat het niet zo makkelijk uit elkaar te halen is.’ Dit soort opmerkingen geeft inzicht in hoe een particuliere bewindvoerder zelf deze verantwoordelijkheid ziet, ook in relatie

<sup>2</sup> Y. van der Vlugt, *Perspectieven op particuliere bewindvoering. Wat hebben particuliere bewindvoerders en kantonrechters nodig om de kwaliteit van bewindvoering te verbeteren?*, Den Haag: Raad voor de rechtspraak 2018.

tot andere financiële verantwoordelijkheden. Het werpt een ander licht op de vanzelfsprekendheden die achter de opmerkingen van de kantonrechter schuilen.

Een andere uitspraak van een particuliere bewindvoerder laat zien hoe ‘neutraal bedoelde’ vragen om informatie voor anderen een heel andere betekenis kunnen hebben: ‘Als je als ouder bewindvoerder wordt, dan wil je dat eigenlijk helemaal niet doen. Van je kind verwacht je dat hij groter wordt en groeit richting zelfstandigheid. Wij werden bewindvoerder omdat wij niet wilden dat er misbruik van hem gemaakt zou kunnen worden. [...] Je wil je kind beschermen tegen de buitenwereld. Maar eigenlijk realiseerde ik me gisteren dat wij dat [buitenwereld waartegen beschermd moet worden] vanuit de rechtbank gezien ook zijn. Dat gaat pas dagen als je daar zit.’<sup>3</sup>

De geïnterviewde kantonrechters waren op allerlei manieren bezig het proces zo goed en zo zorgvuldig mogelijk in te richten. Ze probeerden daarbij de aansluiting te zoeken met de particuliere bewindvoerders. Het zijn echter dit soort uitspraken die laten zien hoe onderwerpen als ‘gelijkheid’, ‘recht’ of ‘zorgvuldigheid’ in de rechtspraak heel specifieke betekenissen hebben. Binnen de rechtspraak ontwikkelde uitgangspunten kunnen fundamenteel anders zijn dan die van mensen buiten de rechtspraak. Door feedback kun je gewezen worden op de eigen vanzelfsprekendheden en blinde vlekken. Juist binnen een context als de rechtspraak, waar een bepaalde groep de verantwoordelijkheid (en macht) heeft om beslissingen te nemen met directe invloed op het leven van anderen, is het bevragen van de eigen vanzelfsprekendheden essentieel. Als de eigen vanzelfsprekendheden niet worden besproken, realiseren we ons vaak onvoldoende dat iedereen belangen heeft. Eigen waarden en normen schemeren door in aannames. Je gaat al snel uit van het eigen ‘normaal’, maar daarbij is het denken vanuit het bestaande systeem (met alle regels, procedures en formulieren) vaak dominant.

## Vorm en inhoud

Wij merken regelmatig dat wanneer het gaat om feedback, organisaties moeite hebben om te bepalen waarom ze ermee aan de slag willen. Een mogelijke valkuil is dat de vorm van de feedback vervolgens meer aandacht krijgt dan de inhoud. Mensen vergeten wat de bedoeling was, omdat ze het zo graag op de goede manier willen doen, of omdat ze gewend zijn om strakke procedures te volgen.<sup>4</sup> Wat ons daarbij opvalt, is dat men zich vaak maar weinig ruimte gunt om zelf te kiezen, te proberen, te zoeken en te prioriteren. Terwijl je moeilijk tegelijkertijd open met rechtzoekenden kunt praten over wat zij belangrijk vinden én verantwoording afleggen naar de buitenwereld. Het is onmogelijk om het onderlinge gesprek en de interne feedbackloop te verbeteren en tegelijkertijd binnen dezelfde vorm goed te reageren op kritische opmerkingen van buiten. Wij zien dat het ene doel het andere in de staart kan bijten. Voor sommige doelen moet een organisatie zelf het gesprek aangaan en mensen expliciet uitnodigen. Voor andere doelen is het juist belangrijk om een luisterend oor te

<sup>3</sup> M. Bomhoff, ‘Zoeken onder een lantaarnpaal. Hoe de nadruk op transparantie ten koste gaat van openheid’ in C. Brinkgreve, E. Koenen en S. Bloemink (red.), *Taalkracht: andere woorden, andere werelden*, Leusden: ISZW Uitgevers 2020.

<sup>4</sup> W. Hart, *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*, Alphen a/d Rijn: Vakmedianet 2012.



bieden aan hen die zelf het initiatief nemen. Voor sommige doelen kan men het beste in gesprek gaan met professionals, voor andere doelen wil men juist luisteren naar wat burgers zonder professionele link met de rechtspraak te zeggen hebben, enzovoort. Pas wanneer het doel helder is, kun je passende beslissingen nemen over de gewenste vorm van feedback. Die doelen zijn vervolgens niet in beton gegoten. Het is mooi als de ideeën hierover met de tijd en met de ervaringen rijker worden en dus veranderen, als men maar steeds weer terugkomt bij de vraag: waarom willen we graag feedback?

Het scherp hebben van het doel helpt ook bij het adresseren van mogelijke belemmeringen. Een van de belemmeringen die opvalt bij het lezen van de artikelen in dit nummer betreft de gewoonte binnen de rechtspraak om te oordelen. Zoals Wilma Groos stelt: 'We zijn gewend om over anderen te oordelen, maar een oordeel over onszelf vinden we toch best lastig. Dat geldt zeker voor de hoven, waar veel mensen zitten die al hun sporen verdiend hebben op diverse rechtsgebieden en specialist zijn op hun terrein. En om dan van ofwel de burger of je collega's te horen dat misschien een aantal dingen van jou beter kunnen of moeten, dat is soms lastig.'

Het oordelen kan inderdaad, zoals Groos stelt, in de weg zitten bij het vragen om feedback. Het kan ook belemmeren in de reactie op feedback en bij het leren ervan. We zien dat bijvoorbeeld in de omgang met klachten binnen de rechtspraak, waar vanuit het idee van het vellen van een oordeel, verschillende klachten van behandeling worden uitgesloten. 'Een klacht die al eerder is behandeld of die betrekking heeft op een gedraging die langer dan een jaar voor indiening van de klacht heeft plaatsgevonden, wordt niet behandeld. Achterliggende gedachte hiervan is dat het lastiger wordt om exact na te gaan wat er is gebeurd indien het langer dan een jaar geleden heeft plaatsgevonden.' Vanuit het principe van waarheidsvinding is dit een goed te volgen redenering. Hoe kan een oordeel worden geveld wanneer niet meer met zekerheid is vast te stellen wat er precies is gebeurd? Vanuit de wens om te leren van feedback is deze redenering echter minder vanzelfsprekend. De vraag wordt dan hoe waarheidsvinding zich verhoudt tot het kennis nemen van andere perspectieven, het leren van feedback of het zicht krijgen op blinde vlekken. Brenda Willems schrijft over een klacht die veel indruk heeft gemaakt: 'een brief die eigenlijk geen klacht was, maar toch ook weer wel'. De brief was van een moeder wier zoon een einde aan zijn leven had gemaakt nadat verschillende procedures voor hem ongunstig waren uitgevallen. Zij had moeite om dit tragische noodlot te accepteren en wilde een gesprek om het 'een plek te kunnen geven'. Willems schrijft dat zij dit gesprek, dat erg indrukwekkend was, samen met de president van de rechtbank heeft gevoerd. Dit is een mooi voorbeeld van een signaal waarvoor waarheidsvinding leidend tot een oordeel geen goed antwoord was geweest. Een probleem waarvoor geen oplossing bestaat en waarbij klachtbehandeling in de strakke procedure zin van het woord, niet op haar plek is. Willems' verslag laat zien dat gesprekken over de uitwerking in de praktijk of de ervaringen van anderen tot belangrijke inzichten kunnen leiden. De vraag is dus of bijvoorbeeld verjaring altijd een productief argument is om signalen in de vorm van een klacht niet op te willen pikken. Het is belangrijk om eerst meer te weten over het doel van de klager en het karakter van de klacht. Daarbij is het belangrijk om te blijven onthouden dat niet-juristen een woord als 'klacht' anders

kunnen interpreteren dan rechters. In een evaluatie van de klachtbehandeling die wij uitvoerden voor het ministerie van Defensie spraken wij onder andere met verschillende klagers en beklagden over hun ervaringen. Een van de klagers vertelde ons dat het eigenlijk nooit zijn bedoeling was geweest om een klacht in te dienen en in de klachtenprocedure terecht te komen met een hoorzitting en een oordeel als resultaat. Deze persoon had simpelweg een ongenoegen willen aankaarten in de hoop dat een goed gesprek met zijn leidinggevende en de andere betrokkenen zou volgen. Hij had het woord 'klacht' gebruikt en was door zijn leidinggevende direct aangemoedigd om het een en ander op schrift te stellen. Hij wist niet dat dit de toegang tot de klachtenprocedure betekende. Zonder op de hoogte te zijn van de consequenties kwam hij in een heel specifiek traject terecht. De ervaring van deze klager over de procedure laat zien hoe belangrijk het is om stil te staan bij de achterliggende vraag of bedoeling van mensen met klachten. Die kan heel verschillend zijn. Meer in het algemeen is het goed om ons te realiseren dat mensen woorden gebruiken als 'klacht', 'bezwaar' of 'melding' zonder dat zij die dezelfde juridische lading geven als professionals.

Dit kan ook het geval zijn bij uitsluiting van klachten over 'beslissingen'. Klachten over beslissingen kunnen niet worden ingediend, zo stelt de klachtenprocedure binnen de rechtspraak. Zoals Willems uitlegt: 'Dit geldt niet alleen voor de uiteindelijke beslissing, maar ook voor de motivering van de beslissing en voor de beslissingen die een rechter neemt tijdens de procedure, bijvoorbeeld over de gang van zaken op de zitting. Hierover kan alleen een hogere rechter oordelen. De klachtenprocedure zou anders een verkapt rechtsmiddel worden en daar is deze procedure niet voor bedoeld.' Hoewel dit uiteraard raakt aan de kern van de rechtspraak en het van groot belang is om dat veilig te stellen, kan het ook in deze gevallen belangrijk zijn om eerst meer te weten te komen over de inhoud van de klacht en de bedoeling van de klager. Is die klager wel op zoek naar een oordeel en gaat de klacht wel écht over de beslissing? Het leren van klachten is gebaat bij het maken van een onderscheid tussen het behandelen van de klacht en het leren ervan.<sup>5</sup> Overigens is het belangrijk om hierbij te onderstrepen dat het luisteren naar mensen niet hetzelfde is als ze gelijk geven. Zoals Groos ook zegt: 'Dat wil niet altijd zeggen dat je moet doen wat ze vragen, maar je moet er wel goed naar luisteren.'

### Het lastige aan luisteren

Dat goed luisteren naar en leren van de doelgroep vaak ingewikkeld wordt gevonden, zien wij vrijwel overal in de publieke sector. In een artikel voor *Overheid in contact* verzamelden we samen met Marjolein de Jong tien veel voorkomende excuses, overtuigingen en onbewuste 'ja-maren' die echt luisteren naar burgers verhinderen.<sup>6</sup> Die excuses variëren van 'dat hebben we al eens eerder gedaan' tot 'dan worden ze boos' of 'ze weten niet waar het echt over gaat'. En op ieder van deze ervaren belemmeringen is wel iets te verzinnen in de vorm of de perceptie van feedback.

<sup>5</sup> M. Bomhoff & Y. van der Vlugt, 'Leren van klachten gaat niet vanzelf', *Tijdschrift voor Klachtrecht* 2018, nr. 1.

<sup>6</sup> M. Bomhoff & M. de Jong, 10 Excuses die écht luisteren in de publieke sector verhinderen, 18 juni 2020. Beschikbaar op [www.overheidincontact.nl](http://www.overheidincontact.nl).

Ook in de rechtspraak, zo lezen we in het artikel van Willems over klachtbehandeling, voelen burgers zich nogal eens niet gehoord. Het lijkt dus de moeite waard om te kijken naar wat een publieke dienst als de rechtspraak kan doen om beter te luisteren. Horen wat wordt gezegd is niet hetzelfde als luisteren naar wat wordt bedoeld en ervan leren.

Echt luisteren naar wat rechtzoekenden zelf willen vertellen over hun ervaringen met de rechtspraak kan bijvoorbeeld heel mooi met spiegelgesprekken. In het artikel van Martijn van Gils en Philip Langbroek lezen we dat de gerechten de afgelopen jaren steeds meer ervaring hebben opgedaan met het organiseren en houden van spiegelgesprekken. Maar ook hier hoeft de vorm niet leidend te zijn en blijft de inhoud of het doel belangrijker. Het artikel van Van Gils en Langbroek laat goed zien dat er nog stappen te zetten zijn waarmee die achterliggende doelen beter tot hun recht kunnen komen. Zo is het bijvoorbeeld heel begrijpelijk dat een geciteerde strafrechter aangeeft dat het lastig kan zijn om naar verdachten te luisteren: 'Dat kon gewoon niet bij ons. Dat vonden wij niet juist, omdat je beslissingen neemt die diep in hun persoonlijke levenssfeer raken en je weet nooit hoe je dat los kunt zien van de bejegening ter zitting.' In het nadenken over de vorm zou zo'n zorg het startpunt, niet het eindpunt moeten zijn. Wat is er voor nodig om wél naar verdachten en hun ervaringen te kunnen luisteren? Helpt het om afstand te nemen door naar verdachten te luisteren uit andere regio's of uit andere zaken? Of wanneer het gaat over zaken van langer geleden? Is het makkelijker wanneer er gezocht wordt naar een vorm met grotere anonimiteit of naar verdachten met zeer verschillende ervaringen? Of, als het ongemak ten aanzien van verdachten blijft, welke andere groepen die anders maar weinig aan het woord komen, kunnen uitgenodigd worden voor een spiegelgesprek? Aan al deze knoppen kan worden gedraaid om te zorgen dat open luisteren wel mogelijk wordt.

De grootste kracht van spiegelgesprekken is echter wel dat de rollen worden omgedraaid en dat diegenen die normaal gesproken het laatste woord hebben nu in alle rust luisteren. De vorm en de bescherming van de sprekers door de opzet en de gespreksleider maken het ideaal voor gesprekken die anders lastig zijn om te voeren. Niet voor niets zijn spiegelgesprekken bijvoorbeeld heel geschikt voor de gezondheidszorg waarbij artsen een dieper inzicht kunnen krijgen in de persoonlijke beleving van patiënten en hun naasten. Een strakke agenda of sterke sturing op bepaalde onderwerpen kan ten koste gaan van het écht luisteren naar wat de ander het belangrijkste vindt. Het is ook de vraag of spiegelgesprekken echt nodig zijn om goed te kunnen luisteren naar advocaten. Uit het artikel van Van Gils en Langbroek blijkt dat verschillende gerechten ervoor kiezen om deze doelgroepen uit te nodigen. Ook deze vorm van feedback is cruciaal voor het ontwikkelen van de eigen professionaliteit en het verbeteren van de kwaliteit. We vragen ons echter wel af of er geen laagdrempeligere gelegenheden zijn om met mondige ketenpartners in gesprek te gaan over wat er goed gaat of beter kan.

### **Feedback vanuit de eigen organisatie**

Ook feedback vanuit de eigen organisatie is essentieel. We merken bij veel andere publieke organisaties dat het voor professionals lang niet altijd vanzelfsprekend is om onderling (extern en intern) uitgebreider over het werk en de impact ervan te praten. Door maatschappelijke, systeem- of

tijdsdruk wordt vaak geen ruimte ervaren om hierover in gesprek te gaan, of kritischer door te denken over de impact van hun werk of andere uitvoeringsdilemma's. Uit het dubbelinterview met visitatie-commissievoorzitters Job Cohen en Joyce Sylvester valt af te leiden dat dit bij de rechtspraak ook niet altijd evident is en dat er op dit punt grote verschillen bestaan. Waar sommige presidenten van alles organiseren om interne feedback te stimuleren zijn er ook presidenten die vinden: 'Nou, het gaat eigenlijk om het vonnis, en feedback en diversiteit... daar hebben we geen tijd voor.' En het hangt volgens Sylvester ook erg af van de beroepsopvatting van de individuele rechter.

Het is belangrijk om professionals aan het woord te laten over hun vak. Toch kan dat lastig worden gevonden. Bij inspecties, waar wij vaak voor werken, geldt net als bij de rechtspraak, dat er met gezag en met één gezicht naar buiten moet worden opgetreden. Door die nadruk op uniformiteit en het gevoel dat alles onder een vergrootglas gelegd kan worden, wordt het vaak ingewikkeld gevonden om individuele verschillen te bespreken. Laat staan dat anderen in de buitenwereld hierover horen.<sup>7</sup> Terwijl juist het interne en het externe gesprek over de uitwerking van uniformiteit en de dilemma's die daarbij horen zo relevant zijn voor het vak.<sup>8</sup> Dat hoeft niet alleen te gaan over dingen die fout zijn gegaan, juist ook het gesprek over wat goed gaat kan heel versterkend werken.<sup>9</sup> Tegelijkertijd kan de professional het zoeken naar en reflecteren op feedback niet alleen. Wij zien op allerlei plekken in de publieke sector dat er niet altijd genoeg tijd is, of wordt genomen, voor gezamenlijke reflectie. Daardoor valt het ophalen van feedback steeds meer buiten de primaire werkzaamheden. Maar is het niet eigenlijk een onontbeerlijk onderdeel van het echte werk? Feedback uitwisselen met directe collega's en collega's van andere afdelingen of gerechten stimuleert de eigen professionalisering. Het hoeft ook helemaal niet per se groots: ook tijdens de lunch of de koffie kan men het werk, wat wij noemen, analytische aandacht geven. Door vragen te stellen en te reflecteren op het werk en expliciet ruimte te maken voor interne perspectieven die minder dominant zijn.

Bij het zicht krijgen op vanzelfsprekendheden of blinde vlekken kunnen mensen binnen de organisatie met wat meer afstand tot het primaire proces van grote meerwaarde zijn. Bodes, junior rechters, beginnende griffiers en ander ondersteunend personeel kunnen de organisatie vaak het beste een spiegel voorhouden. Ook Job Cohen zegt: 'Ik vond vaak de gesprekken met de bodes nog het allerleukst, daar leerde je verdomd veel van. Want die wisten precies hoe het allemaal ging en dan kreeg je een fantastisch beeld van hoe de club nou echt in elkaar zat.' Essentieel is wel dat het dan ook werkelijk veilig is voor deze medewerkers om feedback te geven en ook als zodanig wordt ervaren. Elk van deze doelen en doelgroepen vergt zoals gezegd een andere passende feedbackvorm.

<sup>7</sup> H. Tjeenk Willink, *Groter denken, kleiner doen. Een oproep*, Amsterdam: Prometheus 2018.

<sup>8</sup> M. Bomhoff, *Inspecteurs over hun vak*, Den Haag: Bureau Inspectieraad 2017.

<sup>9</sup> Ariejan Korteweg, 'De angst moet uit de ambtenarentorens, waarschuwt bestuurskundige Paul 't Hart', interview met Paul 't Hart, *de Volkskrant* 1 november 2019.

### Leren vraagt om selecteren

‘Maar krijg je dan niet te veel feedback, als je zo veel vraagt?’ is een vraag die soms gesteld wordt. Ons antwoord is dat het pas te veel wordt als de organisatie of de professional denkt dat van alles evenveel geleerd moet worden. Om te kunnen leren, moet je selecteren, is het devies. Bij sommige managers, juristen en klachtenfunctionarissen die wij spreken voor ons Leren van klachten-initiatief slaat deze boodschap in als een bom. Het strookt niet met hun rechtsgevoel: ‘Wij moeten alle klachten toch gelijk behandelen, dan mogen we toch geen onderscheid maken?’ Of het past niet bij de beleving van hoe om te gaan met kennis of wetenschap: ‘Het is toch subjectief als wij uit alle signalen keuzes gaan maken?’ Maar zonder selectie raakt een organisatie uitgeput of worden signalen geaggregeerd tot een nietszeggend niveau.

Het selecteren van feedback om van te leren, botst vaak met het kwantitatieve denken waarin velen van ons zijn opgevoed. Met een kwantitatieve bril kijken naar feedback kan heel zinnig zijn. Het leidt tot vragen als: ‘Waarover zijn – in vergelijking met vorig jaar of een andere afdeling – de meeste klachten binnengekomen?’, ‘Waar zijn de meeste mensen tevreden over?’ of ‘Hoe wordt de rechtspraak gemiddeld door justitiabelen gewaardeerd?’ Deze blik kan heel interessante inzichten opleveren, zoals ook te zien is in het artikel van Steven van Dieten over online feedback. ‘Al met al is online feedback een gestructureerde manier om direct alle mensen die de rechtszaak meemaken (rechtzoekenden en professionele procespartijen) te bevragen over de manier waarop de zitting heeft plaatsgevonden.’ Zo’n methode geeft goed overzicht. Het laat zien hoe er gemiddeld wordt gedacht en geeft prioriteringen aan vanuit de ervaringen van de meerderheid, ook kan het vergelijkingen mogelijk maken. Het is wel goed om te onthouden dat deze kwantitatieve blik slechts één manier is om de waarde van feedback te bepalen.<sup>10</sup> Daarnaast kan bijvoorbeeld ook gekeken worden naar de ernst van de signalen, naar de diepgang van feedback, naar het laaghangend fruit, of naar die zaken die resoneren omdat ze aansluiten bij een eigen behoefte om te verbeteren. Het gaat kortom niet alleen om de vraag hoe vaak iets wordt gezegd. Minstens zo relevant is de vraag: welke feedback is zo belangrijk, wezenlijk, enthousiasmerend, ernstig of herkenbaar dat men binnen de organisatie de noodzaak voelt om er iets mee te gaan doen?

### Feedback productief maken

Die noodzaak wordt vaak beter gevoeld wanneer men niet het gevoel heeft te worden aangevallen. Groos stelt heel herkenbaar: ‘Feedback hoeft niet altijd negatief te zijn, het kan ook enorm helpen! Het wordt nog te veel ervaren als bedreigend.’ Veel organisaties en individuen worden feedback al snel zat wanneer het met name negatief is. Dat is begrijpelijk én zonde. Een andere manier waarop feedback productiever kan worden ingezet, is door gebruik te maken van de innovatiekracht van gebruikers.

Door expliciet te vragen naar wat er in de toekomst beter zou kunnen, kun je wegblijven van het

---

<sup>10</sup> C. Brinkgreve, E. Koenen & S. Bloemink (red.), *Weten vraagt meer dan meten. Hoe het denken verdwijnt in het regime van maat en getal*, Amsterdam: Amsterdam University Press 2017.

vingerwijzen en hoef je niet blijven hangen in het verleden. Vanuit de principes van bijvoorbeeld waarderend veranderen (*appreciative inquiry*) kan binnen feedback expliciet gezocht worden naar wat waarde toevoegt. In het artikel van Van Gils en Langbroek komt naar voren dat er ook in de spiegelgesprekken regelmatig ideeën worden ingebracht over hoe het wellicht beter zou kunnen. Daaruit volgen volgens het artikel concrete ideeën over de communicatie over de planning, verbetering van de informatievoorziening op de website van het gerecht of het plaatsen van naambordjes in de zittingszaal. Zulke voorbeelden laten zien dat het uitmaakt hoe de vraag om feedback wordt gesteld. Wanneer gebruik wordt gemaakt van de innovatiekracht kan feedback ook veel energie opleveren.

Het is daarom belangrijk om steeds weer te kijken naar wat er wél lukt en te zien wat er wél kan op het gebied van feedback. Met elkaar nadenken over de vraag: hoe komen we tot inzichten en ervaringen die een helder, leerzaam of indrukwekkend beeld geven van hoe de rechtspraak vanuit andere perspectieven wordt bekeken? Dat het enorm spannend of ingewikkeld kan zijn om bekende collega's, mogelijk teleurgestelde burgers of kritische buitenstaanders uit te nodigen om hun mening te delen, staat buiten kijf. Dat is iets om rekening mee te houden, maar geen reden om het te laten. Door na te denken over de reden waarom feedback waarde heeft, groeit de motivatie. Door bewust keuzes te maken over de selectie, de setting, de vragen, de veiligheid, het luisteren en het verwerken van de opgehaalde inzichten is er vaak veel meer mogelijk dan gedacht. Als daarbij dan ook nog mogelijkheden worden gezien om het oordelen los te laten, dan ontstaat er meer interesse in andere perspectieven en meer ruimte om van feedback te leren.

*Eerder verschenen*

- 2020, nr. 1 Innoverende hoven gewogen. Over de achtergronden en effecten van vernieuwingen in de appelrechtspraak
- 2019, nr. 2 Algoritmes in de rechtspraak. Wat artificiële intelligentie kan betekenen voor de rechtspraak
- 2019, nr. 1 Innovaties in de rechtspraak: naar een meer maatschappelijk effectieve rechtspleging