

De rechtspraak is geen koekjesfabriek en moet dat ook niet worden

Weblog van mr. L. Verheij, president van het gerechtshof Den Haag, dinsdag 23 april 2013 - 15:25

Afgelopen december verscheen een Manifest, afkomstig van een aantal raadsheren uit het gerechtshof Leeuwarden. De openingszin van dat Manifest luidde: "Wij maken ons grote zorgen over de organisatie van de rechtspraak en de nadelige gevolgen daarvan voor de interne onafhankelijkheid van de rechters en de kwaliteit van de rechtspraak". Als belangrijk bezwaar werd onder meer genoemd dat de rechtspraak steeds meer gaat lijken op een groot bedrijf, waarin productiecijfers leidend zijn. Het Manifest heeft veel teweeg gebracht. Ongeveer een derde van de rechters en raadsheren in Nederland betuigde er steun aan. Er bleek veel zorg te bestaan - onder vaak zeer gemotiveerde professionals - over een bedrijfscultuur die het risico op het maken van fouten zou doen toenemen. Zoveel was duidelijk: er is iets aan de hand in de rechtspraak. Leden van de Raad voor de rechtspraak brachten in zes weken tijd een bezoek aan alle gerechten in Nederland en gingen met de rechters en raadsheren in gesprek. In een brief van 21 februari - met als onderwerp "Voorlopige opbrengst dialoog Raad en gerechten" - gaven de leden van de Raad aan dat het manifest en de reacties daarop indruk hadden gemaakt. De productiedruk was in de bijeenkomsten in de gerechten verreweg het meest besproken onderwerp, zo meldde de Raad. De beheersing van de productiedruk in de gerechten is de verantwoordelijkheid van de gerechtsbesturen en, daarvan afgeleid, het lokale management, aldus de Raad. "Er zal minder eenzijdig op productie gestuurd dienen te worden". De Raad onderkent zelf bijgedragen te hebben aan de dominantie van productie en financiën.

Het lijkt te gaan om een overbekende discussie, die in tal van organisaties van professionals speelt. In een interview voor het boek *Beroepstrots*, een ongekende kracht¹, heb ik in 2009 iets gezegd over de ontwikkeling van de organisatie van de rechtspraak tijdens het begin van de 21ste eeuw. De organisatie was eind van de vorige eeuw niet meer helemaal bij de tijd, waar het ging om zaken als bedrijfsvoering en bijvoorbeeld rechtseenheid. Per 1 januari 2002 werd de Raad voor de rechtspraak in het leven geroepen. Deze vormt een schakel, maar vooral ook een buffer tussen de Minister van Veiligheid en Justitie en de gerechten. De Raad heeft als opdracht te bevorderen dat de gerechten hun rechtsprekende taak goed kunnen vervullen. Hij behartigt het externe gemeenschappelijk belang van de gerechten, draagt zorg voor gerechtsoverstijgende voorzieningen en houdt toezicht op bedrijfsvoering en financieel beheer. De aandacht

¹ Thijs Jansen e.a [red.] pg 293 – 300, Uitgeverij Boom, 2009



voor verbetering van de bedrijfsvoering in die eerste jaren na 2002 heeft onder andere tot gevolg gehad dat steeds meer werd gestuurd op output en getallen. Het beheer van processen en het verhogen van de productie in de rechtspraak vroegen veel aandacht. Gaandeweg werd die aandacht als te eenzijdig ervaren. Er moest weer meer aandacht komen voor kwaliteit en voor ruimte voor de professionals.

In het interview noemde ik destijds als aandachtspunt ook de grote weerstand tegen de taal van de "markt" die aan het productiedenken vastzit. En ik pleitte voor een omslag van productiedenken naar een commitmentmodel.

Moeten we na het Manifest van december 2012 constateren dat er van die omslag niets terechtgekomen is? Die conclusie zou, wat mij betreft, te somber zijn. De reacties op het Manifest en de dialoog, die er op gevolgd is (en nog gaande is), wijzen naar mijn mening uit dat de situatie per gerecht heel verschillend is en soms zelfs binnen een en hetzelfde gerecht. Niet alleen is de werkdrukbeleving per gerecht en soms per afdeling verschillend, ook de wijze waarop leidinggevenden, maar ook individuele professionals ermee omgaan, kan zeer verschillend zijn. Er zijn nog voorbeelden te vinden, waar het productiedenken te zeer overheerst. Maar ik ken ook veel voorbeelden van situaties, waarin professionals er positieve energie aan ontleen wanneer met elkaar kan worden nagedacht over een verbetering van werkprocessen, betere samenwerking tussen verschillende gerechten en innovatieve processen. Op de dag dat ik dit schrijf bericht het Haagse hof in een persbericht : Het Gerechtshof Den Haag opent vanaf 1 mei 2013 de mogelijkheid van een snelle, goedkope procedure, de second opinion. Het betreft een pilot van één jaar voor civiele zaken in hoger beroep.

Het is één voorbeeld te midden van zeer vele binnen de rechtspraak. Op tal van plaatsen wordt gewerkt aan verbetering en versterking van procedures en vooral ook aan een betere (digitale) toegankelijkheid. Veel collega's doen daar actief en creatief aan mee. Natuurlijk levert niet elk experiment het beoogde positieve resultaat op. Dat is inherent aan experimenteren. En natuurlijk kost het ook energie en capaciteit. Dat is te beschouwen als investeren in verbetering. Het zal duidelijk zijn dat zulke experimenten geen kans van slagen hebben als er geen commitment is van de mensen die eraan deelnemen. En als een experiment slaagt, is er de uitdaging om andere collega's enthousiast te maken. Leren van elkaars 'best practices', dat is niet alle professionals van nature gegeven. Soms moeten leidinggevenden daar een duwtje geven en stimuleren. Een mooi voorbeeld is de wijze waarop de gerechtshoven (appelinstanties) in 2010 in een gezamenlijk project heel bewust van elkaars beste praktijkvoorbeelden hebben geprofiteerd. Dat leverde een gezamenlijke besparing van € 3.000.000,-- op en verbetering van werkprocessen. Leren van elkaar: dat vereist een bepaalde attitude. Je moet van een ander willen leren. Niet denken: zoals wij het doen is het goed, het gaat al jaren zo.



Het is mijn ervaring dat de meeste collega's heel goed kunnen omgaan met het feit dat de financiële middelen voor de rechtspraak niet onuitputtelijk zijn. En dat tegelijkertijd de wensen vanuit de samenleving in aantal en omvang toenemen. Dat is een spanningsveld, waarmee we moeten leven en dat is niet van vandaag of gisteren. Soms moeten we duidelijk maken dat bepaalde dingen niet kunnen als er geen geld voor is, maar veel vaker moeten wij op creatieve wijze ons inspannen om door innovatie en verbeteringen van werkprocessen een beter gebruik te maken van de schaarse middelen. Het gaat er dan wel om nadrukkelijk de verbinding met de samenleving te onderhouden en open te staan voor gerechtvaardigde wensen vanuit die samenleving. Gerechtvaardigde wensen, we kunnen niet aan elke wens voldoen. Ik herinner mij een periode waarin we met elkaar in de strafsector het aanhoudingspercentage aanzienlijk omlaag brachten. Dat gebeurde door een combinatie van logistieke verbeteringen en een andere (meer proactieve) manier van werken. De daling van het aanhoudingspercentage

leidde ertoe dat enkele honderden zaken eerder behandeld werden. Even zo vele verdachten - en in een aantal zaken ook benadeelde partijen - kwamen eerder aan de beurt.

En dat is een veel beter argument dan het argument van de productiedwang, met een financiële achtergrond. Voor het argument van het belang van de verdachten en de samenleving is veel makkelijker commitment van de professionals te verkrijgen.

Je kunt je afvragen waar nu de basis voor een breed commitment is te vinden. De Raad voor de rechtspraak wijst in de brief van 21 februari op het gegeven dat de professionals zelf verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen van professionele standaards. Die kennen we natuurlijk al lang, maar ze zijn niet statisch, evenmin als de behoefte eraan. De Raad kan het debat daarover hooguit faciliteren. Gerechtsbestuurders hebben hier natuurlijk ook een verantwoordelijkheid. Zij moeten het professionele debat stimuleren, er ruimte voor bieden en eraan werken dat dit debat tussen collega's vanuit de verschillende gerechten plaatsvindt. Wat werkelijk zou helpen, is een gedeelde visie op kwaliteit. In haar proefschrift (2010) Kwaliteit van rechtspleging (Kwaliteitsbevordering en de rol van de Raad voor de rechtspraak) heeft mr. dr. W.M.C.J. Rutten-van Deurzen kwaliteit van rechtspraak en rechtspleging als volgt gedefinieerd:

Kwaliteit is de mate waarin rechtspraak en rechtspleging in overeenstemming is met juridische en organisatorische waarden en voldoet aan de eisen die de samenleving hier en nu, in een bepaalde zaak en in het algemeen, daaraan stelt.

Uit de definitie spreekt het dynamische karakter van het kwaliteitsbegrip. Daaraan moet inhoud worden gegeven vanuit een steeds in beweging zijnde en veranderende samenleving. Rutten-van Deurzen noemt drie perspectieven op kwaliteit, die hieruit af te leiden zijn, te weten een rechtsstatelijk perspectief, een organisatiekundig perspectief en een maatschappelijk en klantgericht perspectief.

Voormelde definitie en de daaraan ontleende perspectieven lijken mij heel bruikbaar. Het zou een goede zaak zijn als professionals, gerechtsbesturen en De Raad voor de rechtspraak zich daaraan committeren. De verschillende perspectieven helpen om te waken voor een eenzijdig – hetzij intern gericht, hetzij extern gericht – kwaliteitsbegrip.



Ze zijn behulpzaam bij een voortdurende actualisering van de professionele standaarden, door de professionals zelf.

Commitment vraagt ook om verbinding. Die verbinding moet van verschillende kanten worden nagestreefd. Mijns inziens wordt te vaak eenzijdig naar de leidinggevendenden gekeken als het gaat om de opgave van het zoeken van verbinding. Maar niet alleen de leidinggevende heeft die taak, ook de professional van zijn/haar kant heeft die verantwoordelijkheid. Aandacht voor het perspectief van de ander, elkaar de ruimte geven, behoud van eigen verantwoordelijkheid, het zijn waarden die van groot belang zijn voor een goed functionerende rechtspraak. Op dit moment is een nieuwe initiële opleiding voor de rechtspraak in de maak. Vanaf het begin wordt de op te leiden kandidaat gezien als een ('levenslang') lerende professional, met een belangrijke eigen verantwoordelijkheid. Belangrijke nieuwe aspecten zijn het accent op maatschappelijke oriëntatie, samenwerking, zelfreflectie en eigen regie. Aspecten die m.i. kunnen bijdragen aan een cultuur, waarin het vanzelfsprekend is dat ook vanuit het perspectief van anderen wordt gedacht.

Voor organisaties waarin productiecijfers al te zeer leidend zijn wordt nogal eens de metafoor van de koekjesfabriek gebruikt. Het gaat dan om de neiging tot standaardiseren, vooral vanwege die productiecijfers en op grond van (louter) financiële motieven. Zelf heb ik niet zoveel met die metafoor. Tijdens de zittingen, waar ik nog af en toe aan deelneem, heb ik geen moment de neiging om wat daar gebeurt te associëren met de processen in een koekjesfabriek. En in de tijd waarin ik veel vaker zelf zittingen deed was dat niet anders. Wat ik hiervoor schreef over kwaliteit en de actualisering van professionele standaarden roept al evenmin de bedoelde associatie met een koekjesfabriek op.

De rechtspraak is geen koekjesfabriek en moet dat ook niet worden. Het is een uitdaging voor professionals, gerechtsbesturen en Raad voor de rechtspraak om de dialoog naar aanleiding van het Manifest te laten uitmonden in handhaving en voortdurende actualisering van de kwaliteit van rechtspraak en rechtspleging.