

Visitatieprotocol 2013

Contactgegevens:
Raad voor de rechtspraak
Drs. A. de Kok
Postbus 90613
2509 LP Den Haag
Telefoon: 06 528 07118
E-mail: Alice.de.Kok@rechtspraak.nl

Inhoudsopgave

1. INLEIDING.....	3
2. REFERENTIEKADER	4
3. ONDERWERPEN VISITATIE	5
3.1 WAAROP HEEFT DE VISITATIE BETREKKING	5
3.2 TE VISITEREN ONDERWERPEN	5
3.3 BEOORDELINGSKADER	9
4. DE COMMISSIE	10
4.1 SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE	10
4.2 ONAFHANKELIJKHEID VAN DE COMMISSIE	10
4.3 BENOEMING VAN DE LEDEN	10
4.4 VERGOEDING EXTERNE COMMISSIELEDEN	10
4.5 SAMENSTELLING SECRETARIAAT	10
5. RICHTLIJNEN AAN TE LEVEREN INFORMATIE.....	11
5.1 DE DOOR DE GERECHTEN AAN TE LEVEREN INFORMATIE	11
5.2 WAT WORDT MET DE INFORMATIE GEDAAN.....	11
6. WERKWIJZE VAN DE COMMISSIE	12
6.1 VOORBEREIDING VAN DE BEZOEKEN	12
6.2 HET BEZOEK AAN HET GERECHT	12
7. RAPPORTAGE.....	13
7.1 INDIVIDUELE TERUGKOPPELING PER GERECHT	13
7.2 HET ALGEMENE RAPPORT	13
7.3 OPENBAARHEID VAN DE INDIVIDUELE BEVINDINGEN PER GERECHT EN OPENBAARHEID VAN HET ALGEMENE RAPPORT	13
8. BIJLAGEN	14
8.1 SLOTCONCLUSIES VISITATIE 2006	14
8.2 SLOTCONCLUSIES VISITATIE 2010	15

1. Inleiding

In 2002 is de Raad voor de rechtspraak gestart met het ontwikkelen van het kwaliteitssysteem RechtspraakQ. Dit kwaliteitssysteem bestaat uit een normatief kader (kwaliteitsnormen, statuten en meetsysteem van het rechterlijk functioneren) en uit een kwaliteitscyclus. Deze kwaliteitscyclus bestaat uit de onderdelen klantwaarderingsonderzoeken, medewerkerwaarderingsonderzoeken, audits, positiebepalingen en heeft als sluitstuk de visitatie. Ten slotte maken intervisie en een landelijke klachtenregeling deel uit van RechtspraakQ.

De visitatie moet worden gezien als de laatste schakel in het geheel van het kwaliteitssysteem. Visitatie heeft daarin een eigen rol en dient niet ter vervanging van de gebruikelijke wijzen van verantwoording (jaarverantwoording, viermaandsrapportage). De visitatie vindt plaats in een vierjaarlijkse cyclus.

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

Waarom een visitatie binnen de Rechtspraak

Een kwaliteitssysteem is vooral bedoeld ter verbetering, maar is mede van belang om aan de buitenwereld te kunnen laten zien hoe het met de kwaliteitszorg van de Rechtspraak gesteld is. De visitatie kan een rol spelen bij het leveren van gegevens over de kwaliteit van de Rechtspraak die aan de buitenwereld getoond kunnen worden. Daarnaast geeft de visitatie een impuls aan de interne verbeteringen in de gerechten.

Het doel van de visitatie is tweeledig:

- Transparantie naar de samenleving. In een algemeen openbaar rapport beschrijven van de stand van de kwaliteit van de Rechtspraak.
- Het bevorderen van verbeteringen in de kwaliteit van de Rechtspraak.

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

Het proces in het kort

De gerechten wordt gevraagd informatie aan te leveren over de in dit protocol nader beschreven onderwerpen. In het najaar van 2013 zal door de visitatiecommissie een enquête uitgezet worden onder medewerkers van de gerechten. Deze enquête kan mede gebruikt worden als input voor het gerechtsbestuur om een zelfevaluatie te schrijven. De zelfevaluatie geeft de stand van zaken van het gerecht op de onderwerpen van de visitatie weer. De zelfevaluatie wordt op 16 februari 2014 door de gerechten teruggestuurd aan het secretariaat van de visitatiecommissie. Daarna zal de aangeleverde informatie worden geanalyseerd. Indien informatie ontbreekt, zal om aanvullende informatie gevraagd worden. Van april tot en met juni 2014 vinden vervolgens de visitatiebezoeken plaats. Ten slotte schrijft de visitatiecommissie het visitatierapport en geeft zij individuele terugkoppelingen per gerecht.

2. Referentiekader

De visitatie is een onderdeel van het gemeenschappelijke en overkoepelende kwaliteitssysteem RechtspraakQ. Doel van RechtspraakQ is de gerechten te ondersteunen in hun streven naar continue kwaliteitsverbetering. Het kwaliteitssysteem bestaat uit een normatief kader, meetinstrumenten en overige elementen. De visitatie is één van de meetinstrumenten die deze continue ontwikkeling meet.

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

Daarnaast vormen de ervaringen uit de eerdere visitaties (zie bijlagen voor de slotconclusies visitatie 2006 en 2010) en de Agenda van de Rechtspraak het referentiekader voor de visitatie 2014.

In de Agenda van de Rechtspraak 2011-2014 zijn de missie en visie van de Rechtspraak geformuleerd.¹ Deze worden concreet uitgewerkt in de volgende vijf doelstellingen:

- De Rechtspraak draagt bij aan de versterking van de rechtstaat;
- De Rechtspraak versterkt de kernwaarden onafhankelijkheid, onpartijdigheid, integriteit en professionaliteit;
- De Rechtspraak sluit aan bij de behoeften in de samenleving;
- De Rechtspraak implementeert de gerechtelijke kaart;
- De Rechtspraak professionaliseert de organisatie en bedrijfsvoering.

Bij de keuze van de onderwerpen van de visitatie wordt rekening gehouden met bovenstaande doelstellingen en bijzonderheden. Het visitatieprotocol biedt de visitatiecommissie richting in de keuze van onderwerpen. Het visitatieprotocol biedt de commissie echter genoeg ruimte om de onderwerpen verder in te vullen en uit te diepen. De uitwerking van de onderwerpen is terug te vinden in hoofdstuk 3.

¹ Raad voor de rechtspraak (oktober 2010), *Agenda van de Rechtspraak 2011-2014*.

3. Onderwerpen visitatie

3.1 Waarop heeft de visitatie betrekking

Er is naar gestreefd om continuïteit in onderwerpen te houden in relatie met de voorgaande visitaties. Hierdoor kunnen vergelijkingen worden gemaakt en leereffecten en/of verbeteringen worden geconstateerd. Uiteraard is de inhoudelijke invulling van de onderwerpen gespecificeerd naar de huidige tijdgeest en context.

De thema's van de visitatie zijn (i) organisatie van deskundigheid en specialisatie, (ii) feedback op inhoudelijke kwaliteit van het rechterlijk werk en feedbackcultuur, (iii) verbinding met de samenleving en (iv) sturing op kwaliteit en ontwikkeling van (het) kwaliteits(systeem).

Zowel binnen als buiten de organisatie worden steeds hogere eisen gesteld aan de deskundigheid van de Rechtspraak. Maar op welke manier is de organisatie van deskundigheid opgebouwd, hoe wordt deze onderhouden en hoe zorgt de Rechtspraak er voor om ook in de toekomst hoge kwaliteit en toegankelijkheid van het primair proces te kunnen waarborgen? Deze vragen zullen aan de orde komen bij het thema 'organisatie van deskundigheid en specialisatie'. Uiteraard zullen daarbij ook de eerste effecten die de invoering van de Herziening Gerechtelijke Kaart op de organisatie van deskundigheid en specialisatie hebben zichtbaar worden.

Het vermogen van de Rechtspraak om op een systematische wijze feedback te geven op de inhoudelijke kwaliteit van het eigen rechtspreken raakt de kern van het rechterlijk werk en vormt het tweede onderwerp van de visitatie. Speciale aandacht gaat uit naar het project toetsing van handelsvonnissen. Daarnaast zal binnen dit onderwerp de feedbackcultuur worden besproken. De ontwikkeling van een cultuur, waarin het geven en ontvangen van feedback als vanzelfsprekend wordt ervaren is een belangrijke randvoorwaarde om als organisatie als geheel en als individuele professionals te leren en te verbeteren. In welke mate de dialoog met de samenleving wordt aangegaan en in welke mate de Rechtspraak op ontwikkelingen in de samenleving anticipeert wordt in het derde thema besproken. Ten slotte zal de visitatiecommissie ingaan op de wijze van sturing op kwaliteit en de ontwikkeling van (het) kwaliteits(systeem).

3.2 Te visiteren onderwerpen

(i) Organisatie van deskundigheid en specialisatie

Er worden steeds hogere eisen gesteld aan de deskundigheid binnen de Rechtspraak. Door de toenemende differentiatie en complexiteit van het zaaksaanbod, de toename van de kennisintensiteit van de rechtspraak (onder andere door de toenemende mate van Europeanisering) en de toenemende eisen van de maatschappij op het gebied van kwaliteit is het des te belangrijker goed te kijken naar de manier waarop de organisatie van deskundigheid binnen de Rechtspraak is geregeld. Enerzijds dient specifieke deskundigheid opgebouwd te worden om maatwerk te kunnen leveren, anderzijds vereist een effectieve oplossing van geschillen steeds meer een rechtsgebied overstijgende benadering (thematische benadering²). Deskundigheid bestaat uit de componenten kennis en vaardigheden. Naast het organiseren en onderhouden van kennis is het organiseren en onderhouden van vaardigheden die nodig zijn voor de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden (waaronder de vaardigheden ter zitting en omgang met de media) belangrijk. Beide componenten van het begrip deskundigheid zullen door de visitatiecommissie worden meegenomen.

Door de invoering van de Herziening Gerechtelijke Kaart is het de bedoeling dat de gerechten, gezien de schaalvergroting, meer spankracht gekregen hebben om hun organisatie van deskundigheid en specialisatie verdere invulling te geven. Zij worden immers geacht beter in staat te zijn kennis en vaardigheden te onderhouden, specialismen op te bouwen en op een zodanige manier invulling te geven aan de uitvoering van het rechterlijk werk, zodat ook in de toekomst een hoge kwaliteit van rechtspraak gegarandeerd kan blijven worden. De visitatiecommissie zal ingaan op de manier waarop

² Dit betekent dat zaken rondom eenzelfde persoon of probleem zoveel mogelijk worden gecombineerd. Heeft een minderjarige bijvoorbeeld een strafzaak (winkeldiefstal) én een civiele zaak (uithuisplaatsing) lopen, dan worden de zaken rondom deze minderjarige zoveel mogelijk gecombineerd. Er wordt in ieder geval gezorgd dat zoveel mogelijk informatie over procedures rond deze persoon bij de rechter die de za(a)k(en) behandeld bekend is.

de gerechten de organisatie van deskundigheid en specialisatie hebben vormgegeven en zal hierbij ook de eerste effecten van de invoering van de Herziening Gerechtelijke Kaart meenemen. Daar de gerechten tijdens de visitatie pas één jaar in de nieuwe gerechtelijke indeling functioneren, is het evident dat de visitatie van 2014 slechts in beperkte mate de gevolgen kan beoordelen die de invoering van de Herziening Gerechtelijke Kaart heeft op de organisatie van deskundigheid en specialisatie. Een volledige evaluatie van de Herziening Gerechtelijke Kaart volgt in 2018. De uitkomsten van de visitatie kunnen wel een eerste input zijn voor de volledige evaluatie in 2018.

Worden bovenstaande punten uitgewerkt, dan valt te denken aan de volgende vragen:

- In hoeverre is het gerecht in staat kennis en vaardigheden op te bouwen en te onderhouden die nodig zijn voor het afdoen van alle zaakspakketten die binnen het gerecht worden behandeld? Hoe wordt dit gedaan?
- In hoeverre is de organisatie van deskundigheid vormgegeven en hoe worden de verantwoordelijkheden belegd? Worden deskundigheid en zaken geconcentreerd/worden specialisaties opgebouwd en/of worden er waar nodig zaken thematisch behandeld (rechtsgebied overstijgend)? Wordt hier bij de toedeling van zaakspakketten rekening mee gehouden?
- In welke mate dragen het besturingsmodel en de teamstructuur bij aan de bevordering van de organisatie van deskundigheid en specialisatie? En hoe wordt de rechtseenheid in deze structuur gewaarborgd?
- Wat zijn de mogelijkheden voor opbouw van deskundigheid door de individuele professional (ontplooiingskansen)?
- Welke invloed heeft de invoering van de Herziening Gerechtelijke Kaart op de voorgaande punten?

(ii) Feedback op inhoudelijke kwaliteit van het rechterlijk werk en feedbackcultuur

Het gerecht heeft onder andere de taak de juridische kwaliteit en rechtseenheid te bevorderen. In hoeverre heeft het gerecht zicht op de inhoudelijke kwaliteit van de rechtspraak en in hoeverre wordt dit inzicht op een systematische manier verkregen? De visitatie zal ingaan op de wijze waarop het gerecht feedback op de inhoudelijke kwaliteit van de rechtspraak organiseert en bevordert. De visitatie kijkt naar de mate waarin interne feedbackmechanismen systematisch zijn georganiseerd. Op welke wijze het gerecht zijn externe feedbackmechanismen heeft georganiseerd en op welke wijze de dialoog wordt aangegaan met ‘anderen’ wordt besproken bij het onderwerp ‘Verbinding met de samenleving’. Bij interne feedbackmechanismen valt te denken aan het overleg tussen eerste aanleg en appel, het terugkoppelen van uitkomsten van cassatieberoepen, het geven van feedback op het optreden van collega’s en het inhoudelijk toetsen van vonnissen. Het project ‘Rechtspraakbrede toetsing handelsvonnissen’ krijgt hierbij speciale aandacht.

Dit project maakt het mogelijk om op een systematische manier de ambachtelijke³ kwaliteit van uitspraken binnen de handelssector te toetsen zonder de uitkomst van de zaak mee te wegen. De toetsing vindt in 2013 voor het eerst op Rechtspraakbrede schaal plaats. Per rechtbank zal in 2013 een aantal vonnissen worden getoetst zodat een representatief oordeel over de ambachtelijke kwaliteit van handelsvonnissen op Rechtspraakbrede niveau gevormd kan worden. De visitatiecommissie zal ingaan op het beoordelen van de uitkomsten van het project en tevens het toetsinginstrument en -proces zelf evalueren. Oftewel, de visitatiecommissie zal nagaan of het instrument “toetsing civiele vonnissen” ‘werkt’ en zal zelf geen oordeel uitspreken over de handelsvonnissen.

Ten slotte zal de visitatiecommissie kijken naar de heersende feedbackcultuur van het gerecht. De feedbackcultuur zal invloed hebben op de wijze waarop het gerecht op een systematische wijze haar interne feedbackmechanismen organiseert en vice versa. De ontwikkeling van een cultuur, waarin het geven en ontvangen van feedback als vanzelfsprekend wordt ervaren, is een belangrijke

³ Onder ambachtelijke kwaliteit van een vonnis, wordt verstaan ‘de mate waarin een vonnis vaktechnisch goed in elkaar steekt, met name leesbaar en helder, niet te lang, consistent, en procedureel en materieelrechtelijk voldoet aan de ambtelijke eisen, terwijl het uitmondt in een overtuigende en aanvaardbare beslissing’. Aldus geformuleerd door de Commissie Neleman (2010). Het door de commissie Neleman ontwikkelde toetsingskader ziet derhalve niet op andere kwaliteitsindicatoren, zoals bijvoorbeeld de doorlooptijd en de bejegening.

randvoorwaarde om als organisatie als geheel en als individuele professionals te leren en te verbeteren. De aanwezigheid of afwezigheid van een feedbackcultuur is dan ook een verantwoordelijkheid van de gehele organisatie. Het punt wordt op diverse niveaus behandeld (niveau van de organisatie als geheel, leiding en professional). Bij de eerste twee niveaus wordt gekeken op welke manier wordt omgegaan met feedback. Bij de professionals wordt gekeken in hoeverre er een cultuur is waarbij professionals elkaar aanspreken over de kwaliteit van het werk, de uitspraken, alsmede het optreden ter zitting.

Worden bovenstaande punten uitgewerkt, dan valt te denken aan de volgende vragen:

- In hoeverre heeft het gerecht inzicht in de inhoudelijke kwaliteit van zijn rechtspraak (zowel op de kwaliteit van de rechterlijke uitspraken alsmede de kwaliteit ter zitting)? Waaraan wordt dit inzicht ontleend, hoe beoordeelt het gerecht deze kwaliteit en wat doet het gerecht met de uitkomsten van dit inzicht? Is er sprake van een verbetering ten opzichte van 2010? Wat gaat er goed en waar liggen punten ter verbetering?
- Zijn feedbackmechanismen op een systematische wijze ontwikkeld en geborgd? Welke systemen hebben de gerechten om de waarden en normen van een professionele organisatie te waarborgen?
- Meer specifiek voor de handelssector: Wat is het oordeel over de kwaliteit van de vonnissen in eerste aanleg? Welke organisatorische gevolgen heeft de uitkomst van de toetsing civiele vonnissen voor de rechtbank?
- Meer specifiek voor de handelssector: Zijn de uitkomsten van de rechtspraakbrede toetsing handelsvonnissen bruikbaar in een beoordeling over de stand van de (ambachtelijke) kwaliteit van de rechtspraak? Oftewel, weegt het ontwikkelde instrumentarium van inhoudelijke kwaliteitstoetsing op tegen de investering die de Rechtspraak hiervoor maakt?
- Hoe wordt op niveau van organisatie en leiding omgegaan met het geven en krijgen van feedback? Welke initiatieven zijn opgezet? Leiden de uitkomsten tot aanpassingen en/of verbeteringen? Met wie staan professionals in contact over hun vak? Is er een cultuur om vakkennis te halen bij collega's en andersom? Is er een klimaat waarin professionals onderling elkaar aanspreken op de kwaliteit van het werk en wordt dit door de organisatie gefaciliteerd?

(iii)Verbinding met de samenleving

Het is belangrijk om als Rechtspraak aan te sluiten bij de behoeften en problemen die in de samenleving gevoeld worden. De vraag is in welke mate de Rechtspraak de dialoog met zijn omgeving (samenleving, media, ketenpartners) op een systematische manier aangaat en in welke mate de Rechtspraak anticipeert op ontwikkelingen en (gerechtvaardigde) wensen in zijn omgeving zonder de authenticiteit en onafhankelijkheid te verliezen.

De maatschappelijke relevantie en effectiviteit vereisen dat rechtspraak zorgt voor de beslechting van geschillen op een wijze die bijdraagt aan de oplossing van onderliggende problemen van partijen en samenleving. De Rechtspraak zou in deze zin in staat moeten zijn om het effect/de context van de rechterlijke beslissing te kunnen overzien en voeling te houden met zijn omgeving om eventuele (on)mogelijkheden in de uitvoering of ongewenste (bij)effecten van beslissingen en inrichting van de gerechtelijke procedures te voorzien.

Worden bovenstaande punten uitgewerkt, dan valt te denken aan de volgende vragen:

- Welke mechanismen bestaan er binnen het gerecht voor het aangaan van de dialoog met de omgeving en hoe functioneren die mechanismen? Hoe worden deze mechanismen geborgd?
- Hoe vertaalt het gerecht de dialoog met de omgeving terug in de elementaire dienstverlening (ontvangst van justiabellen in gerecht/telefoonafhandeling etc.) en de rechtspraak (zowel in beleid als in procedures)? Welke invloed heeft de Herziening Gerechtelijke Kaart hierbij gehad?
- Op welke manier neemt het gerecht kennis van het effect en de context van zijn rechterlijke beslissing? Op welke manier onderhoudt men dit contact (werkbezoeken naar ketenpartners, volgen van het effect van de uitspraak op personen)? Welke consequenties worden hieruit getrokken?
- Op welke manier houdt het gerecht rekening met (gerechtvaardigde) verwachtingen die in de omgeving van het gerecht leven ten aanzien van de rechtspraak in de behandeling van zaken en in de

toelichting op de uitspraak? Op welke manier gaat het gerecht om met de lessen die getrokken kunnen worden?

(iv) Sturing op kwaliteit en ontwikkeling van (het) kwaliteit(systeem)

Om op een systematische en planmatige manier te werken aan kwaliteitsverbetering is het sturen op kwaliteit van belang. Kwaliteit moet hierbij niet als losstaand onderdeel van de organisatie gezien worden, maar als integraal onderdeel van de organisatie als geheel. Kwaliteitsbeleid is immers een integraal onderdeel van het beleid en de sturing op de dagelijkse werkprocessen en activiteiten. Hoe verhoudt de sturing op kwaliteit zich bijvoorbeeld met de sturing op productie, de maatschappelijke en interne eisen die aan het rechterlijk werk worden gesteld en de organisatorische context waarbinnen het werk gedaan moet worden? De visitatiecommissie neemt deze punten mee bij haar beoordeling van de stand van zaken op de sturing op kwaliteit en ontwikkeling van kwaliteit.

De visitatiecommissie zal ingaan op de sturing van kwaliteit door te kijken op welke manier deze sturing is georganiseerd en welke instrumenten hiervoor ontwikkeld zijn. Zij zal daarbij expliciet ingaan op de ontwikkeling van het kwaliteitssysteem RechtspraakQ, de ontwikkeling van professionele standaarden en andere instrumentaria die ontwikkeld zijn om kwaliteitsverbetering op gang te brengen. Bij het kwaliteitssysteem RechtspraakQ kijkt de visitatiecommissie naar het normatieve kader (met de focus op de kwaliteitsnormen⁴) en de daarbij geldende meetinstrumenten (o.a. klantwaarderingsonderzoek, medewerkerstevredenheidsonderzoek, audits).

Worden bovenstaande punten uitgewerkt, dan valt te denken aan de volgende vragen:

- Hanteert het gerecht een integrale benadering op kwaliteit en zo ja wat houdt dit in en hoe wordt het toegepast? En op welke manier verhoudt de sturing op kwaliteit zich met de sturing op geld, productie en doorlooptijden, maatschappelijke eisen, interne eisen en organisatorische veranderingen? Op welke wijze heeft het gerecht inzicht in bijvoorbeeld de (ervaren) werkdruk? Welke invloed heeft deze (ervaren) werkdruk op de kwaliteit van het werk en hoe gaat het gerecht op de niveaus van leiding en professional met deze inzichten om?
- Op welke manier wordt vervolgens binnen het gerecht op de niveaus van leiding en professional gestuurd op kwaliteit? Hoe wordt de dialoog tussen professionals onderling en tussen professional en leiding georganiseerd?
- In welke mate maakt het gerecht gebruik van het kwaliteitssysteem RechtspraakQ? Welke andere instrumenten worden gehanteerd om systematisch zicht te krijgen op de stand van zaken op kwaliteitsdoelstellingen? In welke mate zijn bijvoorbeeld minimum kwaliteitseisen en kwaliteitsstandaarden ontwikkeld en bekend? Wat gebeurt er als men afwijkt van de standaarden?
- Wat doet het gerecht met de uitkomsten van deze instrumenten en brengen deze uitkomsten een kwaliteitsverbetering tot stand? Wat is er gedaan met de aanbevelingen van de visitatie uit 2010? Welke punten van de aanbevelingen zijn gerealiseerd en welke punten zijn blijven liggen? Wat is daar de oorzaak van?

⁴ Voor een overzicht van de gehanteerde kwaliteitsnormen zie: ‘Eindrapport kwaliteitsnormen 2012’

3.3 Beoordelingskader

In paragraaf 3.2 zijn de vier onderwerpen uitgewerkt. De algemene, beleidsmatige criteria voor de visitatiecommissie worden in deze paragraaf uitgewerkt.

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

Meer in concreto kan daarbij worden gedacht aan het volgende:

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

4. De commissie

De Raad voor de rechtspraak is opdrachtgever van de visitatie. De programmamanager kwaliteit en de programmasecretaris kwaliteit dragen zorg voor de uitvoering van de visitatie. Hiertoe wordt een projectorganisatie ingericht.

4.1 Samenstelling van de commissie

De Raad voor de rechtspraak benoemt een visitatiecommissie bestaande uit vijftien personen, gedeeltelijk werkzaam in de rechtspraak (intern) en gedeeltelijk daarbuiten (extern). De commissie bestaat uit zes interne leden en negen externe leden. De voorzitter en plaatsvervangend voorzitter van de visitatiecommissie zijn werkzaam buiten de rechtspraak.

Bij ieder afzonderlijk gerecht wordt de visitatie uitgevoerd door een commissie van vijf personen. De ‘kleine commissies’ worden samengesteld uit de visitatiecommissie van vijftien leden. Iedere ‘kleine commissie’ bestaat uit twee interne leden en drie externe leden. De voorzitter of plaatsvervangend voorzitter van de visitatiecommissie fungeren tevens als voorzitter van de ‘kleine commissies’. Bij voorkeur, zal de voorzitter van de visitatiecommissie ten minste één dag bij elk gerecht aanwezig zijn.

4.2 Onafhankelijkheid van de commissie

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

4.3 Benoeming van de leden

De zes interne leden van de commissie zijn afkomstig uit en hebben ervaring in de rechtspraak. De verdeling is, bij voorkeur, als volgt: twee leden gerechtsbestuur, één afdelingsvoorzitter/teamvoorzitter en drie rechters/raadsheren. De externe leden worden gerekruteerd uit verschillende gebieden. Te denken valt aan de advocatuur, openbaar bestuur, universiteiten, organisatieadvies, bedrijfsleven, openbaar ministerie, journalistiek, maatschappelijke organisatie. De externe leden worden gevraagd op grond van bijzondere deskundigheid, ervaring en maatschappelijke positie. Zij hebben affiniteit met de onderwerpen van de visitatie en ze hebben competenties die aansluiten bij de werkwijze van de visitatie. De Raad voor de rechtspraak benoemt de zes interne en negen externe leden en heeft hiervoor een procedure opgesteld.

4.4 Vergoeding externe commissieleden

De externe leden van de visitatiecommissie ontvangen van de Raad voor de rechtspraak een vergoeding voor de werkzaamheden die worden verricht. De hoogte van de vergoeding wordt door de Raad voor de rechtspraak vastgesteld. De interne leden krijgen van het gerecht waar de leden werkzaam zijn een vergoeding in tijd om deel te nemen aan de visitatiecommissie.

4.5 Samenstelling secretariaat

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

- Eén projectleider, tevens hoofd van het secretariaat en algemeen secretaris;
- Eén plaatsvervangend projectleider, tevens projectsecretaris;
- Twee inhoudelijk secretarissen.

De functionarissen zijn werkzaam binnen de Rechtspraak en worden op detacheringbasis voor de duur van het project aangenomen. De functionarissen gaan vertrouwelijk om met de informatie die zij in het kader van de visitatie ontvangen. Zij hebben in zoverre een geheimhoudingsplicht, waarborgen bij de rapportage de anonimiteit van de medewerkers van de Rechtspraak die hen inlichtingen hebben verstrekt en gebruiken deze informatie enkel voor het doel waarvoor het is verstrekt.

5. Richtlijnen aan te leveren informatie

5.1 De door de gerechten aan te leveren informatie

In januari 2014 wordt de gerechten gevraagd op basis van een aantal vragen een notitie (een lichte vorm van zelfevaluatie) te schrijven. De vragen gaan over de onderwerpen van de visitatie. In de notitie wordt vooral aandacht besteed aan het beschrijven van de sterke en zwakke kanten. Het gaat zowel om gemaakte beleidsafspraken als de uitvoering die daaraan gegeven wordt.

De notitie bestaat uit hooguit twintig pagina's, voor beantwoording van de vragen wordt waar nodig verwezen naar onderliggende documenten. De documenten worden met de notitie gestuurd naar het secretariaat van de visitatie. Het secretariaat van de visitatie zal een vragenlijst opstellen en communiceren naar de gerechten. Voor de notitie wordt aan de gerechten een format verstrekt.

De gerechten hebben tot en met zondag 16 februari 2014 de tijd om de gevraagde informatie aan te leveren. De visitatie heeft betrekking op de stand van zaken in de gerechten tot en met december 2013. Nieuwe informatie die na deze datum beschikbaar komt, kan door de gerechten tijdens het visitatiebezoek alsnog worden ingebracht.

De gerechten maken aan het secretariaat van de visitatie bekend wie binnen het gerecht uit het gerechtsbestuur als aanspreekpunt voor de visitatiecommissie zal fungeren.

De gerechten ontvangen voorafgaand aan de notitie/zelfevaluatie (in het najaar 2013) een enquête over de onderwerpen van de visitatie (zie hoofdstuk 3). De enquête wordt uitgezet onder rechterlijke ambtenaren en gerechtsambtenaren. Het secretariaat van de visitatie verzorgt de analyse van de resultaten van deze enquête. De uitkomsten van de enquête worden gestuurd aan het gerechtsbestuur. De uitkomsten van de enquête kunnen mede als input voor het maken van de zelfevaluaties worden gebruikt.

5.2 Wat wordt met de informatie gedaan

Het secretariaat controleert na ontvangst het ingezonden materiaal op volledigheid en vraagt zo nodig aan het gerecht om materiaal aan te vullen. Bij alle gerechten vindt, indien in tijd mogelijk, een (telefonisch) voorgesprek plaats om het materiaal te bespreken en het bezoek verder voor te bereiden. Het secretariaat zendt het materiaal met een korte samenvattende notitie aan de leden van de visitatiecommissie. De aangeleverde informatie dient als basis voor de in het gerecht te voeren gesprekken.

6. Werkwijze van de commissie

6.1 Voorbereiding van de bezoeken

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

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

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

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

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

6.2 Het bezoek aan het gerecht

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

Voor de gesprekken worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De duur van het visitatiebezoek is ten hoogste twee volle werkdagen per gerecht;
- Om zoveel mogelijk medewerkers van het gerecht te kunnen spreken zal de kleine commissie zich opsplitsen in koppels van twee of drie leden;
- Van de gesprekken maken de visitatiecommissieleden en/of de leden van het secretariaat gespreksnotities;
- De gesprekken met de medewerkers van het gerecht vinden plaats in beslotenheid. De input die op basis van deze gesprekken is verkregen wordt enkel gebruikt voor het doel waarvoor deze is verstrekt (input visitatie). Uitspraken van de visitatiecommissie zijn niet herleidbaar naar uitspraken van individuele medewerkers.

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

Het secretariaat zal in samenwerking met de visitatiecommissie de bezoeken verder indelen en invullen (aansluitende visitatiedagen per gerecht/voorzitter 1^e of 2^e dag of beide dagen aanwezig etc.).

7. Rapportage

7.1 Individuele terugkoppeling per gerecht

Na elk bezoek bespreekt de ‘kleine commissie’ aan de hand van een daartoe ontworpen format de bevindingen van het bezoek met elkaar. Het secretariaat van de visitatie legt vervolgens de bevindingen van het bezoek en de conclusies van het aangeleverde materiaal in een conceptverslag vast. Indien er discrepantie bestaat tussen het materiaal en de uitkomsten van het bezoek kan dit worden aangegeven. Het secretariaat van de visitatie stemt het conceptverslag af met de ‘kleine commissie’.

Het conceptverslag wordt binnen korte termijn door de ‘kleine commissie’ voorgelegd aan het gerechtshof en de overige leden van de visitatiecommissie. De kleine commissie kan in deze fase aanvullende vragen stellen aan het gerechtshof en het gerechtshof heeft de mogelijkheid aanvullende informatie te verstrekken. Het gerechtshof wordt bovendien in de gelegenheid gesteld binnen twee weken schriftelijke opmerkingen te maken op het conceptverslag. In het conceptverslag staan louter bevindingen. Na de reacties van het gerechtshof en de overige leden van de visitatiecommissie, wordt het conceptverslag omgezet in een schriftelijke individuele terugkoppeling met bevindingen en een conclusie. Het gerechtshof kan op deze schriftelijke individuele terugkoppeling nog reageren. De reactie van het gerechtshof wordt vervolgens samen met de schriftelijke terugkoppeling aan de visitatiecommissie voorgelegd. De visitatiecommissie besluit ten slotte hoe de definitieve schriftelijke terugkoppeling eruit komt te zien.

De schriftelijke individuele terugkoppeling wordt gestuurd aan het gerechtshof. De voorzitter van de visitatiecommissie licht bij voorkeur de schriftelijke individuele terugkoppeling in een mondeling gesprek aan het gerechtshof toe.

7.2 Het algemene rapport

De visitatiecommissie geeft in een algemeen rapport een beeld van de stand van zaken met betrekking tot de onderwerpen van de visitatie. In het rapport komen de bevindingen van de bezoeken en het aangeleverde materiaal aan de orde. In dit rapport wordt geen rating per gerecht aangegeven, maar wordt per onderwerp een beoordeling gegeven van de situatie binnen de gerechtshof. Voor de wijze van beoordeling wordt verwezen naar het referentie- en beoordelingskader. De visitatiecommissie zal per onderwerp de stand van zaken weergeven, een beoordeling geven over deze stand van zaken en aanbevelingen doen. Omdat het rapport ook bedoeld is om verbeteringen in de kwaliteit van de Rechtspraak mogelijk te maken, is vermelding van best-practices en analyses van (de oorzaken van) verschillen per onderwerp van belang. De visitatiecommissie kan in het algemene rapport ook per gerecht opvallendheden, sterke punten en aandachtspunten benoemen. Of en op welke manier dit gebeurt, is aan de visitatiecommissie.

7.3 Openbaarheid van de individuele bevindingen per gerecht en openbaarheid van het algemene rapport

De individuele terugkoppelingen per gerecht worden niet extern gepubliceerd en zijn daarmee niet openbaar. De individuele terugkoppelingen dienen als feedbackinstrument voor het gerecht. De individuele terugkoppelingen per gerecht worden ter informatie aan de leden van de Raad voor de rechtspraak verstrekt. De Raad voor de rechtspraak zal geen verdere bekendheid geven aan de individuele terugkoppelingen. Op welke wijze het gerechtshof de individuele terugkoppeling deelt met haar medewerkers, mede-gerechtshofbesturen of anderen is aan het individuele gerechtshofbestuur.

Het algemene rapport wordt aangeboden aan de Raad voor de rechtspraak en de Presidentenvergadering. De beslissing over de wijze van openbaarmaking van het rapport ligt bij de Raad voor de rechtspraak. Hij zal een voorstel over de wijze van openbaarmaking afstemmen met het dagelijks bestuur van de Presidentenvergadering. Het openbaar rapport van de visitatie kan dienen om alle belanghebbenden te informeren over de kwaliteit van de Rechtspraak. De onderliggende informatie van het visitatierapport zal worden opgeslagen in een archief waartoe alleen geautoriseerde personen toegang zullen hebben.

8. Bijlagen

8.1 Slotconclusies visitatie 2006

Onpartijdigheid en integriteit

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

Deskundigheid

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

Bejegening

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

Rechtseenheid (uniforme rechtstoepassing)

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

Snelheid en tijdigheid

Ten aanzien van snelheid en tijdigheid hebben de gerechten de afgelopen jaren grote inspanningen geleverd. Er zijn nog wel achterstanden bij bepaalde sectoren in sommige gerechten, maar de situatie is in vergelijking met een aantal jaren terug, verbeterd. Toch valt ten aanzien van snelheid en tijdigheid nog de nodige winst te behalen. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat bijvoorbeeld over het begrip doorlooptijden, eenduidige definities nagenoeg ontbreken. Productieoverzichten zijn veelal lastig te interpreteren en de managementinformatie die door de geautomatiseerde systemen

Status: definitief

Datum: 31-05-2013

wordt gegenereerd is niet altijd betrouwbaar. Bij diverse gerechten wordt gezocht naar oplossingen om snelheid en tijdigheid te verbeteren. Er worden daarbij verschillende methoden gehanteerd; soms wordt gezocht naar efficiëntere werkprocessen, soms naar verdergaande delegatiepatronen. Gerechten zouden op dit punt nog meer van elkaar kunnen leren. Een aandachtspunt is de tijdigheid van aanvang van zittingen en zaken. Uit de klantwaarderingsonderzoeken blijkt dat klanten hier ontevreden over zijn, terwijl door de gerechten naar het oordeel van de visitatiecommissie over het algemeen nog niet voldoende wordt ondernomen om hier verbetering in te brengen.

Externe oriëntatie

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

Ontwikkeling kwaliteitssysteem

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

8.2 Slotconclusies visitatie 2010

Algemeen

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

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

Sturing

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

Sectorale schotten

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

Portefeuillehouder Kwaliteit

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

Deskundigheidsbevordering

Binnen de gerechten wordt behoorlijk geïnvesteerd in het bevorderen en op peil houden van kennis en vaardigheden. Borging van kennis door middel van kennisgroepen en vakinhoudelijk overleg is bijna

overall een vanzelfsprekendheid. Op een aantal plaatsen is nog onvoldoende gewaarborgd dat alle juridisch professionals betrokken worden bij vakinhoudelijke discussies. Dit behoeft verbetering. Permanente educatie als kwantitatieve norm staat op de kaart. Er is echter behoefte aan en noodzaak voor het doorontwikkelen van deze norm naar een norm die meer flexibel kan worden toegepast. Daarnaast zou de norm kunnen worden versterkt met toevoeging van kwalitatieve aspecten, gericht op het borgen van kennis, met het oog op het ontwikkelen van een systeem waarin proactief kennismanagement een plaats krijgt.

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

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

Ontwikkeling personeelsbeleid

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

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

Doorlooptijden

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

Feedbackcultuur

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

Kwaliteitssysteem

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

Gezocht moet worden naar een verdere verdieping of verbreding van de kwaliteitsnormen. De normen zouden naast kwantitatieve meer kwalitatieve elementen moeten bevatten. Aansluiting zou kunnen worden gezocht bij de uitgangspunten die in het rapport "Kwaliteit kost tijd" zijn geformuleerd. Doordat het accent is komen te liggen op de kwaliteitsnormen is de aandacht voor de statuten en het MRF afgenomen. Naar het oordeel van de visitatiecommissie blijft echter een integrale visie op de organisatie van groot belang. Het gevaar bestaat namelijk dat door het loslaten van deze integrale benadering belangrijke kwaliteitsaspecten uit het zicht verdwijnen.

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