de Rechtspraak

Rapport
Visitatie Gerechten 2006

Colofon

Dit rapport is het eindresultaat van de visitatie gerechten die in het voorjaar van 2006 heeft plaatsgevonden.
Het rapport is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van de visitatiecommissie. Het voorzitterschap werd vervuld door prof. drs. M.H. Meijerink (voorzitter) en mr. dr. R.J. de Folter (vice-voorzitter).
Het rapport is geschreven door het projectsecretariaat visitatie gerechten.

Vragen over het rapport of de wijze van totstandkoming kunnen gesteld worden aan het kwaliteitsbureau van de Raad voor de rechtspraak.

Contactgegevens:

Mw. J.A. Veenbergen
Programmasecretaris RechtspraaQ
Raad voor de rechtspraak
Postbus 90613
2509 LP Den Haag
t (070) 361 97 47
j.veenbergen@rechtspraak.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord **5**

Leeswijzer **7**

1. Werkwijze **8**

1.1 Opdracht en visitatieprotocol 8
1.2 Opzet van de visitatie 11

2. Algemene bevindingen **13**

2.1 Over de ontwikkeling van de kwaliteitszorg 13
2.2 Over de onderlinge verschillen 13
2.3 Over de bestuurlijke verhoudingen 14
2.4 Over de werkdruk 14

3. Bevindingen **15**

3.1 Onpartijdigheid en integriteit 15
3.2 Deskundigheid 19
3.3 Bejegening 26
3.4 Rechtseenheid (uniforme rechtstoepassing) 30
3.5 Snelheid en tijdigheid 33
3.6 Externe oriëntatie 37
3.7 Ontwikkeling kwaliteitssysteem 40

4. De gerechten **44**

5. Slotconclusies **63**

Bijlage **65**
Overzicht van de kleine commissies per gerecht

Voorwoord

Van 1 juli 2005 tot 1 juli 2006 is de stand van de kwaliteit binnen 26 gerechten in Nederland onderzocht. Aan de hand van een in opdracht van de Raad voor de rechtspraak opgesteld visitatieprotocol heeft een visitatiecommissie bestaande uit 16 personen, bijgestaan door een vijf personen sterk secretariaat, de gerechten bezocht.

In dit rapport worden de werkwijze van de visitatiecommissie, de onderzochte onderwerpen, de reikwijdte van het onderzoek en de bevindingen en conclusies van de visitatiecommissie beschreven. Het rapport geeft een vergelijkende beschrijving van activiteiten die plaatsvinden binnen de gerechten op het gebied van de in het visitatieprotocol omschreven onderwerpen. Een ranglijst van gerechten treft u in dit rapport niet aan, evenmin een oordeel over de inhoudelijke kwaliteit van de rechterlijke uitspraken.

De visitatie is één van de onderdelen van het kwaliteitssysteem dat door de Raad voor de rechtspraak in samenwerking met de gerechten is ontwikkeld. De visitatie past in de kwaliteitscyclus. De meerwaarde van een visitatie is gelegen in het feit dat ook professionals uit andere organisaties dan de rechterlijke, met een frisse blik de rechterlijke organisatie onder de loep nemen.

De visitatie komt voor veel gerechten betrekkelijk vroeg. Immers, het normatieve kader van het overkoepelend kwaliteitssysteem RechtspraaQ, zoals neergelegd in de gerechts- en sectorstatuten en het meetsysteem rechterlijk functioneren (verder: MRF), is pas in de loop van 2004 en 2005 binnen de gerechten geïntroduceerd. Om het effect van de implementatie van de statuten en het meetsysteem op een voor de gerechten vergelijkbare wijze in beeld te kunnen brengen, had deze visitatie beter op een wat later moment kunnen plaatsvinden. Niet ieder gerecht is even ver met het implementeren van de kwaliteitsinstrumenten. Verbetertrajecten zijn in de regel net opgestart en nog niet afgerond, laat staan dat te controleren is of verbetertrajecten al tot resultaten hebben geleid en gebleken is of dit blijvende resultaten zijn. Daar staat tegenover dat de resultaten van deze visitatie in die verbeterprojecten kunnen worden betrokken.

Het moment van deze visitatie is echter niet willekeurig. Dit jaar vindt een evaluatie plaats van de effecten van de invoering van de Wet organisatie en bestuur gerechten en de Wet Raad voor de Rechtspraak door de commissie Deetman. Bij die evaluatie gaat het onder meer om de staatsrechtelijke verhouding tussen de Raad voor de rechtspraak en de gerechten, alsmede het functioneren van het sectormodel. De commissie Deetman betrekt het onderliggend eindrapport van de visitatie gerechten bij haar evaluatie.

Leeswijzer

In dit rapport geeft de visitatiecommissie haar bevindingen weer ten aanzien van de kwaliteit van de rechtspraak binnen 26 gerechten in Nederland, te weten alle rechtbanken, gerechtshoven (verder in het rapport aangeduid als hoven), de Centrale Raad van Beroep (verder: CRvB) en het College van Beroep voor het bedrijfsleven (verder: CBb).

Bij het lezen van dit rapport dient steeds in gedachten te worden gehouden dat waar 'rechters' worden genoemd het ook gaat om 'raadsheren'. Waar gesproken wordt over 'gerechtsambtenaren', wordt bedoeld alle medewerkers van de gerechten exclusief de rechterlijk ambtenaren. Waar 'hij' staat, kan uiteraard ook 'zij' gelezen worden.

In hoofdstuk 1 van dit rapport wordt de werkwijze van deze visitatie en het kader waarin de visitatie geplaatst moet worden, beschreven.

In hoofdstuk 2 komt een aantal algemene bevindingen van de visitatiecommissie aan bod.

Hoofdstuk 3 geeft de bevindingen weer van de visitatiecommissie ten aanzien van de zeven onderwerpen waar onderzoek naar is gedaan. Per paragraaf wordt een inleiding gegeven waarin het onderwerp wordt toegelicht en wordt het toetsingskader uiteengezet dat door de visitatiecommissie bij dat onderwerp is gehanteerd. Hierin is te lezen welke werkwijzen volgens de visitatiecommissie zijn aan te bevelen en welke werkwijzen minder geschikt worden geacht. Vervolgens worden voorbeelden van de diverse werkwijzen die bij de gerechten zijn aangetroffen besproken. Er is getracht bij de gegeven voorbeelden zo volledig mogelijk te zijn, maar niet alle onderwerpen zijn bij alle gerechten even indringend aan de orde geweest. Het is dus niet uitgesloten dat een gerecht soms ten onrechte niet wordt genoemd. De activiteiten die in de tekst cursief en in kleur zijn geplaatst zijn de zogenaamde best practices.

Hoofdstuk 4 omvat een beschrijving van de kwaliteitsinspanningen per gerecht. Het gaat hier om de appreciaties van de visitatiecommissie.

Hoofdstuk 5 bevat slotconclusies met betrekking tot de gevisiteerde onderwerpen.

De bijlage betreft een overzicht van de samenstelling van alle 'kleine commissies' met de leden van het secretariaat die de gerechten hebben bezocht.

1 Werkwijze

1.1 Opdracht en visitatieprotocol

Opdracht aan de visitatiecommissie
Opdrachtgever voor de visitatie van de gerechten is de Raad voor de rechtspraak. Met de visitatie is beoogd inzicht te geven in de stand van de kwaliteit van de rechtspraak binnen de gerechten in Nederland.

RechtspraaQ
De visitatie is een onderdeel van het door de Raad voor de rechtspraak in samenwerking met de gerechten ontwikkelde kwaliteitssysteem RechtspraaQ. Doel van dit kwaliteitssysteem is de gerechten te ondersteunen in hun streven naar continue verbetering. Dit kwaliteitssysteem bestaat uit een normatief kader en een aantal instrumenten, waarmee de gerechten het resultaat van kwaliteitsinspanningen in beeld kunnen brengen, te weten een klantwaarderingsonderzoek, een medewerkerstevredenheidsonderzoek, een positiebepaling en een visitatie.

Als normatief kader kent het kwaliteitssysteem het gerechtsstatuut, de sectorstatuten en het MRF.
In de gerechtsstatuten zijn normatieve uitgangspunten opgenomen op gerechtsniveau. Deze normen volgen de aandachts- en resultaatgebieden uit het INK-managementmodel.
De aandachtsgebieden zijn: 1. Leiderschap, 2. Strategie en beleid, 3. Management van medewerkers, 4. Management van middelen en 5. Management van processen. De stellingen uit de INK-handleiding zijn in de gerechtsstatuten vertaald naar voor gerechten hanteerbare begrippen.
De resultaatgebieden in de statuten zijn: 6. Waardering door medewerkers, 7. Waardering door klanten en leveranciers, 8. Waardering door de maatschappij en 9. Bestuur en financiers. De statuten kennen nog een hoofdstuk 10. Verbeteren en vernieuwen. De sectorstatuten kennen dezelfde opzet, maar dan toegesneden op sectorniveau. De gerechts- en sectorstatuten beogen een leidraad te vormen voor de ontwikkeling van de gerechten. Het betreft zowel de ontwikkeling van de organisatie, als die van de professionaliteit van de medewerkers.

Bij de statuten hoort een set van prestatie-indicatoren uit het MRF. Deze prestatie-indicatoren zijn ontwikkeld om kwaliteit van rechtspraak op een vijftal gebieden te kunnen meten. De gebieden vallen voor een deel samen met de onderwerpen waar de visitatie zich op heeft gericht, namelijk onpartijdigheid en integriteit, deskundigheid, bejegening, rechtseenheid en snelheid en tijdigheid. Een deel van de prestatie-indicatoren is te meten via registratie en audits. Een ander deel wordt door middel van een klantwaarderingsonderzoek gemeten.

Dit klantwaarderingsonderzoek is, zoals gezegd, één van de vier instrumenten uit het kwaliteitssysteem. Het systeem gaat ervan uit dat een gerecht eens in de vier jaar via een kwantitatief onderzoek de tevredenheid van klanten op een aantal aspecten van het gerecht in beeld brengt. Steeds meer gerechten maken daarnaast gebruik van tussentijdse klantenpanels om sneller en gerichter informatie over de kwaliteit van het gerecht en de professionaliteit van de medewerkers te genereren.

Een soortgelijk instrument als het klantwaarderingsonderzoek is het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hierbij wordt de waardering en tevredenheid van medewerkers onderzocht. Ook voor dit onderzoek gaat het systeem uit van een periodiciteit van vier jaar.

Het kwaliteitssysteem kent voorts de tweejaarlijkse positiebepaling. Daarbij beoordeelt het gerecht zelf, gerechtsbreed of sectoraal hoe het staat met de ontwikkeling en de kwaliteit van de organisatie.
De normen uit de statuten worden daarbij als uitgangspunt gehanteerd.

Tenslotte kent het kwaliteitssysteem een vierjaarlijkse visitatie. Dit rapport doet van deze eerste visitatie verslag.

Doel
Het doel van deze visitatie is tweeledig. Enerzijds is het doel extern: het vergroten van de transparantie richting de samenleving; anderzijds is het doel intern: het bevorderen van verbeteringen in de kwaliteit van de rechtspraak binnen de gerechten.

Visitatieprotocol
Voorafgaand aan de visitatie is in opdracht van de Raad voor de rechtspraak, door een projectgroep, onder voorzitterschap van mr. A. Hammerstein, president van het gerechtshof in Arnhem, een visitatieprotocol[1] opgesteld.
Op 24 maart 2005 heeft de Raad voor de rechtspraak het visitatieprotocol vastgesteld, na bespreking van het protocol in de presidentenvergadering en het directeurenberaad. De visitatie is uitgevoerd overeenkomstig de in het protocol gegeven onderwerpen, aandachtspunten en richtlijnen.

Beoordelingskader
In het visitatieprotocol is aangegeven op welke wijze de visitatiecommissie de kwaliteit van de gerechten dient te beoordelen.[2]
Centraal daarin staat de vraag in hoeverre de gerechten actief en gestructureerd verbeteringen doorvoeren en daarbij de verbetercyclus plan, do, check, act hanteren. Met andere woorden er is gezocht naar het antwoord op de volgende vragen: ‘In hoeverre is er beleid ontwikkeld, in hoeverre is dat beleid vertaald in activiteiten, in hoeverre dragen de activiteiten bij aan verbetering, in hoeverre worden activiteiten voldoende geborgd in de organisatie en in hoeverre wordt de effectiviteit van activiteiten geëvalueerd?’.
Bij het analyseren van de gegevens van de gerechten is die systematiek dan ook gevolgd.

Het visitatieprotocol vraagt tevens een onderzoek naar de vraag in welke mate er bestuurlijke en feitelijke aandacht is voor de benoemde onderwerpen, of de onderwerpen gerechtsbreed en sectoraal worden aangestuurd, of er voldoende draagvlak voor verbetering en vernieuwing ten aanzien van de te onderzoeken onderwerpen is en of er sprake is van voldoende diepgang en spreiding.

De onderwerpen
In het visitatieprotocol zijn de onderwerpen benoemd die in de visitatie betrokken moeten worden.
Deze onderwerpen zijn:

A. Primair proces en professionaliteit, bestaande uit:
   - Onpartijdigheid en integriteit;
   - Deskundigheid;
   - Bejegening;
   - Rechtseenheid (uniforme rechtstoepassing);
   - Snelheid en tijdigheid;

B. Externe oriëntatie en
C. Ontwikkeling van het kwaliteitssysteem.

1 Voor medewerkers binnen de rechtelijke organisatie is dit protocol raadpleegbaar via Intro.
2 Hoofdstuk 3.3 Visitatieprotocol.

Samenstelling visitatiecommissie
De visitatiecommissie bestaat uit de volgende personen:

Externe leden:
- prof. drs. M.H. Meijerink (voorzitter), voorzitter van de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg, tevens verbonden aan Het Expertise Centrum te Den Haag;
- mr. dr. R.J. de Folter (vice-voorzitter), voorzitter Raad van Bestuur van het Amphia Ziekenhuis te Breda;
- prof. mr. dr. J.A. de Bruijn, hoogleraar bestuurskunde verbonden aan de TU Delft;
- mr. T.M.A. Claessens, staatsraad in buitengewone dienst bij de Raad van State;
- mr. P. van Kesteren, Hoofd Advocaat-generaal bij het ressortparket te Amsterdam;
- jhr. ir. C.J.A. Reigersman, voorheen vice-voorzitter Raad van Bestuur van de Koninklijke BAM Groep, president van de Raad van Bestuur van Hollandsche Beton Groep;
- prof. mr. C.J.J.M. Stolker, decaan van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Leiden;
- drs. E.F. Stoové, voorzitter van de Raad van Bestuur van de Sociale Verzekeringsbank;
- mw. mr. E.H. Swaab, advocaat te Amsterdam.

Interne leden:
- mr. F.W.H. van den Emster, president van de rechtbank Rotterdam;
- drs. J.L. Melisie, directeur bedrijfsvoering bij de rechtbank Roermond;
- mr. E.J. van der Molen, voorzitter van de sector civiel van de rechtbank Alkmaar;
- mw. drs. M.J. Poiesz , directeur bedrijfsvoering bij de rechtbank Zutphen;
- mr. C. Schaap, voorzitter van de belastingsector van het gerechtshof Amsterdam;
- mr. G.A.M. Stevens, president van het gerechtshof te Den Bosch;
- dhr. W.J. Stokhof, directeur bedrijfsvoering bij het gerechtshof Amsterdam.

Externe leden zijn leden die in hun huidige hoofdfunctie niet werkzaam zijn binnen één van de gevisiteerde gerechten. Interne leden zijn leden die in hun huidige hoofdfunctie wel werkzaam zijn binnen één van de gevisiteerde gerechten. Het doel van deze samenstelling is dat een onbevangen frisse blik van buiten gecombineerd wordt met kennis en ervaring van binnen de rechterlijke organisatie.

Secretariaat
De gehele voorbereiding, begeleiding en ondersteuning van de visitatie is gedaan door een speciaal voor dit doel opgerichte projectgroep, tevens secretariaat van de visitatiecommissie, bestaande uit:
- mr. F. Oelmeijer, vice-president bij de rechtbank Roermond als projectleider;
- mr. H.T.J.F. Verhappen, rechter bij de rechtbank Dordrecht als plaatsvervangend projectleider;
- mw. mr. F.M. Rensenbrink, seniorsecretaris bij de rechtbank Alkmaar als projectsecretaris;
- mw. mr. J.D. Leeman, als inhoudelijk secretaris en
- dhr. C. Kuiper, juridisch stafmedewerker bij de rechtbank Zwolle-Lelystad als inhoudelijk secretaris.

1.2 Opzet van de visitatie

In juli 2005 is aan alle gerechten een vragenlijst en een bijbehorend format gezonden ten behoeve van een door het gerecht uit te voeren zelfevaluatie. De gerechten werden verzocht de zelfevaluatie, eventueel voorzien van bijlagen, voor 1 november 2005 bij het secretariaat in te leveren. Met de zelfevaluatie werd beoogd een beschrijving van het eigen beeld van het gerecht te verkrijgen ten aanzien van de zorg voor de kwaliteit van het gerecht. De informatie die op deze wijze door de gerechten werd aangeleverd is door het secretariaat geanalyseerd en heeft gediend als leidraad voor de bezoeken van de visitatiecommissie. Bij de analyse heeft het secretariaat met name gekeken naar plannen, beleid en activiteiten die binnen het gerecht zijn ontwikkeld, alsmede naar de resultaten van het gerecht.

Van 2 februari 2006 tot en met 27 april 2006 zijn vervolgens alle 26 gerechten bezocht. Daarbij is steeds gezocht naar het antwoord op de vragen: 'Loopt de zorg voor professionaliteit binnen het gerecht, zoals in de zelfevaluatie is omschreven? Hoe is het eigen beeld van die professionaliteit? Wat zijn sterke en wat zijn zwakke punten van het gerecht en in welke fase van ontwikkeling bevindt het gerecht zich?' Wisselend samengestelde kleine commissies, bestaande uit vijf leden van de visitatiecommissie en twee secretarissen, hebben steeds een gerecht bezocht. Elke kleine commissie bestond (over het algemeen) uit een (vice-)voorzitter, twee externe en twee interne leden. Bij alle gerechten heeft de visitatiecommissie gesproken met diverse personen uit alle geledingen. Bij aanvang van het bezoek werd gesproken met het bestuur en vervolgens waren er gesprekken met verschillende medewerkers van de gerechten: rechters of raadsheren, gerechtssecretarissen, juridisch medewerkers, medewerkers van de administratie, leden van de ondernemingsraad of een ander medezeggenschapsorgaan, opleiders, projectleiders, bedrijfsinformatie voorzieningen (BIV) medewerkers, kwaliteitsfunctionarissen en communicatiemedewerkers en/of -adviseurs en een persrechter.

Naar aanleiding van het bezoek heeft de commissie de bevindingen geformuleerd en vastgelegd in een verslag. Dat verslag is aan het gerechtsbestuur toegezonden, waarbij het gerechtsbestuur is uitgenodigd om commentaar te leveren.
De zelfevaluatie, het verslag van bevindingen van de commissie naar aanleiding van het bezoek en de reactie van het gerecht op dit verslag, zijn bouwstenen geweest voor dit eindrapport. Het verslag van bevindingen en de reactie van het gerecht daarop zijn niet openbaar en maken geen deel uit van het dossier dat de visitatiecommissie ter archivering aan de Raad voor de rechtspraak heeft overgedragen.

Zoals uit de verdere inhoud van dit rapport zal blijken omvatten de, in deze visitatie onderzochte onderwerpen, vele aspecten. Het is onmogelijk geweest bij elk bezoek aan al die aspecten in gelijke mate aandacht te schenken. Daarbij komt dat alle gerechten in sectoren zijn verdeeld en er doorgaans per sector verschillende werkwijzen worden gehanteerd, ook waar het gaat om het bevorderen van kwaliteit. Hierbij komt dat de informatie die door middel van de zelfevaluatie aan de visitatiecommissie was verstrekt nogal wisselend was qua omvang en gedetailleerdheid. Dit alles heeft gevolgen voor de inhoud van dit rapport. Bij de beschrijving van voorbeelden uit de praktijk en bij de beschrijving van de individuele gerechten is dit rapport niet volledig. Wanneer bij het benoemen van voorbeelden bepaalde gerechten worden genoemd, kan daaraan geen conclusie worden verbonden ten aanzien van niet genoemde gerechten. Het is zeer wel mogelijk dat de beschreven voorbeelden of daarop gelijkende praktijken, ook bij niet genoemde gerechten plaatsvinden.

Zoals eerder al gezegd, bevat dit rapport geen rangorde van gerechten. Het aanbrengen van een rangorde is ook nadrukkelijk niet de bedoeling geweest van deze visitatie. De opdracht van de Raad voor de rechtspraak hield weliswaar in dat er op de aspecten van kwaliteit een vergelijkende beschrijving van de gerechten tot stand zou komen waarbij de gerechten in een drietal categorieën zouden worden ingedeeld. Dat laatste is door de hiervoor omschreven problematiek niet mogelijk gebleken.

Deze visitatie wordt afgerond met een afzonderlijke managementbrief voor elk gerecht. In deze managementbrief staan aanbevelingen voor verbetering. Deze brief is vertrouwelijk. De voorzitters van de visitatiecommissie zullen de inhoud van deze brief bespreken met het gerechtsbestuur.

2 Algemene bevindingen

2.1 Over de ontwikkeling van de kwaliteitszorg

In 1998 is met het rapport 'Rechtspraak bij de tijd' van de staatscommissie Leemhuis en de daarop volgende 'Contourennota modernisering rechterlijke organisatie' van de regering de eerste aanzet gegeven tot een reorganisatie van de rechtspraak in Nederland. De beoogde modernisering hield verband met de wens om de onafhankelijke en hoogwaardige rechtspleging in Nederland voor de toekomst zeker te stellen. Daarvoor waren verbeteringen noodzakelijk: meer rechtspraak op maat, snellere procedures, betere informatievoorziening, meer rechtsgelijkheid en rechtseenheid en meer oriëntatie op de samenleving. Daarnaast zou de rechterlijke organisatie zelf verantwoordelijk worden voor een soepel werkende organisatie.
Ter voorbereiding startte onder leiding van de presidenten van de gerechten in 1999 het Programma Versterking Rechterlijke Organisatie. Dit programma vormde een projectmatige aanzet tot een transparante, zelfsturende rechterlijke organisatie met een duidelijke samenhang tussen de gerechten.

In 2002 is door de Raad voor de rechtspraak vervolgens gestart met het ontwikkelen van het kwaliteitssysteem RechtspraaQ. Deze visitatieronde maakt deel uit van dit kwaliteitssysteem en is de eerste na de invoering van RechtspraaQ.
Naast deze visitatieronde vindt min of meer tegelijkertijd plaats het onderzoek door de commissie Deetman. Deze commissie heeft tot taak de evaluatie van de wetten organisatie en bestuur gerechten en Raad voor de Rechtspraak en zij zal naar verwachting in het voorjaar van 2007 haar eindrapport aanbieden aan de Tweede Kamer. Het nu voorliggende visitatierapport zal worden ingebracht bij de commissie Deetman en een rol spelen bij die evaluatie.

2.2 Over de onderlinge verschillen

De vraag is of deze visitatieronde, de eerste na de invoering van RechtspraaQ, niet te vroeg komt. Alle gerechten zijn op weg met de invoering van het systeem, bijna alle gerechten hebben klantwaarderingsonderzoeken, medewerkerstevredenheidsonderzoeken en positiebepalingen gedaan, maar de gehele verbetercyclus (plan, do, check, act) is nog bijna nergens doorlopen. Dat is ook niet bezwaarlijk. Het doel van deze visitatie is niet om nu al een absoluut oordeel te geven over de kwaliteit binnen de rechtspraak. Wel heeft de visitatiecommissie een beeld gekregen van de diverse verbeteracties en van de mate waarin de aan de visitatie onderworpen onderwerpen binnen de organisaties leven, hoe groot verbeter- of veranderdraagvlak is en in welke mate professionaliteit in een organisatie wordt beleefd.

Een andere vraag is of de onderzochte gerechten niet te zeer verschillend zijn om op een zinvolle wijze vergelijkingen te maken. De visitatiecommissie heeft gemerkt dat die verschillen maar relatief zijn. Bij grote gerechten spelen op teamniveau nagenoeg dezelfde processen als bij een kleiner gerecht op sectorniveau. De spanning die zit tussen enerzijds de behoefte om systematischer om te gaan met beleidsontwikkeling en anderzijds de angst voor bureaucratisering, is overal voelbaar.

Gezien de relatief korte periode dat de rechtspraak in Nederland op een meer beleidsmatige wijze bezig is met het denken over en werken aan de verbetering van kwaliteit, is de visitatiecommissie van oordeel dat er in deze periode reeds veel bereikt is. De rechterlijke organisatie is de afgelopen jaren sterk in beweging gekomen, een beweging die op dit moment nog volop gaande is. Er moet echter nog veel gebeuren en niet ieder gerecht, of binnen een gerecht iedere sector, is al even ver. Gelet op de grote vitaliteit en de wil om van elkaar te leren die de visitatiecommissie heeft aangetroffen, is er alle reden om te verwachten dat de ontwikkeling die is ingezet, wordt doorgezet.

Een van de doelstellingen in de Agenda voor de rechtspraak 2005-2008 is het vergroten van de transparantie van de rechterlijke organisatie naar de samenleving. Om de noodzakelijke rechterlijke onafhankelijkheid en de legitimiteit van de rechtspraak te behouden, is het voor de rechterlijke organisatie als geheel van groot belang, sterker nog, het is een voorwaarde daartoe. De visitatie met als resultante dit rapport levert daaraan een bijdrage.

2.3 Over de bestuurlijke verhoudingen

De visitatiecommissie heeft bij de diverse gerechten verschillende besturingsstijlen aangetroffen.
Dat is niet bezwaarlijk, van belang is wel dat het gerechtsbestuur periodiek toetst of de gekozen besturingsstijl voldoende effectief is.
In dit verband is het de visitatiecommissie opgevallen dat het nog al eens voorkomt dat er vanuit het gerechtsbestuur onvoldoende zicht is op wat zich in de sectoren afspeelt en met name hoe de ontwikkeling in de sectoren is ten aanzien van de kwaliteitsaspecten die de visitatiecommissie heeft onderzocht.
Dit levert een risico op ten aanzien van borging van kwaliteit.

Voorts is het de visitatiecommissie opgevallen dat de rol van de sectorvoorzitter als bestuurslid in de praktijk niet altijd tot zijn recht komt. Op verschillende plaatsen wordt de sectorvoorzitter voornamelijk beschouwd als belangenbehartiger van de sector en niet of in onvoldoende mate als collegiaal bestuurslid. Dit kan belemmerend werken bij de implementatie van bijvoorbeeld verbeterplannen.

Daarnaast heeft de visitatiecommissie geconstateerd dat bij sommige gerechten de afstand tussen het gerechtsbestuur en de organisatie (‘de werkvloer’) erg groot is. In deze gerechten is onvoldoende bekend waar het bestuur zich mee bezighoudt en wat het belang is van deze bezigheden voor de organisatie. Voor de effectiviteit van het besturen ligt hier een risico. Een systematische verbetering is bij een aantal gerechten gewenst, ook op het gebied van interne communicatie.

2.4 Over de werkdruk

De werksfeer binnen de gerechten is over het algemeen goed te noemen. De mensen zijn betrokken bij hun werk. Wel is in alle gerechten de spanning voelbaar tussen de kwaliteit van het “product” dat geleverd moet worden en de kwantiteit. Het algemeen gevoelen is dat de nadruk de laatste jaren, met name ook door het gekozen financieringsstelsel, sterk is komen te liggen op de kwantitatieve doelstellingen en dat dit ten koste dreigt te gaan van de kwaliteit. Een veelgehoorde opmerking is dat de grens zo langzamerhand is bereikt en dat kwaliteit pregnanter in beeld moet komen. Veel gerechten zetten daar nu ook expliciet op in. Overigens heeft de visitatiecommissie geen geluiden gehoord die er op duiden dat er ten gevolge van een te hoge werkdruk ernstige fouten worden gemaakt.

3 Bevindingen

In dit hoofdstuk wordt het beeld van de kwaliteit beschreven dat de visitatiecommissie per deelonderwerp heeft verkregen. Dit beeld is gebaseerd op gegevens uit de zelfevaluatie van de gerechten en de gesprekken die bij de gerechten zijn gehouden. De onderzoeksaanpak brengt met zich dat er niet van mag worden uitgegaan dat de feitelijke werkelijkheid in alle gevallen volledig is weergegeven.

3.1 Onpartijdigheid en integriteit

3.1.1 Inleiding

Onpartijdigheid en integriteit en rechtspraak zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Om het publieke vertrouwen in een onpartijdige, onafhankelijke en integere rechtspraak te waarborgen is het imago van de rechterlijke macht van wezenlijk belang. Dit belang speelt zowel op het niveau van de organisatie, als op het niveau van de individuele medewerker.
Op beide niveaus bestaan maatregelen om genoemd belang te beschermen. Er zijn maatregelen om te voorkomen dat bij de behandeling van een zaak de schijn wordt gewekt dat een rechter partijdig is, of dat er sprake is van belangenverstrengeling. Hierbij kan gedacht worden aan maatregelen die betrekking hebben op het omgaan met nevenfuncties, beleid ten aanzien van rechter-plaatsvervangers en beleid ten aanzien van het toewijzen van zaken.
Daarnaast zijn er methoden die de bewustwording van de medewerkers binnen een gerecht ten aanzien van dit onderwerp vergroten of op peil houden.

Tot slot zijn er maatregelen denkbaar om het integere imago van de organisatie te waarborgen. Hierbij kan gedacht worden aan regels ten aanzien van het aannemen van geschenken of ten aanzien van het gebruik van e-mail en internet tijdens werktijd.

3.1.2 Activiteiten

Algemeen

In 2004 is de Leidraad Onpartijdigheid opgesteld waarin aanbevelingen zijn opgenomen om de rechterlijke onpartijdigheid te bewaken. Deze handleiding voor rechters is landelijk bekend. Er zijn gerechten die de leidraad hebben aangepast naar een eigen model. De rechtbank Breda heeft daarnaast nog een leidraad integriteit voor gerechtsambtenaren ontwikkeld.

Een aantal gerechten heeft een integriteitscode opgesteld, waarin overkoepelend beleid is opgenomen ten aanzien van de verschillende onpartijdigheids- en integriteitsaspecten.
Dit geldt bijvoorbeeld voor de hoven Amsterdam en Den Bosch en de rechtbank Arnhem.

Nevenfuncties

Toetsingskader
Voorkomen moet worden dat een rechter rechtspreekt in een zaak waarbij de schijn van vooringenomenheid zou kunnen ontstaan. Om de buitenwereld inzage te geven in nevenfuncties van degenen die rechterlijke beslissingen nemen, dient er op grond van artikel 44 van de Wet rechtspositie rechterlijk

ambtenaren een openbaar register te zijn waarin alle nevenfuncties van rechters staan vermeld. Dit register dient betrouwbaar en actueel te zijn. Actualisatie dient – volgens een in de presidentenvergadering gemaakte afspraak – minimaal jaarlijks plaats te vinden.

Het is van belang vooraf te bekijken of een nevenfunctie verenigbaar is met de hoofdfunctie, of in het geval van plaatsvervangers, dient er gekeken te worden naar verenigbaarheid van hoofd- en nevenfuncties met hun rol als rechter-plaatsvervanger.

Om er voor te zorgen dat het register actueel is, zijn actualisatierondes noodzakelijk, waarbij alle rechters wordt gevraagd hun opgave van nevenfuncties te controleren en waar nodig, aan te passen. Bij het achterwege blijven van een reactie is een rappel op zijn plaats.

Op grond van het ARAR (Algemeen Rijksambtenarenreglement) is elke ambtenaar verplicht opgave te doen van nevenwerkzaamheden en is registratie van nevenfuncties van gerechtsambtenaren voorgeschreven. Hiermee kan er binnen het gerecht controle worden uitgevoerd op nevenfuncties die onwenselijk zijn voor de functie van gerechtsambtenaar. Dit is van belang aangezien de gerechtsambtenaren ook het gezicht van het gerecht vormen en hun handelen van invloed kan zijn op de beeldvorming ten aanzien van het gerecht.

Praktijkvoorbeelden
Alle gerechten hanteren een openbaar register, waarin de nevenfuncties van rechters en rechter-plaatsvervangers zijn geregistreerd. Er is geen gerecht in Nederland zonder een dergelijk op rechtspraak.nl gepubliceerd register.

De algemene regel bij de gerechten is dat nevenfuncties vooraf door de rechters zelf worden gemeld.
Bij enkele gerechten geldt tevens de regel dat de vraag of een nevenfunctie al dan niet kan worden aanvaard indringend wordt besproken met de president of sectorvoorzitter, waarbij gekeken wordt of de functie verenigbaar is met het rechterschap. Dit is in elk geval bij het hof Amsterdam en de rechtbanken Dordrecht en Leeuwarden naar voren gekomen. Alle gerechten houden periodiek actualisatierondes.

Bij een aantal gerechten wordt ook de registratie van nevenfuncties van gerechtsambtenaren bijgehouden en geactualiseerd. Dit is in ieder geval bij de rechtbanken Alkmaar en Middelburg, het hof Den Bosch en de CRvB gebleken. Bij de rechtbanken Almelo en Rotterdam zit het in de planning dit te doen.
Bij de overige gerechten geldt overigens dat gerechtsambtenaren bij binnenkomst altijd hun nevenfuncties dienen op te geven en dat ze een eigen verantwoordelijkheid hebben wijzigingen door te geven.

Duidelijk omschreven beleid over de vraag welke nevenfuncties verenigbaar zijn met een functie binnen de rechterlijke organisatie, of over de vraag hoe moet worden omgegaan met de verdiensten uit betaalde nevenfuncties, is er over het algemeen nog niet bij de gerechten. Landelijk beleid ten aanzien van (betaalde) nevenfuncties is in ontwikkeling.
De werkgroep ‘Toelaatbaarheid nevenfuncties en de bezoldiging daarvan’ houdt zich bezig met het opstellen van een concept leidraad nevenfuncties. Dit concept zal op korte termijn worden aangeboden aan de gerechtsbesturen en de NVvR.

Beleid inzet rechter-plaatsvervanger

Toetsingskader
Plaatsvervangers kunnen van grote waarde zijn voor een gerecht vanwege specialistische kennis die wordt ingebracht vanuit hun professionele achtergrond. Wel bestaat het risico dat de schijn van partijdigheid wordt gewekt indien de plaatsvervanger vanwege zijn hoofdfunctie op enige wijze met een bepaalde zaak reeds eerder in aanraking is geweest of belangen zou kunnen hebben bij een partij of zaak.
Met name bij de inzet van advocaten als plaatsvervanger bestaat een verhoogd risico op schijn van partijdigheid, zeker indien een plaatsvervanger op enig ander moment als advocaat optreedt bij hetzelfde gerecht, of als zijn kantoor een vestiging heeft in het desbetreffende arrondissement.
Een ander risico bestaat indien een plaatsvervanger publiekelijk een standpunt heeft ingenomen over een voor discussie vatbare juridische kwestie. Als waarborg zou moeten gelden dat een plaatsvervanger niet op een zaak ingezet wordt waarin een dergelijke kwestie aan de orde is. Het is daarom belangrijk bepaalde waarborgen in te bouwen om die schijn te allen tijde te voorkomen, zoals het uitsluiten van bepaalde plaatsvervangers.

Praktijkvoorbeelden
Er zijn geen gerechten die geheel geen plaatsvervangers inzetten. De tendens is wel dat steeds minder advocaten worden ingezet als plaatsvervanger.
In ieder geval worden bij de rechtbanken Alkmaar, Amsterdam, Assen, Breda, Den Bosch, Den Haag, Dordrecht, Groningen, Leeuwarden, Middelburg, Roermond, Utrecht, Zutphen en Zwolle-Lelystad geen advocaten uit het eigen arrondissement meer als plaatsvervanger ingezet. De rechtbank Breda heeft besloten ook geen fiscalisten die werkzaam zijn in het ressort Den Bosch in te zetten als rechter-plaatsvervanger.

Beleid toewijzen zaken

Toetsingskader
Bij het toewijzen van zaken is het van belang dat het voor de buitenwereld inzichtelijk is dat rechters geen invloed hebben op de toedeling van zaken. De regels die een gerecht hanteert dienen daartoe tevens openbaar gepubliceerd te zijn. Vanzelfsprekend geldt daarvoor dat het beleid op papier moet zijn gezet.

Overigens blijft het van belang dat een rechter na toedeling van een zaak zelf de afweging maakt of het hem vrij staat een aan hem toegewezen zaak te behandelen.

Praktijkvoorbeelden
Over het algemeen geldt dat rechters zelf geen invloed hebben op de toedeling van zaken.

De rechtbanken Alkmaar, Breda en Dordrecht en het hof Den Haag hebben een openbare Regeling Toedeling van Zaken waarin vermeld staat dat de individuele rechter geen invloed uitoefent op de toedeling van een individuele zaak. Deze regelingen zijn op rechtspraak.nl gepubliceerd.

Andere gerechten die wel beleid ten aanzien van toedeling van zaken op papier hebben staan, waarin regels zijn opgenomen die de onpartijdigheid en integriteit waarborgen, maar dit beleid (nog) niet hebben gepubliceerd, zijn de rechtbanken Almelo (alleen voor de sector bestuursrecht), Haarlem, Maastricht, Middelburg, Roermond, Rotterdam (niet rechtbank-breed) en Utrecht en het hof Den Bosch (sector civiel).

Aandacht voor morele dilemma's

Toetsingskader
Het is belangrijk dat er binnen een gerecht reflectie plaatsvindt over eigen en andermans standpunten ten aanzien van integriteit. Als er binnen een gerecht een vanzelfsprekend vertrouwen in de integriteit van medewerkers bestaat, kan dit risico's opleveren. Een risico zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat de aanname bestaat dat iedereen vanuit dezelfde waarden handelt, maar dat de beleving van die waarden verschilt zonder dat dit in de organisatie zichtbaar wordt. Door integriteitsvraagstukken te bespreken kunnen verschillen boven water komen. De workshop morele dilemma's blijkt een effectief instrument te zijn ter bevordering van het integriteitsbesef en het besef dat er verschil bestaat in het antwoord op de vraag wat kan en wat niet kan. Naar het oordeel van de visitatiecommissie verdient het investeren in bewustzijnsvergroting zeker aanbeveling, maar krijgt een dergelijke investering slechts meerwaarde indien er een deugdelijke follow-up is georganiseerd. Een goede follow-up heeft als effect dat het nadenken over integriteit onderdeel wordt van het dagelijks werk en op die manier niet wegzakt.

Praktijkvoorbeelden
Bij het grootste deel van de gerechten is de workshop morele dilemma's recentelijk aangeboden. Bij deze gerechten is duidelijk te merken dat het integriteitsbesef sterker leeft dan bij gerechten waar de workshop niet of langer geleden is gegeven. Een positief punt van de workshop is dat er gewerkt wordt met groepen waarin medewerkers uit alle geledingen gemengd deelnemen aan de workshop.

Om het onderwerp levend te houden zijn er diverse methoden denkbaar. De rechtbank Dordrecht is voornemens de workshop elke vier jaar voor alle medewerkers te herhalen en nieuwe medewerkers krijgen de workshop aangeboden bij binnenkomst. Dit laatste wordt ook gedaan bij de rechtbanken Breda, Roermond en Utrecht.

Voorts zijn er gerechten die het onderwerp morele dilemma's laten terugkeren op het werkoverleg, zoals de rechtbanken Alkmaar en Dordrecht.

Bij de rechtbank Alkmaar wordt het onderwerp tevens onder de aandacht gehouden door 'het dilemma van de maand' per mail aan de medewerkers voor te leggen, die daar vervolgens op kunnen reageren.

De rechtbank Haarlem is voornemens dit ook maandelijks te gaan doen.

De rechtbank Haarlem heeft een integriteitsquiz geplaatst in het personeelsblad.
Aan medewerkers werden zo, op een speelse manier, integriteitsvraagstukken voorgelegd.

De rechtbank Haarlem heeft naar aanleiding van de workshop morele dilemma's een projectgroep ingesteld die het bestuur heeft geadviseerd ten aanzien van het gewenste vervolg op de workshop.

Ook zijn er gerechten die geen workshop aanbieden. Bij de CRvB is het algemeen gevoelen dat de workshop geen toegevoegde waarde heeft, omdat men van oordeel is dat integriteit zo zeer een onderdeel uitmaakt van de cultuur dat de workshop overbodig is. Bij een aantal gerechten staat de workshop voor het komende jaar op de agenda, zoals bij de hoven Arnhem, Den Bosch, Den Haag en Leeuwarden en de rechtbanken Assen, Den Haag, Middelburg, Rotterdam en Zwolle-Lelystad.

Permanente commissie

Toetsingskader
Doel van het instellen van een permanente commissie integriteit kan zijn het bevorderen van bewustwording in de organisatie en het creëren van een veilige manier om integriteits-vraagstukken aan te kaarten. Naar het oordeel van de visitatiecommissie kan een dergelijke commissie een belangrijke bijdrage leveren aan het bewustwordingsproces en aan het beantwoorden van vragen op integriteitsgebied of het aanzwengelen van discussies. Of een commissie effectief is, hangt sterk af van de wijze waarop zij zich in de organisatie profileert. Als de commissie brede bekendheid heeft en het vertrouwen geniet van de medewerkers, heeft de commissie de meeste toegevoegde waarde.

Praktijkvoorbeelden
Voorbeelden van gerechten waarbinnen een permanente commissie actief is op het gebied van onpartijdigheid en integriteit, zijn de rechtbanken Alkmaar en Zutphen. Deze commissies leven echter nog niet erg in de organisatie. De commissies worden niet door iedere medewerker beschouwd als een vanzelfsprekende gesprekspartner. De bereidheid bij rechters om morele vraagstukken neer te leggen bij een commissie die is samengesteld uit een dwarsdoorsnede van de organisatie, is niet altijd erg groot.

De rechtbank Groningen kent een commissie Ethiek. Bij deze commissie kan advies worden gevraagd over verschoningskwesties. Van deze mogelijkheid wordt met enige regelmaat door rechters gebruik gemaakt. Daarnaast houdt de commissie het aantal verschoningen, terugtrekkingen en wrakingen bij.

Wrakingen

Alle gerechten kennen een procedure voor het afdoen van wrakingsverzoeken, dat bijna overal is vastgelegd in een protocol. Een landelijk protocol is in ontwikkeling en ligt momenteel ter bespreking bij de presidentenvergadering. Een verschil dat gesignaleerd wordt zit met name in de samenstelling van de wrakingskamer. Over het algemeen kennen de gerechten een vaste pool van rechters die zitting hebben in de wrakingskamer. Soms kiest een gerecht er bewust voor de president de wrakingskamer te laten voorzitten, zoals de rechtbank Assen; vaker wordt dit bewust niet gedaan, zoals bij het hof Den Bosch. Alle gerechten gaan bewust om met de behandeling van wrakingsverzoeken. Gehonoreerde wrakingen zijn er sporadisch. Waar wrakingen worden gehonoreerd hebben ze in de regel betrekking op bejegeningskwesties en niet zozeer op belangenverstrengeling. Wrakingsverzoeken worden binnen de gerechten zeer serieus genomen en gehonoreerde wrakingen worden benut om van te leren. De meeste gerechten publiceren gehonoreerde wrakingen – geanonimiseerd – op rechtspraak.nl.

3.2 Deskundigheid

3.2.1 Inleiding

Deskundigheid is net als onpartijdigheid en integriteit een kerncompetentie van de rechterlijke organisatie. Rechtspreken is beslissingen nemen, soms in veelvoorkomende, standaardmatige zaken die met een relatief eenvoudige motivering kunnen worden afgedaan, maar soms ook beslissingen waaraan doorwrochte juridische betogen ten grondslag moeten liggen. Soms wordt een combinatie van standaardwerk en specialistisch werk gevraagd. De rechter zal op de hoogte moeten zijn van de meest recente wetgeving en jurisprudentie. Dit vereist het op peil houden van de deskundigheid van de rechter op het rechtsgebied of de rechtsgebieden waarin de rechter opereert.

De tijd dat de rechter de enige was die binnen de rechterlijke organisatie juridische vragen kon beantwoorden en uitspraken schreef, ligt ver achter ons. Op steeds meer terreinen vindt (enige vorm van) delegatie plaats aan gerechtsambtenaren. Vanzelfsprekend geldt ook voor deze gerechtsambtenaren dat zij deskundig moeten zijn op die gebieden waar zij worden ingezet.

Daarnaast is het voor de organisatie van belang dat de kennis die benodigd is om alle voorkomende zaken op voldoende niveau te behandelen, in de organisatie beschikbaar is. Daarvoor is enigerlei vorm van kennismanagement onontbeerlijk.

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de vraag op welke wijze gerechten borgen dat aan beide elementen van deskundigheid zo goed mogelijk wordt voldaan. De wijze waarop gerechten omgaan met beslissingen die in hoger beroep of cassatie worden genomen, wordt ook besproken. Daarbij wordt vooral gekeken naar de vraag of deze beslissingen worden benut om ervan te leren en de kwaliteit van de uitspraken te verbeteren. Voorts wordt aandacht besteed aan vakinhoudelijk overleg als instrument voor het delen en verdiepen van kennis. Vervolgens wordt nagegaan in hoeverre sprake is van kennismanagement en wordt ingezoomd op het gebruik van kenniskaarten, opleidingsbeleid en permanente educatie. Tenslotte worden maatregelen besproken die gerechten kunnen nemen om de optimale deskundigheid van de rechter of rechters die een zaak behandelen te waarborgen.

3.2.2 Activiteiten

Ruimte voor deskundigheidsbevordering

Bij steeds meer gerechten is een specifiek budget gereserveerd voor het volgen van opleidingen en cursussen. Zo is bij onder andere de rechtbanken Breda, Den Bosch, Groningen, Haarlem, Leeuwarden en Rotterdam een percentage van de loonsom/salarisbudget of een bepaald bedrag gereserveerd voor opleidingen. Tevens worden maatstaven gehanteerd voor de tijd die aan deskundigheidsbevordering zou moeten worden besteed. Dit gebeurt onder meer bij de rechtbanken Arnhem, Den Bosch en Rotterdam. In de strafsector van de rechtbank Alkmaar wordt iedere medewerker vier uur per week vrijgeroosterd om te besteden aan deskundigheidsbevordering. Onduidelijk blijft in veel gevallen wat binnen een gerecht, bij het hanteren van deze maatstaven, onder deskundigheidsbevordering wordt verstaan.

Een bijzondere wijze van het stimuleren van deskundigheidsbevordering is de visitatiecommissie tegengekomen bij het CBb. Iedere medewerker kan, in overleg met zijn leidinggevende, één week per jaar vrij roosteren om volledig te besteden aan deskundigheidsbevorderende (of rechtseenheidbevorderende) projecten. Dit worden "kwaliteitsweken" genoemd. Het rendement van een kwaliteitsweek komt niet alleen ten goede aan de individuele medewerker, maar is in het belang van de hele organisatie, aangezien de opgedane kennis wordt gedeeld.

Inmiddels is er voor rechters een landelijke norm geformuleerd voor de tijdsduur die aan permanente educatie zou moeten worden besteed. Die norm ligt vast in het advies[3] van de Projectgroep Borging permanente educatie voor de rechtspraak en is gesteld op 30 uur per jaar aan permanente educatie. Dit advies is inmiddels overgenomen door de Raad voor de rechtspraak en de presidentenvergadering.

3 Advies van maart 2006.

Analyseren en bespreken vernietigingen/cassaties

Toetsingskader
De uitspraak van een hogere instantie vormt naar het oordeel van de visitatiecommissie de meest directe vorm van feedback op de kwaliteit van een rechterlijke beslissing en de mate van deskundigheid van het wijzende gerecht. Het is niet zo dat elke vernietiging is gebaseerd op verwijtbare fouten. Een kritische reflectie op de uitspraak in hogere instantie kan in veel gevallen echter wel leerpunten genereren. Van belang is dat deze feedback op deskundigheid niet verloren gaat, maar wordt benut om waar mogelijk van te leren en waar nodig te verbeteren. Om dit op een effectieve manier te doen, is het noodzakelijk dat iemand binnen de organisatie (op sector- of teamniveau) verantwoordelijk is voor het objectief analyseren van de uitspraak op leerpunten. Daarnaast moeten deze leerpunten binnen de organisatie worden besproken, in elk geval met de rechters en de gerechtsambtenaren die met het concipiëren van uitspraken zijn belast. De bespreking waarborgt dat het leereffect niet beperkt blijft tot enkelen, maar met de hele groep wordt gedeeld. Dat gedeelde leereffect ontbreekt wanneer beslissingen van een hogere instantie alleen via rondzendmappen circuleren. Het wordt dan teveel aan de individuele medewerker overgelaten om leerpunten te destilleren uit de uitspraak, terwijl de gezamenlijke reflectie ontbreekt. Voorts leert de praktijk dat de kennisname van de inhoud van rondzendmappen er nogal eens bij inschiet.
Een systeem waarin het aan de concipiënt is om te beoordelen of de uitspraak moet circuleren of moet worden besproken, acht de visitatiecommissie minder gewenst. Het risico dat leerpunten niet stelselmatig worden gesignaleerd of dat de concipiënt uit gêne de uitspraak voor zich houdt, is dan aanwezig.

Praktijkvoorbeelden
Bij nagenoeg alle gerechten gaan uitspraken van een hogere instantie ten minste terug naar de concipiënt van de uitspraak. In veel (sectoren van) gerechten gaan vernietigingen voor het aangeven van leerpunten ook naar de sectorvoorzitter of naar een stafjurist. De praktijk kan binnen een gerecht per sector nogal verschillen.
Bij hof Arnhem worden alle uitspraken in cassatie geanalyseerd door een ander dan de concipiënt, namelijk een stafjurist of een teamvoorzitter. De vernietigingen worden besproken in vakinhoudelijk overleg.
Bij de rechtbank Utrecht worden vernietigingen in de sector kanton door een VPIA (vice president inhoudelijk adviseur) geanalyseerd en voor zover er leerpunten in zitten besproken in het vakinhoudelijk overleg. In de sector straf van deze rechtbank gebeurt dat door de stafjurist. Ook bij de rechtbanken Almelo, Amsterdam (sectoren kanton en straf), Assen en Haarlem en de hoven Amsterdam (sector straf) en Den Bosch worden alle vernietigingen centraal, door daarvoor aangewezen functionarissen, beoordeeld en, indien interessant, besproken in het vakinhoudelijk overleg.

De VPIA bij de rechtbank Utrecht is voor 40% van zijn werktijd vrijgesteld om te investeren in kwaliteitsbevordering binnen zijn sector. Daarmee is dit een krachtig instrument voor de bevordering van onder meer deskundigheid.

Bij onder meer de rechtbanken Alkmaar, Arnhem, Breda (met uitzondering van sector bestuur), Dordrecht en Zwolle-Lelystad (sectoren kanton en civiel) en het hof Amsterdam (met uitzondering van sector straf) worden uitspraken slechts via rondzendmappen of elektronisch, al dan niet voorzien van commentaar, rondgezonden.
Bij de sectoren civiel van de rechtbanken Dordrecht en Leeuwarden beoordeelt de concipiënt zelf of de uitspraak bespreking behoeft dan wel in circulatie wordt gebracht.

Vakinhoudelijk overleg

Toetsingskader
Voor het op peil houden van kennis binnen een team of een sector is het gezamenlijk bespreken van ontwikkelingen op vakinhoudelijk gebied een essentiële activiteit. Vanzelfsprekend dienen niet alleen rechters, maar ook juridische ondersteuners deel uit te maken van het overleg. Zo blijft iedereen binnen de sector op de hoogte van relevante informatie en kan de betekenis van bepaalde regelgeving of jurisprudentie binnen het team of de sector op eenduidige wijze worden uitgelegd.
Een inhoudelijk overleg levert daarmee een belangrijke bijdrage aan het delen van kennis en het verdiepen van deskundigheid door een inhoudelijk debat. Daarnaast vormt het een stevige impuls voor het bevorderen van rechtseenheid.

Voor de effectiviteit van een dergelijk overleg is het noodzakelijk dat er aandacht is voor de actualiteiten binnen het desbetreffende rechtsgebied en dat er ruimte is voor verdiepende discussies. Een zekere vaste, niet te lage, frequentie van het overleg is van groot belang. De effectiviteit van het overleg wordt verder in belangrijke mate beïnvloed door de wijze van voorbereiding. Het kan de betrokkenheid bij een inhoudelijk overleg ten goede komen wanneer het inhoudelijk overleg door verschillende medewerkers afwisselend voorbereid wordt. Daarentegen kan het ook voordelen hebben als een vaste functionaris verantwoordelijk is voor de selectie van onderwerpen en de voorbereiding, omdat dit de structuur ten goede kan komen en deze vaste functionaris als aanspreekpunt kan fungeren.
Een succesbepalende factor is voorts de mate van deelname aan en participatie in het overleg. Bij voorkeur wordt deelname aan het overleg gezien als een vanzelfsprekendheid en niet als iets vrijblijvends. Vrijblijvendheid en afwezigheid van deelnemers is een groot risico, niet alleen voor de vruchtbaarheid van het overleg, maar ook voor het delen van kennis binnen de sector. Dit geldt niet in de laatste plaats voor sectoren die over diverse locaties verspreid zijn, zoals de meeste kantonsectoren.

Praktijkvoorbeelden
Bijna elke sector binnen elk gerecht kent een vorm van vakinhoudelijk overleg.
Bij de rechtbanken Almelo, Assen (sector kanton), Leeuwarden (sector kanton), Middelburg en Utrecht en het CBb werkt men met kennisgroepen en aandachtsgebieden. Een groep van een paar medewerkers houdt de ontwikkelingen op een onderdeel van het rechtsgebied bij. Deze groepen verzorgen op het vakinhoudelijk overleg een bijdrage vanuit hun kennisgebied.

Onder meer bij de strafsectoren van de hoven Arnhem, Den Haag en Leeuwarden wordt periodiek een jurisprudentiebulletin uitgegeven, waarin de meest recente jurisprudentie wordt besproken. Maandelijks verschijnt er een compilatie van deze jurisprudentie. Deze compilatie wordt vervolgens besproken in het vakinhoudelijk overleg.

In de strafsector bij het hof Den Haag is een raadsheer voor een gedeelte van de tijd vrijgesteld voor de voorbereiding van vakinhoudelijk overleg. Bij het hof Den Bosch speelt de sectorale kwaliteitscoördinator een rol bij de voorbereiding van vakinhoudelijk overleg.

Er zijn verschillende gerechten waarbinnen in één of meer sectoren geen vakinhoudelijk overleg plaatsvindt, of in het slop is geraakt en nieuw leven wordt of moet worden ingeblazen. Voorbeelden hiervan zijn de rechtbanken Dordrecht (sector straf), Maastricht (de sectoren straf en kanton), Leeuwarden (sectoren straf, handel en kanton) en de kantonsectoren bij de rechtbanken Arnhem, Breda, Den Bosch en Zutphen.

Een best practice is het discussieplatform in de sector bestuursrecht van de rechtbank Middelburg te noemen. Op het intranet discussiëren medewerkers via een soort chatsite over juridische vraagstukken.

Een andere bijzondere activiteit is de interne adviescommissie bestuursrechtspraak bij de CRvB, waaraan medewerkers juridische kwesties voor advies kunnen voorleggen.

Kennismanagement

Toetsingskader
Kennismanagement is te omschrijven als een vorm van kwaliteitszorg waarmee wordt geborgd dat iedere medewerker over de voor de uitoefening van zijn functie noodzakelijke kennis beschikt en dat de organisatie alle kennis in huis heeft die nodig is om de aangebrachte zaken af te kunnen doen. Bij de beantwoording van de vraag welke opleidingen gevolgd moeten worden, kan kennismanagement dan ook een grote rol spelen. Van belang is dat binnen het gerecht of binnen de sectoren van het gerecht bekend is welke kennis voor het behandelen van de toegewezen zaken noodzakelijk is, welke kennis in huis is en welke kennis ontbreekt of voorzienbaar dreigt te verdwijnen. Door het opleiden van één of meer medewerkers op het gebied waar een tekort aan kennis is, wordt in het organisatiebelang voorzien. Daarnaast is het van belang dat aandacht bestaat voor de wensen van medewerkers op alle niveau's om hun kennis uit te breiden of te verdiepen teneinde de organisatie flexibel te houden. Afstemming van het organisatiebelang met het belang van de individuele medewerker kan effectief plaatsvinden door middel van het systematisch voeren van functioneringsgesprekken of gesprekken over een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Kennismanagement komt tot uiting in de manier waarop opleidingen en permanente educatie voor de medewerkers worden gefaciliteerd. De praktijkvoorbeelden zijn ondergebracht bij 'Opleidingen en permanente educatie'.

Opleidingen en permanente educatie

Toetsingskader
Voor elk rechtsgebied is andere kennis vereist, kennis van het procesrecht en kennis van het materiële recht. Voorts is het van belang bekend te worden met beleidsafspraken en de werkprocessen. De opleiding van een nieuwe medewerker, of rouleerder zal er op gericht moeten zijn om die kennis bij te brengen, in theorie en praktijk. Uitgangspunt bij de beantwoording van de vraag over welke kennis de nieuwe medewerker dient te beschikken, is het competentie- of functieprofiel. In een opleidingsplan dient te worden vastgelegd welke stappen de nieuwe medewerker of rouleerder moet doorlopen om op een goede manier te worden opgeleid.

Logisch vervolg van de reguliere opleidingen is permanente educatie. Bij permanente educatie gaat het erom de kneepjes van het vak bij te houden en op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen in het recht en in maatschappelijke opvattingen. Een goed werkend vakinhoudelijk overleg kan een belangrijke bijdrage leveren aan permanente educatie. Daarnaast kunnen actualiteitencursussen en verdiepingscursussen voorzien in de behoefte aan permanente educatie. Voor alle medewerkers dient hiervoor voldoende tijd beschikbaar te zijn.

Praktijkvoorbeelden
De rechtbank Alkmaar gebruikt het systeem van kenniskaarten, aan de hand waarvan inzichtelijk wordt gemaakt welke kennis er binnen het gerecht aanwezig is. Op de zichtbare lacunes wordt gestuurd. Aan de hand van functioneringsgesprekken wordt de jaarlijkse opleidingsbehoefte per sector in beeld gebracht. Bij de keuze voor te volgen opleidingen wordt, met behulp van de kenniskaart, het organisatiebelang en de behoefte van de medewerker op elkaar afgestemd. Met kenniskaarten wordt ook gewerkt binnen de rechtbank Rotterdam, waar aanwezige kennis per medewerker overzichtelijk is weergegeven; over het nut zijn de meningen binnen het gerecht echter verdeeld.
Bij het hof Den Haag heeft in de familiesector een pilot gedraaid voor de invoering van de kenniskaart. Het bestuur heeft naar aanleiding van deze pilot besloten om geen systeem van kenniskaarten in te voeren, aangezien dit te veel inspanning kostte in relatie tot het rendement. Het bestuur heeft de overtuiging dat binnen de organisatie voldoende in beeld is welke kennis in huis is en welke kennis verloren dreigt te gaan. Bij de rechtbanken Den Bosch en Utrecht is men vooralsnog afgestapt van het werken met kenniskaarten, omdat het systeem niet naar tevredenheid functioneerde.

Bij het hof Arnhem worden opleidingsafspraken op voorbladen van functioneringsgesprek-verslagen genoteerd en door de afdeling personeelszaken gebundeld in een concept-activiteitenplan. Jaarlijks wordt in overleg met de opleidingscoördinatoren en leidinggevenden de individuele opleidingsbehoefte en het organisatiebelang op elkaar afgestemd.
Bij de rechtbank Breda worden opleidingsafspraken op een bijlage bij het functioneringsgesprek vermeld. De opleidingsbehoefte wordt vertaald naar sectorale opleidingsplannen en vervolgens naar een gerechtsbreed opleidingsplan. Hierbij wordt ook het organisatiebelang betrokken.
Ook bij steeds meer andere gerechten wordt beleid ontwikkeld om het individuele belang van de medewerker en het belang van de organisatie op elkaar af te stemmen. De visitatiecommissie constateert echter dat in het beperkte aantal gevallen waarin een duidelijke systematiek op papier staat, dit in de praktijk nog lang niet altijd volledig functioneert.

Een algemene tendens die binnen de gerechten zichtbaar is, is dat een geleidelijke verschuiving van een aanbodgestuurd opleidingsbeleid naar een vraaggestuurd opleidingsbeleid plaatsvindt. Vroeger was het SSR-aanbod leidend voor de vraag welke opleidingen werden gevolgd. Steeds meer wordt echter vanuit de behoefte van de medewerker en het belang van de organisatie een opleidingsvraag geformuleerd. Voor zover het SSR-aanbod niet toereikend is om in die vraag te voorzien, organiseren gerechten vaak gezamenlijk en in samenwerking met een universiteit in company-cursussen of thematische bijeenkomsten. Een voorbeeld hiervan vinden we binnen het noordelijke ressort. Het hof Leeuwarden werkt samen met de rechtbanken Assen, Groningen en Leeuwarden aan een ressortelijk opleidingsbeleid. Dit beleid is nog in ontwikkeling, maar heeft er al toe geleid dat een aantal gezamenlijke cursussen is georganiseerd op een locatie in het noorden van het land. Hierdoor is de animo om deel te nemen toegenomen.
Bij het hof Arnhem is een sterk zelforganiserend vermogen aanwezig bij de medewerkers. Op specialistische deelonderwerpen worden door verschillende teams zelf studiedagen georganiseerd, dit met groot succes.

Enkelvoudig en meervoudig rechtsprekende rechter

Toetsingskader
Het streven naar kostenbesparing en efficiency en de wijze van financiering van de gerechten kan spanning veroorzaken met het beleid op het gebied van enkelvoudige of meervoudige behandeling van zaken.
Het merendeel van de zaken wordt in eerste aanleg afgedaan door enkelvoudige kamers. Rechtspraak door een alleensprekend rechter is sneller en goedkoper dan rechtspraak door een meervoudige kamer.

Vanuit het oogpunt van kwaliteit ligt hier, naar het oordeel van de visitatiecommissie echter wel een grens. Niet elke zaak leent zich voor enkelvoudige afdoening. Het belang van de zaak, de moeilijkheidsgraad of de publicitaire gevoeligheid kunnen met zich brengen dat een zaak meervoudig moet worden afgedaan. Het is van belang dat gerechten, of in elk geval sectoren binnen het gerecht, een duidelijk beeld (beleid) hebben ten aanzien van de zaken die enkelvoudig kunnen worden afgedaan en de zaken die meervoudig moeten worden afgedaan.

Vanzelfsprekend heeft het meervoudig afdoen ook alleen toegevoegde waarde indien de samenstelling van de kamer meerwaarde heeft ten opzichte van een alleensprekend rechter.
Voorts is van belang dat er eisen worden gesteld aan de minimale deskundigheid en ervaring van een alleensprekend rechter.

Vanuit het oogpunt van deskundigheid kan het bevorderend werken om enkelvoudig te wijzen vonnissen te laten meelezen door een tweede rechter. Dit onderwerp speelt overigens bij de hoven en de CRvB en het CBb een minder belangrijke rol omdat daar in overwegende mate meervoudig recht wordt gesproken.

Praktijkvoorbeelden
Bij de rechtbanken is, met uitzondering van strafzaken, het uitgangspunt dat zaken enkelvoudig worden afgedaan. Voor zover al zaken meervoudig worden afgedaan, hanteren de meeste gerechten impliciet beleid ten aanzien van de vraag welke zaken enkelvoudig danwel meervoudig moeten worden afgedaan. Enkele gerechten hebben expliciete criteria op papier gezet ten aanzien van het enkelvoudig of het meervoudig behandelen van zaken. Voorbeelden van deze gerechten zijn rechtbank Haarlem en de sectoren belasting van rechtbank Den Haag en hof Den Bosch en de sector straf van hof Arnhem.

Bij gerechten waar in de sectoren bestuursrecht zittingsgericht wordt gewerkt, wordt in de regel door een centrale functionaris, zoals een zittingsplanner, in eerste instantie beoordeeld of een zaak enkelvoudig of meervoudig moet worden afgedaan.

Bij onder meer de sector bestuur van de rechtbank Maastricht en de handelssectoren van de rechtbanken Groningen en Assen, is beleid ontwikkeld om meer zaken meervoudig af te doen.

In de regel bestaat het beleid dat er geen zaken enkelvoudig worden gedaan door rechters in opleiding. Bij het CBb worden spoedeisende zaken door een vice-president of coördinerend vice-president afgedaan. Andere enkelvoudige zaken worden door vakspecialisten behandeld. De rechtbanken Assen en Middelburg zetten in meervoudige kamers gespecialiseerde rechter-plaatsvervangers in op die kennisgebieden die binnen de rechtbank minder goed ontwikkeld zijn.

Ten aanzien van het onderwerp meelezen geldt dat in de handelssectoren van onder andere de rechtbanken Alkmaar, Arnhem, Den Haag, Groningen, Haarlem, Utrecht, Zutphen en, sinds kort, Zwolle-Lelystad enkelvoudig te wijzen zaken structureel worden meegelezen. In Alkmaar wordt ook het dossier meegelezen, waardoor de gehele beoordeling ook door een tweede rechter plaatsvindt. Bij de verdeling van zaken wordt al een meelezer aangewezen. In de civiele sector van de rechtbank Maastricht leest één rechter alle vonnissen mee. Bij de rechtbank Leeuwarden wordt in de sector civiel structureel meegelezen in vaste koppels van rechters. In de handelssector van rechtbank Middelburg wordt meegelezen door een tweede rechter of door een andere jurist.

Voorts zijn er gerechten waar, afgezien van de opleidingssituatie, niet structureel wordt meegelezen. Dit zijn in elk geval de rechtbanken Almelo, Assen, Breda, Den Bosch, Dordrecht en Roermond.

3.3 Bejegening

3.3.1 Inleiding

Het past in de veranderde opvattingen over klantgerichtheid en kwaliteitsbeleid dat er door de rechter meer aandacht wordt besteed aan een goede bejegening van partijen. De acceptatie van rechterlijke beslissingen volgt niet meer als vanzelf uit de positie van de rechter in ons staatsbestel en ook niet alleen uit de inhoud van de beslissing.

Bij het onderwerp bejegening door de rechter moet gedacht worden aan aspecten van gedrag ter zitting. Daarbij gaat het niet alleen om de wijze waarop de rechter partijen ter zitting ruimte biedt hun verhaal te doen en de mate waarin de rechter luistert naar de standpunten van partijen, maar ook in hoeverre de rechter in staat is zich in te leven in de situatie van partijen.

Ook voor gerechtsambtenaren is het onderwerp bejegening van belang. Hierbij moet gedacht worden aan de manier waarop partijen telefonisch te woord worden gestaan en het contact met de bodes. Een ander element dat deel uitmaakt van het onderwerp bejegening, is de begrijpelijkheid van de beslissing en daarnaast van andere schriftelijke stukken zoals brieven.

Er zijn diverse activiteiten die worden ontplooid om de bejegening op de verschillende niveaus te bevorderen. Voorbeelden hiervan zijn intervisie en telefoontrainingen.

3.3.2 Activiteiten

Intervisie

Toetsingskader
Het doel van intervisie is dat feedback wordt gegeven op zittingsvaardigheden van rechters zodat die vaardigheden kunnen worden verbeterd en ontwikkeld. Daarnaast kan intervisie dienen om lastige situaties te bespreken en het gedragsrepertoire uit te breiden en effectiever in te zetten.

Er zijn verschillende methoden van intervisie.
- Intercollegiale toetsing houdt in dat een collega uit dezelfde of een andere sector de zitting bijwoont en naderhand commentaar geeft op het verloop van de zitting, de houding en het gedrag van de geïnterviseerde. Dit kan tevens onder begeleiding van een buitenstaander.
- De cameramethode houdt in dat tijdens een zitting opnamen worden gemaakt die naderhand door de rechter en een collega en/of externe worden teruggezien.
- Bij de incident methode wordt in een groepje een praktijk situatie besproken en gebrainstormd over gedragsalternatieven.
- Naast het hanteren van de voornoemde methoden van intervisie, kan ook een lichtere vorm van intervisie een grote bijdrage leveren aan het verbeteren van de zittingsvaardigheden. Dit kan in de vorm van feedback van de griffier of, in het geval van een meervoudige zitting, van de andere leden van de kamer, aan de voorzittende rechter. Belangrijk hierbij is wel dat dit structureel gebeurt.

Bij het toepassen van intervisie is het zinvol om gebruik te maken van externe begeleiding. Indien intervisie plaatsvindt onder collega's, bestaat het risico dat men te aardig voor elkaar blijft. Men voelt zich misschien niet vrij om een collega commentaar of (scherpe) kritiek te geven. Ook kan het zijn dat twee rechters dezelfde stijl van voorzitten hebben, waardoor er weinig van elkaar te leren valt. Door met externe begeleiding te werken, wordt dit risico beperkt.

Idealiter zouden de methoden afwisselend ingezet moeten worden, om te voorkomen dat, bij langdurig gebruik van slechts één intervisiemethode, deze aan kracht inboet. Als de nieuwigheid er af is, kan het gebeuren dat er geen vernieuwende informatie meer wordt uitgewisseld waardoor de toegevoegde waarde van de intervisie afneemt.

De visitatiecommissie is van oordeel dat intervisie het meest effectief is als binnen een gerecht deelname dusdanig gestimuleerd wordt, dat dit door een ieder als vanzelfsprekend wordt ervaren. De praktijk leert immers, dat juist die personen voor wie intervisie een goed middel zou zijn om ingesleten gewoontes te doorbreken, zich het eerst aan een instrument als intervisie onttrekken.

Bij de lichtere vorm van intervisie heeft het voordelen om het feedbackmoment onderdeel te laten uitmaken van het werkproces, bijvoorbeeld als vast punt tijdens het raadkameren of direct na de zitting. Het onderwerp bejegening komt dan automatisch aan bod, waardoor het bespreken ervan een vanzelfsprekendheid wordt.

Praktijkvoorbeelden
Er zijn gerechten waar intervisie geheel is ingebed en onderdeel uitmaakt van het vaste werkproces.

Een voorbeeld hiervan is de afdeling familie en jeugd bij de rechtbank Den Bosch waar intervisie in het rooster wordt ingepland.

In de rechtbank Utrecht zijn twee zittingszalen met vaste camera's uitgerust ten behoeve van intervisie.

Bij de vreemdelingenkamer van de rechtbank Amsterdam wordt gewerkt met intervisiekamers, bestaande uit drie rechters. Dit houdt in dat elke rechter een drietal zaken unus behandelt en vervolgens feedback krijgt van de twee andere leden van de intervisiekamer die de zitting achter in de zaal bijgewoond hebben.

Voorts zijn er gerechten die waarborgen hebben ingebouwd om het instrument intervisie niet te laten versloffen. Zo heeft de sector bestuursrecht van de rechtbank Leeuwarden de regel dat iedere twee maanden de koppels worden gewisseld. Dit heeft tot gevolg dat de feedback vernieuwend blijft en zijn toegevoegde waarde behoudt.
Bij enkele gerechten worden verschillende intervisiemethoden aangeboden waaruit de rechters kunnen kiezen. Zo wordt in de rechtbank Maastricht in alle sectoren, op kanton na, naast de collegiale toetsing gebruik gemaakt van de incident- en camera methode. Ook bij de rechtbank Groningen wordt door de rechters gekozen uit één van de drie methoden. In deze rechtbank leeft de incident methode sterk.

Ook wordt er bij een aantal gerechten gebruik gemaakt van een externe begeleider, bijvoorbeeld iemand van Prisma.[4] Bij onder andere de rechtbank Almelo wordt dit als zeer positief ervaren. Ook in de rechtbanken Assen, Groningen, Leeuwarden, Roermond en Rotterdam wordt gebruikt gemaakt van externe begeleiding. Bij bijvoorbeeld de rechtbank Den Bosch maakt men gebruik van een oud-rechter die optreedt als intervisor. Dit wordt als positief ervaren.

Bij het hof Arnhem komt het regelmatig voor dat er na een zitting wordt besproken hoe de zitting verliep; de lichtere vorm van intervisie. Ook in de sector straf van de rechtbank Alkmaar is het in sommige kamersamenstellingen gebruikelijk op deze wijze feedback te geven op bejegeningsaspecten. Dit is ook het geval in de sector straf van de rechtbank Den Bosch, waar de rechters na een meervoudige kamerzitting ieders rol en mogelijke verbeterpunten bespreken.

4 Prisma is een gemeenschappelijk landelijk bureau van de rechterlijke organisatie, dat zich richt op versterking en verbetering van de kwaliteit van de organisatie van gerechten en parketten.

Bij de helft van de gerechten nemen alle rechters deel aan (een vorm van) intervisie. Soms is dit omdat het niet vrijblijvend wordt aangeboden; soms omdat het zó is ingebed in het proces dat het als vanzelfsprekend wordt ervaren maar niet als verplicht. Bij de rechtbank Alkmaar hebben ook enkele secretarissen deelgenomen aan intervisie.

Bij de overige gerechten is intervisie weliswaar gerechtsbreed opgepakt, maar nemen (nog) niet alle rechters deel aan (een vorm van) intervisie.

Bij het hof Amsterdam vindt enkel op bescheiden schaal in de sector belasting intervisie plaats.
Wel is het hof voornemens intervisie breder te beleggen.
Het enige gerecht waar helemaal geen vorm van intervisie heeft plaatsgevonden is de CRvB, omdat men hier de noodzaak niet van inziet.

Vaardigheidstraining

Toetsingskader
Naast het zichtbaar maken van aspecten van zittingsgedrag door middel van intervisie, is het aan te bevelen rechters trainingen aan te bieden, waarbij zittingsvaardigheden verder kunnen worden ontwikkeld.

Praktijkvoorbeelden
Bij het hof Den Haag wordt met enthousiasme deelgenomen aan de training presentatietechnieken.
Ook bij de rechtbanken Amsterdam en Den Bosch is een aantal jaren geleden de cursus ‘Presentatie ter zitting’ aangeboden. Binnenkort zal deze cursus bij de rechtbank Den Bosch opnieuw worden verzorgd.

> *De rechtbank Utrecht biedt in de kantonsector rechters de mogelijkheid om hun gedragsvaardigheden te trainen met behulp van acteurs.*

De rechtbank Assen stelt elk jaar drie rechters in de gelegenheid een zesdaagse opleiding tot mediator te volgen om de zittingsvaardigheden te verbeteren.

Ontwikkelen feedback cultuur

Toetsingskader
Feedback geven is over het algemeen binnen de gerechten geen vanzelfsprekendheid. Dit geldt voor gerechtsambtenaren in hun relatie tot rechters, maar ook voor rechters onderling kan er een zekere terughoudendheid bestaan om elkaar aan te spreken. Door met elkaar over feedback te spreken, kan deze drempel verlaagd worden. Een cursus waarin dit onderwerp aan bod komt, kan hieraan een positieve impuls geven.

Praktijkvoorbeelden
Het is de visitatiecommissie opgevallen dat een gezellige open sfeer bij een gerecht de bereidheid om elkaar feedback te geven niet bevordert, maar eerder belemmert, uit angst dat eerlijke feedback de verhoudingen zal vertroebelen. Voorts is opvallend dat er nogal eens verschil zit in de perceptie tussen rechters en gerechtsambtenaren over de mate waarin de gerechtsambtenaren zich vrij voelen om rechters feedback te geven. Bij een aantal gerechten bestaat bij rechters de indruk dat gerechtsambtenaren nogal terughoudend zijn in het geven van feedback, terwijl de gerechtsambtenaren het gevoel hebben openhartig feedback te geven.

Om instrumenten zoals intervisie effectief te laten zijn is het een voorwaarde dat deelnemers zich vrij voelen feedback te geven en daarbij ook weten op welke wijze effectief feedback kan worden gegeven. Bij verschillende gerechten is de cursus 'Feedback geven en ontvangen' aangeboden. Zo is bij de rechtbank Den Bosch door alle gerechtsambtenaren deze cursus gevolgd, met uitzondering van de gerechtsambtenaren van de sector civiel. Bij de rechtbanken Den Haag en Haarlem hebben de sectoren bestuursrecht hieraan deelgenomen.
De rechtbanken Arnhem en Groningen zijn voornemens deze cursus aan te bieden.

Begrijpelijkheid, leesbaarheid

Toetsingskader
Zoals in de inleiding reeds vermeld, is een ander aspect van bejegening de leesbaarheid en begrijpelijkheid van brieven en uitspraken.
Bij het opstellen van brieven dient ervoor gezorgd te worden dat de brief begrijpelijk is voor degenen voor wie de brief is bestemd.
Bij het motiveren van een uitspraak is het tevens van belang dat het voor de rechtzoekende duidelijk en begrijpelijk is waarom de rechter tot de desbetreffende beslissing is gekomen in het licht van de standpunten van partijen.

Praktijkvoorbeelden
Ten aanzien van begrijpelijke correspondentie kan het project van de rechtbank Arnhem worden genoemd. Bij deze rechtbank loopt een project om tot een begrijpelijker taalgebruik te komen. In de eerste fase worden alle standaardbrieven onder de loep genomen. Ook bij de rechtbank Alkmaar zijn de standaardbrieven beoordeeld op leesbaarheid en klantgerichtheid en zo nodig herschreven. In de rechtbank Middelburg is onlangs in de sector civiel het project 'Verbetering correspondentie' afgerond en dit project zal ook in de andere sectoren worden opgezet.

Ten aanzien van een begrijpelijke motivering van uitspraken kan wederom het project van de rechtbank Arnhem worden genoemd. De tweede fase van dit project houdt in dat alle standaardmotiveringen onder de loep worden genomen.
Bij het CBb neemt men in ingewikkelde uitspraken waar mogelijk een extra zin op waarin in gewone taal een toelichting op de motivering wordt gegeven.

Daarnaast hebben de strafsectoren van het ressort Arnhem gezamenlijk in 2004 en 2005 het Project Motiveringsverbeteringen in Strafvonnissen (verder: Promis) uitgevoerd. Het doel van dit project is, om bij zowel de verdachte als het publiek meer begrip te kweken voor de keuzes die rechters maken. Dit gebeurt door strafvonnissen en arresten beter te motiveren op het gebied van de bewezenverklaring en de opgelegde straf. Het Promis-project is positief beoordeeld door alle betrokkenen. Het voornemen bestaat het Promis-model landelijk in alle strafsectoren in te voeren. Een voorstel hiertoe is door de Raad voor de rechtspraak overgenomen.

Bejegening door gerechtsambtenaren

Toetsingskader
Een klant komt niet alleen in direct contact met het gerecht tijdens de zitting, maar ook daarvoor of daarna, via de telefoon en bij de ontvangst, met de bode of medewerkers van de centrale balie. De medewerkers die direct met de klanten te maken hebben, moeten daarvoor bepaalde vaardigheden hebben.

Praktijkvoorbeelden
Bij veel gerechten worden telefoontrainingen aangeboden aan de griffiemedewerkers.
Bij het hof Arnhem hebben de griffiemedewerkers tevens de cursus 'Omgaan met emotionele telefoongesprekken' gevolgd.
Aan bodes en medewerkers van de centrale balie wordt bij de meeste gerechten een cursus 'Omgaan met agressie' aangeboden.
Bij de sector kanton van de rechtbank Den Bosch is voor iedereen die te maken heeft met zittingen, de cursus 'Omgaan met spanningsvolle zittingen' verplicht gesteld.

3.4 Rechtseenheid (uniforme rechtstoepassing)

3.4.1 Inleiding

Het onderwerp rechtseenheid is één van de vijf onderwerpen op de Agenda van de rechtspraak 2005-2008. Vanuit de perspectieven van rechtsgelijkheid en rechtszekerheid is rechtseenheid (uniforme rechtstoepassing) een cruciaal element voor het functioneren en het imago van de rechtspraak.

Bij het onderwerp rechtseenheid kan onderscheid gemaakt worden tussen procedurele rechtseenheid en inhoudelijke rechtseenheid. Bij procedurele rechtseenheid dient gedacht te worden aan de wijze waarop stukken moeten worden ingediend, de gang van zaken ter zitting, het omgaan met uitstelverzoeken en dergelijke. Bij inhoudelijke rechtseenheid gaat het om de beslissing zelf.

Het is onwenselijk wanneer binnen eenzelfde gerecht in gelijke gevallen rechters van elkaar afwijkende beslissingen nemen. Uit klantwaarderingsonderzoeken blijkt dat de tevredenheid van professionele partners op het punt van rechtseenheid in het algemeen lager ligt dan de 50% norm uit het MRF.

Er bestaat een spanningsveld tussen het streven naar maximale rechtseenheid binnen het gerecht en de rechterlijke onafhankelijkheid, waaronder tevens het beroep op het unieke karakter van elke zaak kan worden verstaan. Vanzelfsprekend betekent het bevorderen van rechtseenheid niet dat het de individuele rechter niet meer vrij staat een van eerder gemaakte rechtseenheidsbevorderende afspraken afwijkende uitspraak te doen. In een dergelijke situatie zal dit wel expliciet gemotiveerd moeten worden.

Het bevorderen van rechtseenheid speelt niet alleen op het niveau van één gerecht, maar ook op ressortelijk en landelijk niveau.

Voorwaarde voor het bevorderen van rechtseenheid is dat afspraken worden gemaakt die vervolgens voor een ieder terug te vinden zijn. Daarnaast is het van belang dat deze afspraken worden nageleefd. De instrumenten die gebruikt worden om dit te bereiken, worden in deze paragraaf besproken. Vanzelfsprekend dragen een goed vakinhoudelijk overleg en bespreking van beslissingen van hogere instanties bij aan het bevorderen van rechtseenheid, maar voor deze onderwerpen wordt verwezen naar paragraaf 3.2.

3.4.2 Activiteiten

Beleidsafspraken

Toetsingskader
Ten einde effectieve rechtseenheidbevorderende beleidsafspraken te kunnen maken, is het noodzakelijk om goed in beeld te hebben op welke punten het risico bestaat dat beslissingen uit elkaar gaan lopen. Daarvoor is frequent vakinhoudelijk overleg noodzakelijk, waaraan rechters en juridische ondersteuners deelnemen. Vanzelfsprekend heeft het maken van afspraken alleen toegevoegde waarde als in beginsel de bereidheid bestaat de afspraken te volgen.

Naast intern overleg is het van belang om ook ressortelijk en landelijk rechtseenheid te bevorderen. Hiervoor is het noodzakelijk dat gerechten met elkaar overleg voeren, maar tevens dat de bereidheid bestaat om tot beleidsafstemming te komen en afspraken te maken. Binnen de gerechten zelf zal voldoende draagvlak moeten worden gecreëerd om de gemaakte afspraken serieus te nemen en als uitgangspunt te gebruiken bij rechterlijke beslissingen.

Praktijkvoorbeelden
De zogenaamde Mulderkamer van het hof Leeuwarden besteedt structureel aandacht aan rechtseenheid doordat naast het wekelijks overleg, alle uitspraken door iedereen van deze kamer worden gelezen. Een vergelijkbare werkwijze hanteren ook de verschillende secties van de CRvB en het CBb.

In de strafsector van het hof Den Haag is een commissie consistente straftoemeting actief die niet alleen lokaal rechtseenheid tracht te bevorderen, maar daarin ook ressortelijk een belangrijke functie vervult. De belastingsector van hof Arnhem stelt in bepaalde gevallen een ‘rechtseenheidskamer’ samen, die in principiële kwesties de juridische lijnen uitzet. Deze werkwijze is ook aangetroffen bij de sectoren belasting van de hoven Amsterdam en Den Haag en bij de sector bestuur bij de rechtbank Alkmaar.

Verschillende gerechten hebben functionarissen aangewezen die alle uitspraken nalezen op het naleven van rechtseenheidsbevorderende afspraken. Dit gebeurt in elk geval in de handelssector van het hof Amsterdam, de strafsector van het hof Arnhem, bij familiezaken in de rechtbank Almelo, in de sector bestuursrecht bij de rechtbank Arnhem, in de sector kanton bij de rechtbank Utrecht en in de sector bestuursrecht van de rechtbank Zwolle-Lelystad.

Op alle rechtsgebieden vindt er mede ter bevordering van rechtseenheid ook landelijk overleg plaats. In dit overleg worden de gerechten – meestal door de sectorvoorzitters – vertegenwoordigd. Zo bestaat er het Landelijk Overleg Kantonrechters (LOK), het Landelijk Overleg Voorzitters Bestuursrecht (LOVB), het Landelijk Overleg Voorzitters Civiele Sectoren (LOVC), het Landelijk Overleg Voorzitters Familiesectoren (LOVF) en het Landelijk Overleg Voorzitters Strafsectoren (LOVS). In dit laatste overleg zijn twee rechtseenheidsbevorderende maatregelen ontwikkeld, te weten de oriëntatiepunten straftoemeting en de databank consistente straftoemeting. Daarnaast zijn er in deze overleggen veel afspraken gemaakt over uniformering van procesrecht, waarbij gedacht kan worden aan de landelijke rolreglementen in de sectoren kanton en civiel, het procesreglement familierecht en de procesregelingen bestuursrecht en vreemdelingenkamers. Of deze afspraken binnen de sectoren van de gerechten worden gevolgd is in het kader van deze visitatie onvoldoende onderzocht om op verantwoorde wijze vergelijkende bevindingen te presenteren.

Landelijk overleg vindt ook plaats tussen rechters-commissaris faillissement (RECOFA) en tussen kinderrechters. Daarnaast bestaat er landelijk overleg over alimentatienormen. Ook in deze overleggen wordt getracht rechtseenheid te bevorderen.

Systemen voor het vastleggen van afspraken en uitspraken

Toetsingskader
Om de rechtseenheid binnen de gerechten te bevorderen en te bewaken, is het noodzakelijk dat gemaakte rechtseenheidbevorderende afspraken en relevante uitspraken op een duidelijke wijze worden vastgelegd en eenvoudig terugvindbaar zijn. Een instrument dat daarbij een belangrijke rol kan spelen is een interne databank. Een dergelijke databank bevat beleidsafspraken en relevante eigen uitspraken, die eenvoudig terug te vinden zijn door middel van een gebruikersvriendelijk zoeksysteem. Van belang daarbij is wel dat de databank actueel wordt gehouden en dat het raadplegen van de databank als vanzelfsprekend wordt ervaren.
Als interne databank kan ook het e-archief gebruikt worden. Het e-archief is een digitaal archief waarin àlle uitspraken van het gerecht standaard worden opgeslagen. Deze kunnen vervolgens geraadpleegd worden voor het concipiëren van vergelijkbare uitspraken. Het vinden moet vergemakkelijkt worden door het toevoegen van trefwoorden of relevante wet- en regelgeving.

Een ander instrument waarin beleidsafspraken schriftelijk worden vastgelegd is een afsprakenboek. Het nadeel van een afsprakenboek ten opzichte van een databank is dat afspraken over het algemeen moeilijker terug te vinden zijn door het ontbreken van een zoeksysteem en dat ook het actueel houden moeilijker is.

Tenslotte kan ook gebruik worden gemaakt van een rondzendmap met afspraken of uitspraken. Dit is een relatief zwak instrument. In veel gevallen zullen de medewerkers zich onder druk van het primaire proces geen of weinig tijd gunnen om een dergelijke map in te kijken. Gevolg hiervan is dat de map met vaak grote vertraging en zonder dat er veel aandacht aan wordt besteed, doorgestuurd wordt.

Praktijkvoorbeelden
De CRvB beschikt over een databank waarin eigen jurisprudentie is opgeslagen. Een soortgelijke databank hebben in elk geval ook de hoven Den Bosch en Den Haag (sectoren familie en straf), de rechtbanken Alkmaar (sectoren familie en straf), Almelo (sector bestuursrecht), Amsterdam, Den Bosch (sectoren straf, bestuursrecht en civiel), Den Haag en Groningen.

De rechtbank Utrecht beschikt in de sector civiel over een digitaal handboek. Dit handboek biedt een compleet overzicht met alle relevante afspraken en informatie, inclusief diverse doorklikmogelijkheden. De sector familie bij het hof Den Haag kent een vergelijkbaar systeem. Hier wordt het de knowhow pagina genoemd die door een speciaal daarvoor opgerichte commissie up to date wordt gehouden.

Verder zijn er gerechten die over huisdatabanken beschikken, waarin naast eigen uitspraken ook beleidsafspraken zijn opgeslagen. Dit zijn onder andere de hoven Amsterdam (sectoren straf, handel en familie), Den Bosch (sectoren civiel en straf) en Leeuwarden (sector civiel), de rechtbanken Amsterdam (sector bestuursrecht), Arnhem (sector bestuursrecht), Den Haag (sector familie- en jeugdrecht), Groningen, Haarlem (sectoren civiel, familie en jeugdrecht), Leeuwarden (sector straf), Middelburg (sector civiel), Roermond (sector civiel), Zutphen (sector civiel) en Zwolle-Lelystad (de sectoren kanton en straf).
Het e-archief wordt momenteel in ieder geval gebruikt door de belastingsector van hof Den Haag, de rechtbanken Arnhem, Assen (sectoren bestuursrecht en kanton), Den Haag (sectoren bestuursrecht en familie- en jeugdrecht), Maastricht, Middelburg en Utrecht (sector straf).

Er zijn diverse gerechten, waarbij gemaakte beleidsafspraken worden opgenomen in hand- en afsprakenboeken, zoals de CRvB, de hoven Den Bosch (sector civiel) en Den Haag (handel) de rechtbanken Amsterdam (familie), Assen (straf en familie), Breda, Groningen, Maastricht (sector straf), Middelburg (sector straf) en Utrecht.

Bij de strafsector van de rechtbank Zutphen worden beleidsafspraken uitsluitend opgenomen in de notulen van de sectorvergadering.

Verder zijn er nog veel andere gerechten die in meer of mindere mate nog gebruik maken van rondzendmappen, zoals de hoven Arnhem (sector belasting) en Leeuwarden, de rechtbanken Almelo, Amsterdam (sector kanton), Assen, Dordrecht, Groningen, Haarlem (sector bestuursrecht), Leeuwarden, Maastricht (sectoren bestuursrecht, civiel en kanton), Middelburg, Roermond, Rotterdam (sectoren civiel en bestuursrecht), Utrecht, Zutphen en Zwolle-Lelystad (sector civiel).

3.5 Snelheid en tijdigheid

3.5.1 Inleiding

Dat maatschappelijke opvattingen over rechtspraak veranderd zijn, is goed voelbaar op een gebied als snelheid en tijdigheid. Van de rechter wordt naast een bepaalde productie verwacht dat hij zich ook aan termijnen houdt. Ook de financiering van de rechtspraak geschiedt op basis van de productiviteit van de organisatie. Daarmee is het belang om als gerecht aandacht te besteden aan snelheid en tijdigheid een gegeven. Overigens worden ook binnen de rechtspraak snelheid en tijdigheid als aspecten van kwaliteit beschouwd.

Een belangrijk onderdeel van snelheid en tijdigheid zijn doorlooptijden. De centrale vraag daarbij is of een gerecht in staat is de doorlooptijd te beïnvloeden. Voorwaarde hierbij is dat duidelijk is welke doorlooptijden als kritische doorlooptijden moeten worden aangemerkt. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de tijd die verstrijkt tussen het aanbrengen van een zaak bij het gerecht en het plaatsvinden van de zitting.
Er bestaat inmiddels een landelijk overleg, waarin getracht wordt landelijk uniforme normdoorlooptijden te ontwikkelen. Van belang is wel dat doorlooptijden niet op zichzelf als indicator voor kwaliteit dienen te worden beschouwd, maar steeds in relatie tot andere factoren, zoals de werkvoorraad.

Een ander belangrijk onderdeel van snelheid en tijdigheid is de handhaving van gestelde termijnen. Wat de gerechten betreft gaat het hier met name om uitspraaktermijnen.
Om te kunnen sturen op snelheid en tijdigheid is voorts niet alleen van belang dat de werkprocessen goed in beeld zijn en worden beheerst, maar ook dat de productiviteit van medewerkers in kaart wordt gebracht zodat daarop sturing kan plaatsvinden.

Daarnaast doet zich bij de rechtspraak een vergelijkbaar fenomeen voor als bij een bezoek aan de tandarts of aan de specialist in een ziekenhuis: wachten in de wachtruimte tot men aan de beurt is. Uit de resultaten van klantwaarderingsonderzoeken blijkt dat de meeste klanten hierover ontevreden zijn. In deze paragraaf worden diverse maatregelen besproken op het gebied van snelheid en tijdigheid.

3.5.2 Activiteiten

Sturing op doorlooptijden

Toetsingskader
Zoals uiteengezet zijn er geen eenduidige en daarmee vergelijkbare definities van het begrip doorlooptijd. Tevens is de wijze van registreren nog niet eenduidig en betrouwbaar. Een objectieve vergelijking van de doorlooptijden bij de gerechten heeft de visitatiecommissie daarom niet kunnen maken.
Wel heeft de visitatiecommissie gekeken of gerechten een systeem hanteren om kritische doorlooptijden te bewaken en te registreren. Vanzelfsprekend dient het gerecht daartoe te hebben geformuleerd wat in de diverse sectoren als kritische doorlooptijd wordt beschouwd.

Praktijkvoorbeelden
Het MRF kent specifieke per sector onderscheiden doorlooptijden, in de praktijk worden deze doorlooptijden echter lang niet altijd gemeten.
Gerechten waar de doorlooptijden uit het meetsysteem wel consequent in beeld worden gebracht zijn bijvoorbeeld de rechtbanken Alkmaar en Arnhem.

Bij de rechtbank Rotterdam draaien medewerkers kwaliteit maandelijks lijsten uit om de doorlooptijden te controleren; dit zijn door het gerecht zelf gedefinieerde doorlooptijden.

Informatie over doorlooptijden is tevens terug te vinden in de geconsolideerde vier-, acht- en twaalfmaandsrapportages, maar vanwege de eerder genoemde definitieproblemen is het zeer de vraag hoe betrouwbaar en vergelijkbaar deze cijfers zijn.

Overigens zijn er gerechten die heldere doelstellingen hebben geformuleerd ten aanzien van de door hen gewenste doorlooptijden. Bij diverse gerechten zijn projecten gestart om doorlooptijden te beheersen.

> *Een voorbeeld hiervan is het project dat binnen de rechtbank Arnhem loopt. Binnen een gerechtsbreed project zijn alle werkprocessen onder de loep genomen en waar nodig verbeterd. In 2005 is bij de sector civiel van deze rechtbank geëxperimenteerd met het simulatiemodel waarmee het mogelijk is de workflow van civiele zaken te analyseren aan de hand van vooraf in te stellen parameters. Het werken met dit model heeft inzicht gegeven in de knelpunten in het proces.*

Andere voorbeelden zijn de door de strafsector van de rechtbank Amsterdam ontwikkelde annotation summerizer, een digitaal middel om een dossier sneller te kunnen doorgronden en de in 2005 in de kantonsector van de rechtbank Arnhem gehouden proeven met een aantal ‘grote leveranciers’ met het elektronisch aanleveren van zaakgegevens, hetgeen een aanzienlijke winst op de doorlooptijden heeft opgeleverd.

Het hof Amsterdam kent in de handelssector naast de spoed appèllen ook nog de zogenaamde turbo appèllen, waarbij binnen een paar dagen uitspraak wordt gedaan.
De handelssector van het hof Den Haag is sinds enkele maanden bezig met een experiment ‘compareren voor grieven’. Dit experiment dat als doel heeft verkorting van doorlooptijden moet nog geëvalueerd worden.

Hanteren van termijnbewaking

Toetsingskader
Wanneer het gaat om het bewaken van termijnen, zoals de uitspraaktermijn of de termijn van verzending van uitgewerkte appèllen aan de beroepsinstantie (in strafsectoren) is het van belang dat de termijn is geregistreerd in een systeem en vóór het verstrijken van de termijn een rappel wordt gegenereerd.
Van belang is voorts dat bij dreigende overschrijding van een termijn maatregelen worden getroffen om de termijn alsnog te halen of, indien dat niet mogelijk is, betrokkenen bij het proces tijdig te informeren.

Praktijkvoorbeelden
Landelijk wordt in de sectoren belastingrecht en bestuursrecht gewerkt met het systeem Berber. Dit systeem genereert in de regel een week voor de uitspraaktermijn een rappèllijst. Bij de meeste gerechten wordt door een administratief medewerker aan de hand van de rappellijst bij de concipiënt gevraagd naar de stand van zaken in de desbetreffende zaak. In het geval dat de uitspraakdatum wordt verlengd, krijgen partijen hiervan bericht met vermelding van de nieuwe uitspraakdatum.

In de handelssectoren en bij de rolzaken in de kantonsector vindt veelal bewaking van de uitspraaktermijn plaats aan de hand van de roldatum. Bij het hof Arnhem vindt in alle sectoren strakke termijnbewaking plaats. Daarbij hebben bij de medewerkers van het hof snelheid en tijdigheid hoog in het vaandel staan.

Productiviteit van rechters en gerechtsambtenaren

Toetsingskader
Op dit punt is van belang dat er binnen de gerechten uitgangspunten voor productiviteit zijn geformuleerd en zo ja, dat bij de medewerkers binnen de gerechten bekend is wat er van hen wordt verwacht. Daarbij moet in beeld worden gebracht of de productiviteit wordt gemeten en of medewerkers – zo nodig – hierop worden aangesproken.

Praktijkvoorbeelden
Bij veel gerechten gelden impliciete normen voor productiviteit en is in de regel wel ongeveer bekend hoeveel zittingen een medewerker geacht wordt te doen en hoeveel concepten er moeten worden geschreven. Lang niet altijd zijn deze normen expliciet gemaakt en aanspreken op productiviteit vindt lang niet altijd plaats. Sommige gerechten hebben kwantitatieve normen voor de productie per persoon geformuleerd, daarbij expliciet rekening houdend met persoonlijke omstandigheden, zoals aanstellingsomvang, bijvoorbeeld de hoven Amsterdam, Arnhem, Den Haag en rechtbank Amsterdam.
Bij de sectoren kanton geldt al jaren als uitgangspunt voor de productie het adagium instroom = uitstroom. Dit uitgangspunt wordt ook gehanteerd bij alle sectoren van de rechtbank Leeuwarden.
Dit betekent dat normen voor productiviteit daar niet vastliggen, maar variëren met de instroom.

Bij sommige gerechten wordt maandelijks bijgehouden wat medewerkers hebben geproduceerd en wordt deze informatie binnen de sector of het team bekend gemaakt. Voorbeelden van deze werkwijze zijn te vinden bij de strafsector in Utrecht, de sector bestuursrecht in Middelburg en de belastingsector van het hof in Arnhem. De ervaringen in die sectoren waren positief over dit systeem.
Binnen de handelssector van het hof Den Haag is een dergelijk systeem ook enige tijd gehanteerd, maar daar is de bekendmaking binnen de sector gestaakt. De reden daarvoor was, dat medewerkers het gevoel hadden op de kale cijfers te worden afgerekend zonder dat hierbij rekening werd gehouden met onder meer de zwaarte van de zaak.

Tijdstip aanvang zaken

Toetsingskader
Van belang is dat een zaak die op een bepaald tijdstip is ingepland ook daadwerkelijk op dat tijdstip begint. Dit geldt niet alleen voor de eerste zaak op een zitting, maar tevens voor de volgende zaken. In elk geval moeten partijen adequate informatie krijgen over de mate van uitloop. Daarnaast dient systematisch in beeld te worden gebracht of zaken stelselmatig te laat beginnen. Zonodig moeten maatregelen genomen worden.

Praktijkvoorbeelden
Onder andere bij de rechtbanken Arnhem, Leeuwarden en Utrecht wordt uitloop in de aanvang van zaken en systematisch in beeld gebracht en gerapporteerd aan het gerechtsbestuur. Bij de rechtbanken Alkmaar (in het kader van het MRF) en Dordrecht wordt dit systematisch in bepaalde perioden gedaan. Het hof Den Bosch registreert jaarlijks steekproefsgewijs de begin- en eindtijden van zittingen en zaken. De rechtbank Haarlem hanteert de minimumnorm dat iedere sector minstens één keer per jaar door middel van een representatieve steekproef alle aanvangstijden meet.

Bij het CBb wordt, indien een zaak niet tijdig aanvangt, hiervan melding gemaakt op de rollijst die ter griffie wordt gedeponeerd. Bij verschillende gerechten, waaronder de strafsector van de hoven Amsterdam (sector straf) en Arnhem en de rechtbanken Middelburg, Roermond (drie maal per jaar), Rotterdam en Zutphen worden de aanvangstijden van de zaken door secretarissen of bodes geregistreerd.

De rechtbank Almelo laat advocaten, via een lijst in de advocatenkamer, uitloop van zaken registreren.

Een voorbeeld van de acties die zijn ondernomen om de aanvangstijden te verbeteren, is de strafsector bij de rechtbank Leeuwarden waar de appointeringen onder de loep zijn genomen. Hetzelfde is gedaan bij de sectoren straf en familie bij de rechtbank Alkmaar en de familie- en jeugdsector van de rechtbank Den Haag. Bij onder andere de rechtbanken Den Bosch, Roermond en Utrecht zijn aanvangstijden van zittingen gespreid, waarbij de rechtbank Den Bosch zaken over ochtend- en middagzittingen is gaan verdelen om wachttijden terug te brengen.

Bij de rechtbank Zutphen wordt intervisie ingezet om rechters te coachen efficiënter met de behandeltijd op de zitting om te gaan. In Leeuwarden is het aanvangstijdstip van de zitting een vast gespreksonderwerp bij collegiale intervisie.

In het geval van uitloop van de zitting worden bij de CRvB partijen geïnformeerd. Verschillende rechtbanken (bijvoorbeeld de rechtbanken Groningen, Middelburg en Zutphen) hebben in de wachtruimtes bij de zittingszalen plasmaschermen opgehangen. Deze schermen zijn bedoeld om de wachtende partijen te informeren over de aanvang van de zittingen en eventuele uitloop. De rechtbank Leeuwarden werkt op dit moment aan een dergelijk informatiesysteem.
Binnen de rechtbank Breda is de afspraak gemaakt rechtzoekenden te informeren als de voorafgaande zaak meer dan tien minuten uitloopt, in de praktijk gebeurt dit in Breda echter nog niet structureel.

In de strafsector van de rechtbank Almelo worden, in het geval van ernstige uitloop van de zitting, wachtenden de zittingszaal ingeroepen en krijgen zij de keuze voorgelegd om te blijven wachten of op een andere dag terug te komen.

3.6 Externe oriëntatie

3.6.1 Inleiding

De maatschappelijke ontwikkelingen brengen met zich mee dat ook van de rechterlijke organisatie wordt verwacht dat zij zich publiekelijk verantwoordt op aspecten van het werk; niet alleen op organisatorische aspecten zoals productiviteit en dergelijke, maar ook steeds meer op inhoud. Soms lijkt hierbij de scheiding der machten onder druk te staan. De rechterlijke organisatie kan zich bij deze ontwikkelingen niet afzijdig houden en zal hierop moeten inspelen. Transparantie dient te worden vergroot om bij te dragen aan het in stand houden van de legitimiteit van de rechtspraak. Feitelijk is het vergroten van transparantie iets anders dan externe oriëntatie, maar het komt in dit rapport aan de orde omdat het van belang is voor het imago van de rechtspraak. Hiermee zijn transparantie en externe oriëntatie onlosmakelijk met elkaar verbonden. Naast het vergroten van de transparantie is het van belang om als rechterlijke organisatie te weten wat er in de maatschappij aan opvattingen leeft over de rechtspraak. Om dit te weten te komen, zal relevante informatie vanuit de buitenwereld naar binnen moeten worden gehaald; dit laatste is externe oriëntatie in de ware zin van het woord.

Het is de visitatiecommissie opgevallen, dat er over het algemeen bij de gerechten een duidelijke visie over hoe het gerecht door de samenleving wil worden gezien ontbreekt.
Het ontwikkelen van visie op het gebied van externe oriëntatie is daarmee een aandachtspunt voor de toekomst.

3.6.2 Activiteiten in het kader van transparantie

Media

Toetsingskader
Om de buitenwereld, de samenleving, een objectief beeld te geven van de rechterlijke organisatie, zijn de media van uitermate groot belang. Berichtgeving in de media kan van grote invloed zijn op het imago van de rechterlijke organisatie. In perscontacten zal de rechterlijke organisatie moeten investeren. Hierbij gaat het er niet alleen om dat er op verzoek van de journalisten voorlichting wordt gegeven, maar ook dat er in spraakmakende zaken met persberichten wordt gewerkt. Voorts is het voor een goede beeldvorming belangrijk dat fouten in publicaties zoveel mogelijk worden voorkomen. Hieraan kan een bijdrage worden geleverd door voorlichtingsbijeenkomsten voor journalisten te organiseren.

Praktijkvoorbeelden
Alle gerechten hebben één of meer persrechters. Bij de rechtbanken Almelo, Alkmaar, Arnhem en Roermond is naar voren gekomen dat er bijeenkomsten voor de pers worden georganiseerd, waarin scholing of voorlichting wordt gegeven aan journalisten. In Alkmaar vindt een dergelijke bijeenkomst tweemaal per jaar plaats. In Almelo worden per sector voorlichtingsavonden gehouden. De rechtbank Arnhem geeft een jaarlijkse perstraining. In 2005 heeft de rechtbank Maastricht een workshop voor de pers georganiseerd. Bij onder andere de rechtbanken Breda, Den Bosch, Groningen, Leeuwarden en hof Den Bosch vindt elk half jaar overleg met de pers plaats. Van de rechtbank Middelburg en het hof Leeuwarden is bekend dat dit jaarlijks plaatsvindt.

De rechtbank Middelburg is doende met het ontwikkelen van een visie op externe oriëntatie en is voornemens in een te ontwikkelen communicatieplan hierop aan te sluiten.

Overwegend is de berichtgeving naar de media reactief. Slechts in bijzondere situaties worden persberichten uitgegeven. Een aantal gerechten heeft wel plannen om hier een meer actieve houding te gaan innemen. Zo is de rechtbank Almelo voornemens bij voor de media interessante zaken een vooraankondiging op rechtspraak.nl te plaatsen en vervolgens de uitspraak met een persbericht te doen uitgaan. De rechtbank Breda verleent haar medewerking aan een maandelijkse column in een plaatselijk dagblad.

De rechtbanken Almelo en Alkmaar hebben een zogenaamde HotSpot geïnstalleerd voor journalisten, zodat zij vanuit de rechtbank persberichten kunnen mailen naar hun redactie.

Een aantal gerechten werkt mee aan lezersjuryprojecten, waarbij mensen uit het lezerspubliek een aantal zaken volgen en in de krant hun oordeel geven over de behandeling door de rechter en over de uitspraak. Bij dit soort projecten wordt zichtbaar dat mensen wanneer zij alle relevante informatie in een bepaalde zaak kennen, een zaak op hele andere wijze beoordelen dan wanneer zij deze informatie niet hebben. De verschillen tussen de uitspraak van de rechter en de opvatting van de lezers zijn doorgaans veel kleiner dan wordt verwacht. Aan deze projecten wordt meegewerkt door de strafsectoren van de rechtbanken Assen, Den Bosch, Groningen, Maastricht en Zwolle-Lelystad. Bij de rechtbank Breda staat dit project op stapel. De rechtbank Maastricht is voornemens het project uit te breiden naar de civiele sector en de sector kanton.

Bij de rechtbank Maastricht is door de inzet van een lezersjury ook feedback ontvangen op niet inhoudelijke kwaliteitsaspecten, zoals bejegening ter zitting. Deze feedback is input geweest voor verbeterplannen.

Rechtspraak.nl

Toetsingskader
Een ander belangrijk medium is het internet. Via rechtspraak.nl kunnen gerechten informatie, beleid, maar ook actuele uitspraken publiceren. Een goed bijgehouden actuele website is een bij uitstek geschikt middel om als gerecht op adequate wijze met de buitenwereld te communiceren.

Praktijkvoorbeelden
Ieder gerecht heeft een eigen site op rechtspraak.nl. Overal is aandacht voor het actueel houden van de informatie, zij het dat een veel gehoorde klacht is dat het aanleveren van uitspraken vanuit de sectoren niet soepel verloopt. In gerechten waar per sector een functionaris verantwoordelijk is voor het aanleveren van uitspraken speelt dit probleem minder dan bij gerechten waarin die verantwoordelijkheid niet in de sector is belegd. Over het algemeen kan het onderhoud van rechtspraak.nl nog aanzienlijk verbeteren.

De CRvB heeft op rechtspraak.nl een jurisprudentieoverzicht gepubliceerd, waarop de ontwikkelingen van de jurisprudentie in de afgelopen vijf jaar per rechtsgebied te vinden zijn.

Vermeldenswaardig is dat de rechtbank Leeuwarden in 2005 voor de tweede maal de rechtspraak.nl trofee heeft gewonnen. De selectie voor deze trofee geschiedt door de landelijke redactieraad van rechtspraak.nl op basis van een aantal criteria, waaronder de actualiteit van de site, de snelheid waarmee op vragen wordt gereageerd en de algehele lay-out en publieksvriendelijkheid. De commissie De Meij heeft een landelijk onderzoek uitgevoerd naar de publicatie van rechterlijke uitspraken. Recentelijk is hiervan een rapport verschenen. Deze commissie adviseert om àlle uitspraken op rechtspraak.nl te publiceren.

Publieksvoorlichting

Toetsingskader
Het is van belang om burgers inzicht te verschaffen in de gang van zaken bij de gerechten. Hieraan kan invulling worden gegeven door het organiseren van open dagen en het geven van voorlichting aan groepen.

Praktijkvoorbeelden
Met uitzondering van de CRvB, werken alle gerechten mee aan de landelijke open dag, die laatstelijk op 22 april 2006 is gehouden. De CRvB ziet hierin voor zichzelf geen rol gelet op het soort zaken dat de CRvB behandelt.

Daarnaast ontvangen nagenoeg alle gerechten groepen, zoals schoolklassen waarvoor rondleidingen worden verzorgd en die zittingen kunnen bijwonen; uitzondering hierop is het hof Den Haag. De rechtbank Almelo verzorgt ook voorlichting op scholen. De rechtbank Utrecht is voornemens om in samenwerking met de Universiteit Utrecht 'Court TV' te ontwikkelen. Dit is een systeem, waarbij vanuit de universiteit een online verbinding met de rechtbank kan worden gelegd, zodat voor studiedoeleinden naar rechtstreekse beelden van zittingen kan worden gekeken.

Rechtbank Zutphen heeft in samenwerking met de gemeente het programma Zutphen, Gastvrije Justitiestad ontwikkeld. Op aanvraag kunnen belangstellenden kennismaken met verschillende justitieonderdelen in Zutphen. De rechtbank Assen biedt groepen bezoekers een op maat gesneden programma aan.

Een aantal gerechten heeft medewerking verleend aan televisieprogramma's, zoals het hof Leeuwarden en de rechtbanken Assen en Den Bosch.

Verder zijn er gerechten die voorlichtingsfilms hebben gemaakt. Dit zijn onder andere het CBb en de rechtbank Roermond. De kantonsector van de rechtbank Utrecht is voornemens dit te gaan doen.

Een zeer opvallende vorm van transparantie naar de samenleving heeft plaatsgevonden naar aanleiding van de zaak die bekend is geworden als de Schiedamse parkmoord. In deze zaak heeft, zowel bij de rechtbank Rotterdam als bij het hof Den Haag, zelfreflectie plaatsgevonden. Hierbij is door het bestuur van deze gerechten, overigens door ieder afzonderlijk, onderzocht of er leerpunten gevonden konden worden. Aan het feit dat deze zelfreflectie heeft plaatsgevonden is nadrukkelijk publiciteit gegeven onder meer door middel van het uitgeven van een persbericht, een tweetal artikelen in het tijdschrift Trema en een interview door de presidenten in het programma NOVA.

3.6.3 Activiteiten in het kader van informatie halen

Ketenpartners, Klantenpanel

Toetsingskader
Oriëntatie op de buitenwereld betekent ook het onderzoeken van het imago van het gerecht en de waardering bij die personen of organisaties waar het gerecht structureel mee te maken heeft. Dit kan op een effectieve wijze plaatsvinden door overleg te voeren met zogenaamde ketenpartners en repeat players, kort gezegd de klanten en leveranciers. Dit overleg zou minimaal jaarlijks moeten worden gehouden. Het overleg dient tevens te worden benut om feedback te krijgen op de kwaliteit van de prestaties van het gerecht. Ook het klantwaarderingsonderzoek en klantenpanels zijn voorbeelden van deze wijze van externe oriëntatie.

Praktijkvoorbeelden
Nagenoeg alle gerechten hebben regelmatig overleg met ketenpartners. In het kader van deze visitatie is het niet mogelijk geweest om de aard en inhoud van dat overleg voldoende specifiek in beeld te brengen om hierover in vergelijkende zin uitspraken te kunnen doen.

In alle arrondissementen bestaat een arrondissementaal justitieel beraad (AJB), waarin verschillende justitiële diensten zijn vertegenwoordigd.

Bij onder meer de rechtbanken Assen, Breda, Den Bosch en Den Haag vinden periodiek klantenpanels plaats. De rechtbank Rotterdam heeft rondetafelgesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van ketenpartners over het imago van de rechtbank.

Maatschappelijke spelers

Toetsingskader
Naast directe klanten zijn er maatschappelijke organisaties die een beeld hebben van het gerecht of die verwachtingen koesteren ten aanzien van de rechtspraak. Het kan nuttig zijn om die beelden en verwachtingen te inventariseren. Dit kan door met maatschappelijke organisaties van gedachten te wisselen over die beelden en verwachtingen.

Praktijkvoorbeelden
Het hof Leeuwarden heeft naar aanleiding van publicaties in de pers, die het imago van de rechtspraak raakten, een overleg geëntameerd met als thema: ‘Rechters en openbaar bestuur’. Deelnemers aan dit overleg waren de burgemeesters in het ressort.

De rechtbank Rotterdam heeft rondetafelgesprekken gevoerd met spelers uit het maatschappelijk veld om zo informatie te verkrijgen over het imago van de rechtbank.

3.7 Ontwikkeling kwaliteitssysteem

3.7.1 Inleiding

Een kwaliteitssysteem is bedoeld om periodiek in beeld te brengen hoe het gesteld is met de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van het door die organisatie verrichte werk. Door systematisch en periodiek te onderzoeken hoe het gesteld is met de kwaliteit zijn de gerechten in staat voortdurend te ontwikkelen en te verbeteren. Daartoe is vereist dat het gewenste kwaliteitsniveau duidelijk is bepaald (ambitie) en dat gerechten weten hoe ze er daadwerkelijk voor staan. ‘Hoe weten (meten) we of we ons werk afdoen op een kwaliteitsniveau waarmee onze klanten en wij zelf tevreden zijn?’ Om op deze vraag antwoord te geven is, in samenwerking met de gerechten en Prisma, door de Raad voor de rechtspraak het kwaliteitssysteem RechtspraaQ ontwikkeld. Een korte beschrijving van het kwaliteitssysteem RechtspraaQ is gegeven in hoofdstuk 1.

Het kwaliteitssysteem wordt op verschillende wijzen ingezet. In de praktijk wordt nogal eens gekozen voor een instrumentele benadering. Het accent komt dan te liggen op het hanteren van de kwaliteitsinstrumenten sec. De bedoeling van een kwaliteitssysteem is echter een meer inhoudelijke benadering te hanteren. Dan ligt het accent op de vraag wat je wil bereiken met het toepassen van het systeem. Het kwaliteitssysteem kan helpen bij de beoordeling of een ingezette koers of strategie succesvol is en kan

ook helpen te ontdekken wat de omgeving nu eigenlijk van het gerecht verwacht. Het zichtbaar maken van verwachtingen is van belang bij de beantwoording van de vraag welke prioriteiten het gerecht wil stellen. Het systeem kan ook helpen bij de beantwoording van de vraag hoe een gerecht zelf aankijkt tegen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de professie. In een organisatie waarin het financieringssysteem nog steeds gebaseerd is op productie, is het van belang zicht te hebben op kwaliteit om een eventuele negatieve uitwerking van de focus op productie in beeld te brengen en erop te kunnen sturen.

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat bij nagenoeg alle gerechten het systematisch werken aan kwaliteit onvoldoende ingebed is in de organisatie. Er zijn specifieke functionarissen bij wie de verantwoordelijkheden zijn belegd, maar het betrekken van de werkvloer blijkt een hele worsteling.
Het effectiever betrekken van de organisatie bij de kwaliteitszorg is daarmee een aandachtspunt.

3.7.2 Activiteiten

Toetsingskader
Naar het oordeel van de visitatiecommissie dient het hanteren van een kwaliteitssysteem geen doel op zich zelf te zijn. Een kwaliteitssysteem, dat wordt gevormd door de slimme inzet van goed met elkaar verbonden kwaliteitsinstrumenten, is essentieel voor een organisatie die wil groeien of verbeteren of een gewenst niveau wil bereiken of handhaven. Van belang hierbij is het formuleren van normen en ambitie, het in beeld brengen van resultaten en het systematisch doorlopen van de PDCA-cyclus.

Normen en ambitie
Het in beeld brengen van resultaten geeft inzicht in de kwaliteit van het werk, maar om te kunnen bepalen op welke punten een gerecht zich wil verbeteren en met welke resultaten een gerecht tevreden is, zal moeten worden uitgegaan van bepaalde normen. Wanneer bijvoorbeeld uit een klantwaarderingsonderzoek blijkt dat 38% van de professionele klanten tevreden of zeer tevreden is over de rechtseenheid binnen een gerecht, is het gerecht daar dan tevreden over? Of moet het hier actie op ondernemen?
Bij het selecteren van verbeterpunten en het stellen van prioriteiten is het belangrijk de eigen ambitie van het gerecht daarbij een leidende rol te laten spelen. Landelijke normen zoals die zijn vastgelegd in de gerechts- en sectorstatuten en het MRF kunnen hierbij richtinggevend zijn. Een helder jaarplan of meerjarenplan met duidelijke doelstellingen (zo mogelijk meetbaar) helpt om een helder beeld te hebben van de richting waarin het gerecht zich wenst te ontwikkelen.

Resultaatmeting
Om de kwaliteit in beeld te brengen en te houden is het van belang om resultaten met een zekere regelmaat in kaart te brengen. Hierbij kan worden gedacht aan klanttevredenheid, medewerkerswaardering, maar ook productiviteit en tijdigheid en het aantal gegronde klachten. Voorts dienen er betrouwbare indicatoren te worden vastgesteld en geaudit.

PDCA
Met het in beeld brengen van de kwaliteit en de ontwikkelingen binnen de organisatie zijn we er nog niet. Van belang is ook of gerechten in staat zijn gericht te verbeteren op die punten waarvan zij vinden dat dit noodzakelijk is.
‘Leveren verbeterinspanningen voldoende op in relatie tot de tijd (geld) en energie die we erin steken? Hebben we voor de juiste oplossingen gekozen? Zijn de doelstellingen voldoende helder?’ Dit zijn allemaal vragen die beantwoord moeten worden wanneer gerechten aan de slag gaan met verbeterprojecten en -plannen. Zeker in organisaties waarin gehoord wordt dat plannen nogal eens verzanden, is het aanbrengen van structuur van belang om de voortgang te bewaken. Het doorlopen van de PDCA-cyclus is

een goed hulpmiddel om dit tegen te gaan. Het doorlopen van de PDCA-cyclus houdt in dat de uitvoering van gemaakte plannen periodiek wordt geëvalueerd en zonodig bijgesteld. De evaluatie heeft dan betrekking op zowel de uitvoering van het plan: 'Doen we het inderdaad zoals gepland?'; als op de effectiviteit van het plan: 'Bereiken we het resultaat dat ons voor ogen stond?'. De effectiviteit is vaak pas zichtbaar te maken nadat er een volgende resultaatsmeting heeft plaatsgevonden.
Overigens vereist het doorlopen van de PDCA-cyclus niet het optuigen van een bureaucratisch systeem. Er kan met weinig papier worden volstaan, het is veel meer een manier om naar het werk te kijken, zowel naar het primaire werkproces, als naar kwaliteitsbevorderende processen, zoals de effectiviteit van het vakinhoudelijk overleg of het functioneren van de interne databank. De blik moet steeds gericht zijn op verbetering.

Praktijkvoorbeelden

Normen en ambitie
Koploper bij de implementatie van de statuten is de rechtbank Haarlem. In een jaar tijd zijn daar het gerechtsstatuut en de sectorstatuten ingevoerd.
Bij de rechtbank Leeuwarden worden de statuten gezien als een bureaucratie verhogend instrument.
Bij het CBb heeft men het kwaliteitssysteem aanvankelijk ook als een bureaucratisch geheel beschouwd, maar is men nu overtuigd van de toegevoegde waarde.
De rechtbank Zutphen heeft zijn ambitie beschreven in een duidelijk meerjarenplan met meetbare doelstellingen, met name op klanttevredenheidsaspecten. Het hof Leeuwarden heeft ook degelijke meetbare doelstellingen in een meerjarenplan geformuleerd.

Resultaatmeting
Behalve de rechtbank Amsterdam en de CRvB hebben alle gerechten de instrumenten uit het kwaliteitssysteem één en soms zelfs meermalen toegepast. Dat is op zichzelf opvallend gelet op de constatering dat het normatieve kader nog lang niet bij alle gerechten al voldoende is ingebed. Waar het dan ook vaak nog aan ontbreekt is een verbinding tussen doelstellingen (ambitie), strategische veranderprocessen en resultaatmeting. Bij de rechtbanken Almelo, Alkmaar, Haarlem en Utrecht worden jaarlijks de indicatoren uit het MRF in beeld gebracht door middel van een audit. Het hof Den Bosch fungeert momenteel als pilot voor het MRF bij de appèlinstanties. Een nieuwe trend bij het meten van klanttevredenheid is het organiseren van zogenaamde klantenpanels. Hierbij wordt, veelal met ondersteuning van Prisma, aan een groep van ongeveer 20 personen, veelal afkomstig van ketenpartners, feedback gevraagd op een aantal wezenlijke onderdelen van de organisatie, bijvoorbeeld bejegening door de griffie en professionaliteit. De rechtbanken Assen, Breda, Den Bosch, Den Haag, Haarlem en Rotterdam hebben dit soort klantenpanels georganiseerd.

Noemenswaardig is de previsitatie die bij de rechtbank Groningen heeft plaatsgevonden. Medewerkers van de rechtbank hebben voorafgaand aan het bezoek van de visitatiecommissie een eigen visitatie uitgevoerd. Er blijkt een grote mate van congruentie te bestaan tussen de resultaten van die previsitatie en de bevindingen van de visitatiecommissie.

PDCA
De rechtbank Utrecht doorloopt systematisch de verbetercyclus plan, do, check en act. Het gerecht hanteert een heldere ambitie en houdt vast aan de strategie om gekozen doelstellingen te realiseren totdat deze worden gehaald. Het systematisch doorlopen van de PDCA-cyclus is door het gerechtsbestuur in Zutphen geformuleerd als een doelstelling bij het hanteren van het kwaliteitssysteem.

De rechtbank Arnhem gebruikt het kwaliteitssysteem als hulpmiddel en niet als doel op zich en tracht in alle verbetertrajecten de PDCA-cyclus te doorlopen.
Een lastig aspect van het hanteren van een systeem is het behouden van overzicht en het vertalen van informatie op managementniveau naar concrete verbeterplannen in de lijn. In de praktijk wordt kwaliteit en het meten ervan nogal eens gezien als een speeltje van de besturen en lijkt ver weg te staan van het primaire proces. Dit terwijl het op peil houden of brengen van kwaliteit en professionaliteit onlosmakelijk verbonden zou moeten zijn met het primaire proces. Een ondeugdelijk gemotiveerd vonnis, tegenstrijdige uitspraken van hetzelfde gerecht, of een uitspraak waar men jaren op moet wachten, doet afbreuk aan het imago van de rechtspraak en ondergraven daarmee de legitimiteit van de rechtspraak in het algemeen. De gevolgen daarvan komen niet alleen voor rekening van gerechtsbesturen, maar voor iedereen die binnen de rechtspraak werkzaam is.

4 De gerechten

In dit hoofdstuk wordt per gerecht een beschrijving gegeven van de activiteiten die worden ondernomen ter bevordering van de kwaliteit. Deze beschrijvingen zijn gebaseerd op gegevens uit de zelfevaluatie van het gerecht en de gesprekken die bij de gerechten zijn gehouden en bevatten deels een herhaling van hetgeen al in hoofdstuk 3 is beschreven. Er mag niet van worden uitgegaan dat de feitelijke werkelijkheid in alle gevallen volledig is weergegeven.

4.1 Centrale Raad van Beroep

De CRvB is een klassieke professionele organisatie, waarbinnen een ieder is doordrongen van het belang van onpartijdigheid en integriteit. De kwaliteit van de uitspraak en rechtseenheid staan voorop bij de CRvB. Het op peil houden van vakkennis is goed geborgd. Genoemd kan bijvoorbeeld worden de interne adviescommissie bestuursrechtspraak en de mogelijkheid voor gerechtsambtenaren/raadsheren om aan deze commissie bepaalde vragen voor te leggen. Er bestaat daarnaast een groot verantwoordelijkheidsgevoel met betrekking tot het bijhouden van vakinhoudelijke ontwikkelingen.
Er is relatief weinig behoefte aan kritische zelfreflectie op de bestaande werkwijzen. Deze worden als vanzelfsprekend beschouwd, ofschoon de vraag gerechtvaardigd is of, mede met het oog op verbetering van de doorlooptijden, sommige werkwijzen niet effectiever zouden kunnen.
Het gebrek aan zelfreflectie is ook zichtbaar door het ontbreken van intervisie. Dit wordt door de meeste raadsheren niet nodig gevonden en ook het geven van feedback na afloop van een zitting is niet aan de orde. Overigens heeft de visitatiecommissie niet de indruk gekregen dat er op het gebied van bejegening reden is tot zorg.
Snelheid en tijdigheid is een onderwerp waarvan het belang wordt onderkend, maar dat ondergeschikt wordt geacht aan de kwaliteit van de uitspraak.
Externe oriëntatie is niet sterk ontwikkeld bij de CRvB. Het heeft ook geen prioriteit. Het motto is nog altijd dat de CRvB spreekt via haar uitspraken.
De ontwikkeling van het kwaliteitssysteem heeft evenmin prioriteit; plannen om over te gaan tot invoering van het systeem zijn er niet.

4.2 College van Beroep voor het bedrijfsleven

Het CBb is een groeiende organisatie. Het CBb ontwikkelt zich van een organisatie waarin veel op een informele manier, zonder strakke structuur en borging geschiedt, naar een organisatie waarin kwaliteitszorg meer gestructureerd wordt aangepakt.
Op het gebied van onpartijdigheid en integriteit heeft het CBb te kampen (gehad) met een minder positief imago bij de klanten. Dit is volgens het CBb te wijten aan het feit dat de beperkte toetsingsruimte van het CBb door veel rechtzoekenden niet werd begrepen. Het CBb tracht in de motivering van uitspraken en door het verstrekken van informatie dit beeld bij te stellen.
Op het gebied van deskundigheid zijn er ruime mogelijkheden voor de medewerkers om cursussen te volgen. Het opleidingsbeleid en de structuur van het inhoudelijk overleg is in ontwikkeling. Bijzonder is dat het CBb medewerkers de gelegenheid geeft om een zogenaamde kwaliteitsweek op te nemen. In de kwaliteitsweek wordt de medewerker uitgeroosterd uit het primaire proces en kan er aandacht worden besteed aan projecten die deskundigheids- en rechtseenheidsbevorderend werken.

Aan bejegening wordt veel aandacht besteed bij het CBb, deelname aan intervisie door de raadsheren is vanzelfsprekend.
Het CBb bevordert rechtseenheid via inhoudelijk overleg en door alle uitspraken te laten circuleren.
Voor zover overlegstructuren enigszins in het slop zijn geraakt, wordt gewerkt aan verbetering.
Aan snelheid en tijdigheid wordt structureel aandacht besteed. Waar mogelijk worden systemen ontwikkeld om ook doorlooptijden te controleren, zij het dat prejudiciële vragen bij het Hof van Justitie nogal eens vertragend werken op de voortgang van bepaalde soorten zaken. Voorts wordt in telecomzaken gewerkt met een planning vooraf, waarin de processtappen vooruit in een tijdschema worden gepland, zodat de totale doorlooptijd beheerst kan worden.
Op het gebied van externe oriëntatie is het CBb opvallend actief. Zo heeft het CBb onder meer een voorlichtingsfilm gemaakt. Het kwaliteitssysteem wordt door het CBb bewust toegepast en benut als een verbeterinstrument.

4.3 Hof Amsterdam

Het hof, een sterk sectoraal gerichte organisatie, heeft de afgelopen vijf jaar een enorme kwantitatieve groei doorgemaakt, zowel in het aantal te behandelen zaken als in personeel. Na deze periode van sterke kwantitatieve groei wil het hof nu (weer meer) de nadruk leggen op de inhoudelijke kwaliteit.
Hofbreed is er een goed ontwikkeld besef van het belang van onpartijdigheid en integriteit. De door het hof opgestelde integriteitscode wordt algemeen als vanzelfsprekend ervaren.
Deskundigheid is een kernwaarde van het hof en dit onderwerp heeft blijkens het jaarplan 2006 ook prioriteit. Er worden diverse activiteiten ontplooid om de aanwezige deskundigheid op peil te houden. Deelname van een ieder aan deze activiteiten is echter niet in iedere sector structureel gewaarborgd. Uitgegaan wordt van de vanzelfsprekendheid van het op peil houden van kennis. Hierin zit naar het oordeel van de visitatiecommissie echter een risico waar tot nu toe weinig aandacht voor is.
Op het gebied van bejegening is, gezien onder andere de resultaten van het in 2003 gehouden klantwaarderingsonderzoek, nog winst te behalen. Hier is ook aandacht voor bij het bestuur. Zo is onder andere intervisie weer opgepakt met als doelstelling dat op 1 januari 2007 intervisie volledig is ingebed in de organisatie. De stand van zaken geeft per sector een wisselend beeld te zien.
Ook op het gebied van rechtseenheid scoorde het hof in het laatst gehouden klantwaarderingsonderzoek niet erg hoog. Het onderwerp heeft wel degelijk de aandacht, doch de stand van zaken laat ook hier een per sector nogal wisselend beeld zien. Niet in alle sectoren is sprake van een planmatige aanpak om tot verbetering te komen.
Op het gebied van snelheid en tijdigheid ligt er in de sector handel een punt van zorg; deze sector kampt met behoorlijke achterstanden. Het bestuur geeft aan dat actief gestuurd wordt op het wegwerken van deze achterstanden. Maar dat wordt naar het oordeel van de visitatiecommissie op de werkvloer niet overal zo beleefd.
De externe oriëntatie is niet sterk ontwikkeld binnen het hof. Het hof kiest voor een reactieve opstelling en een communicatiebeleid is niet aanwezig.
Het hof hanteert het kwaliteitssysteem volledig, met uitzondering van het MRF.

4.4 Hof Arnhem

Binnen het hof Arnhem leeft het besef dat professionaliteit niet vanuit een beleidsstuk of protocol kan worden opgelegd, maar afhankelijk is van de professionele beleving van de medewerkers zelf.

Die professionele beleving is opvallend sterk ontwikkeld. Er is een goed ontwikkeld integriteitsbesef waargenomen bij het hof.
Ook deskundigheidsbevordering leeft sterk en waar opleiding of cursussen niet worden aangeboden, organiseert het hof die zelf. Cassaties in eigen zaken worden systematisch geanalyseerd en besproken. De strafsector geeft een maandelijkse compilatie van relevante jurisprudentie uit.
Met bejegening is het binnen het hof over het algemeen goed gesteld, maar intervisie vindt nog niet in alle sectoren als vanzelfsprekend plaats. Sterk is dat bij een aantal meervoudige kamerzittingen de gewoonte bestaat om in raadkamer structureel de bejegening ter zitting te evalueren.
Het bevorderen van rechtseenheid is overwegend goed geborgd bij het hof, zeker in de sector straf, waar een stafjurist alle uitspraken op uniforme rechtstoepassing toetst en in de belastingsector waar in principiële zaken een rechtseenheidkamer wordt geformeerd die een lijn uitzet.
Snelheid en tijdigheid zijn goed geborgd bij het hof. De medewerkers zijn doordrongen van het belang van tijdigheid en daarnaast is er een goede systematiek om het naleven van termijnen te bewaken.
Op het gebied van externe oriëntatie is het hof zich aan het ontwikkelen vanuit een enigszins passieve, reactieve opstelling, naar een wat proactievere houding.
Het kwaliteitssysteem wordt door het hof benut voor interne verbetering.

4.5 Hof Den Bosch

Het hof heeft de afgelopen jaren een omslag gemaakt in de manier van werken en denken; van het overwegend gericht zijn op het primaire proces, heeft men de omslag gemaakt naar een meer kwaliteitsgericht denken. Het hof zit bovendien in een groeiproces waar het gaat om de keuze tussen centraal en decentraal aansturen. De keuze is nog niet volledig gemaakt. Het besef van het belang van onpartijdigheid en integriteit is in alle geledingen aanwezig. Het hof heeft een integriteitscode opgesteld, die uitgebreid besproken en bij iedereen bekend is.
Deskundigheid is een belangrijk thema in het hof. Kennismanagement wordt als speerpunt genoemd in het jaarplan, zij het dat het bestuur nog zoekende is naar een complete invulling van dit onderwerp. De nodige activiteiten worden ontplooid om de deskundigheid op peil te houden. Vermeldenswaard is de opzet van het kenniscentrum milieu en openbare gezondheid.
Op het gebied van bejegening bestaan geen problemen. Intervisie wordt hofbreed opgepakt, zij het dat de frequentie, eenmaal per twee jaar, wat aan de lage kant is.
Rechtseenheid heeft de aandacht. Naar aanleiding van het laatste klantwaarderingsonderzoek dat in 2001 is gehouden, is besloten sectoraal meer op dit onderwerp te sturen.
Alle sectoren kennen achterstanden, waarbij met name de situatie in de sectoren civiel I (handel) en belasting zorgwekkend is. In de belastingsector is men bezig met een inhaalslag, maar de tijd tussen het aanbrengen van een zaak en het behandelen ter zitting is nog steeds onaanvaardbaar lang. In de sector civiel is sprake van een toenemende achterstand, terwijl de visitatiecommissie niet is gebleken dat er daadkrachtig wordt gestuurd om dit probleem het hoofd te bieden.
Externe oriëntatie wordt van binnen naar buiten gedefinieerd en niet andersom. Pogingen om te achterhalen wat de buitenwereld van het hof vindt, worden anders dan door middel van een klantwaarderingsonderzoek, niet ondernomen. Hier is overigens sprake van een bewuste keuze. Richting de media is sprake van een reactieve houding. Op vragen van de media wordt welwillend gereageerd.
Het hof is actief bezig met de implementatie van het kwaliteitssysteem. Het bedrijfsbureau van het hof heeft hier een belangrijke taak. Bij het bedrijfsbureau is echter onduidelijk in hoeverre de ontwikkelde instrumenten ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd in de sectoren. Het hof is pilot voor het ontwikkelen en invoeren van het MRF bij de hoven.

4.6 Hof Den Haag

Het hof Den Haag is een wat conservatieve organisatie. Het onderwerp onpartijdigheid en integriteit wordt met de workshop morele dilemma's die in de loop van 2006 wordt gehouden, opnieuw op de agenda gezet. Aan integriteitsvraagstukken werd in het verleden aandacht besteed door middel van lunchbijeenkomsten met de president, de zogenaamde kernwaarden discussies. Deze discussies hebben bouwstenen opgeleverd voor de nieuwe missie.
Er wordt binnen het hof veel aandacht besteed aan het op peil houden van deskundigheid. Vakinhoudelijk overleg wordt goed voorbereid en in bijna alle sectoren goed gevolgd. Eén raadsheer uit de sector straf is deels vrijgesteld voor het voorbereiden van het overleg. Maandelijks wordt een compilatie van relevante jurisprudentie verzorgd. In de familiesector kent men de zogenaamde know how pagina op intro waar alle benodigde informatie voor iedereen toegankelijk is.
Na een pilot met kenniskaarten is van het gebruik ervan afgezien; het rendement van dit systeem ten opzichte van de investering was onvoldoende.
Intervisie komt niet in alle sectoren van de grond. Wel wordt er met veel enthousiasme deelgenomen aan een training presentatietechniek voor het onderhouden en verbeteren van zittingsvaardigheden.
Aan bevordering van rechtseenheid wordt in de sectoren veel aandacht besteed, hoewel het onderwerp bestuurlijk niet hoog op de agenda staat. De belastingsector werkt met een rechtseenheidskamer in zaken waarin een nieuwe lijn moet worden ontwikkeld. In de sectoren familie en belasting werkt men met een intern databanksysteem. De strafsector kent een commissie consistente straftoemeting, die niet alleen sectorbreed, maar ook ressortelijk actief is.
Wat snelheid en tijdigheid betreft ligt er in de handelssector een groot probleem. Er is een enorme achterstand die door middel van een project (ACWAH), moet worden weggewerkt, vooralsnog zonder duidelijk succes. Over het algemeen wordt inhoudelijke kwaliteit zwaarwegender geacht dan snelheid en tijdigheid.
Op het gebied van externe oriëntatie stelt het hof zich actief op naar de pers. Een duidelijke visie op dit onderwerp ontbreekt echter.
Het hof hanteert de instrumenten uit het kwaliteitssysteem, de PDCA-cirkel wordt op kwaliteitsgebied nog niet systematisch doorlopen.

4.7 Hof Leeuwarden

Het hof heeft onlangs een ingrijpende reorganisatie doorgemaakt met de invoering van de kamerstructuur.
Op het gebied van onpartijdigheid en integriteit treedt het hof actief op ten aanzien van de inzet van plaatsvervangers. Een structurele reflectie op het integriteitsdenken in de gehele organisatie moet een impuls krijgen door de workshop morele dilemma's die in het najaar van 2006 wordt aangeboden.
Aan deskundigheidsbevordering wordt in de strafsector systematisch aandacht besteed door gestructureerd vakinhoudelijk overleg waarin maandelijks een compilatie van relevante jurisprudentie, samengesteld door een commissie, wordt besproken. Ook cassaties in eigen zaken worden besproken. In de sectoren civiel (rol) en belasting wordt het vakinhoudelijk overleg nieuw leven ingeblazen. Dat gebeurt door het inzetten van sectorale werkgroepen die dit overleg moeten trekken. Het hof speelt binnen het ressort een belangrijke rol bij de ontwikkeling van ressortelijk opleidingsbeleid.
Intervisie leeft binnen het hof niet erg. De positieve resultaten uit het klantwaarderingsonderzoek op het gebied van bejegening maken dat de gevoelde noodzaak om hierin te investeren niet groot is.
Aan de bevordering van rechtseenheid wordt in de Mulderkamer veel aandacht besteed. Alle uitspraken worden door de hele kamer gelezen en zijn via een databank terugvindbaar. De sectoren straf en civiel kennen een afsprakenboek: toolkit respectievelijk gereedschapskist genaamd.

Op het gebied van snelheid en tijdigheid doen zich geen grote problemen voor. Bij familiezaken loopt het tijdig behandelen van niet-spoedeisende zaken wel risico's, aangezien de gewoonte bestaat spoedeisende zaken voorrang te geven. In de strafsector werkt de sector met een cassatielijst, waarin met kleur is aangegeven hoelang de termijn is die verstreken is voor de verzending van cassatiezaken naar de Hoge Raad, dit met een positief effect op de doorlooptijd. Over het algemeen wordt inhoudelijke kwaliteit zwaarwegender geacht dan snelheid en tijdigheid.
Op het gebied van externe oriëntatie wordt gestuurd op een open verhouding met de pers. Naar aanleiding van negatieve publicaties over de rechtspraak heeft het hof een themabijeenkomst: 'Rechter en openbaar bestuur' georganiseerd voor de burgemeesters uit het ressort.
Het hof doorloopt op de kwaliteitsonderwerpen nog niet systematisch de PDCA-cirkel. Weliswaar heeft het hof een ambitieus meerjarenbeleidsplan opgesteld met meetbare doelstellingen, een vertaling naar concrete activiteiten vindt echter nog niet systematisch plaats.

4.8 Rechtbank Alkmaar

Bij de rechtbank zijn de gevolgen van het overhevelen van de vreemdelingenzaken naar de rechtbank Amsterdam nog duidelijk voelbaar. Het bestuur werkt hard aan verbetering van de interne communicatie. Het integriteitsbesef binnen de rechtbank is goed ontwikkeld. De workshop morele dilemma's heeft daaraan bijgedragen. Het bestuur zoekt naar wegen om het integriteitsbesef levend te houden, bijvoorbeeld door maandelijks een moreel dilemma per mail voor te leggen aan de medewerkers.
Ten aanzien van deskundigheidsbevordering geldt dat vakinhoudelijk overleg goed is georganiseerd en systematisch plaats vindt. Dat geldt niet voor het analyseren en bespreken van vernietigingen in hoger beroep. Die worden alleen bij de afdeling familiezaken van de civiele sector systematisch geanalyseerd door de stafjurist en in de afdeling besproken. Bij de afdeling handelszaken worden enkelvoudig te wijzen vonnissen systematisch meegelezen.
Intervisie leeft binnen de rechtbank. Rechters nemen als vanzelfsprekend deel aan intervisie. Zelfs enkele secretarissen doen aan intervisie. Bij sommige strafkamers wordt de bejegening ter zitting als vast punt meegenomen bij het raadkameren.
Het bevorderen van rechtseenheid staat in de sector bestuursrecht hoog in het vaandel. Uitspraken zijn via het e-archief terug te vinden. Indien er nieuwe inzichten zijn of nieuwe regelgeving is, wordt in het vakinhoudelijk overleg hierover gesproken en worden zaken die betrekking hebben op dit onderwerp eerst meervoudig behandeld. Bij de sector civiel en de kantonsector gebruikt men een interne databank voor het vastleggen van jurisprudentie en afspraken. In de strafsector geschiedt het bewaken van rechtseenheid nog niet voldoende systematisch.
Resultaten op het gebied van snelheid en tijdigheid worden overeenkomstig de systematiek van het MRF in beeld gebracht. De tevredenheid over de snelheid van uitspraak doen, blijkt in het klantwaarderingsonderzoek nog niet hoog te scoren. De aanvangstijden van zaken worden systematisch in beeld gebracht en in de sectoren straf en familie zijn appointeringssystemen aangepast om uitloop en wachttijden te beperken. In geval van uitloop van zaken worden partijen adequaat geïnformeerd.
Op het gebied van externe oriëntatie wordt het ketenpartneroverleg systematisch aangepakt en periodiek geëvalueerd. De rechtbank voert een actief persbeleid, waarbij scholingsbijeenkomsten voor journalisten worden georganiseerd.
De instrumenten uit het kwaliteitssysteem worden gehanteerd om resultaten in beeld te brengen. Implementatie van de statuten en het MRF geschiedt planmatig.

4.9 Rechtbank Almelo

De rechtbank Almelo is een rechtbank die op het gebied van professionaliteit hoog scoort in het klantwaarderingsonderzoek. Het integriteitsbesef is er sterk ontwikkeld. De workshop morele dilemma's heeft hierin een positieve rol gespeeld.
Op het gebied van deskundigheidsbevordering zijn in de sectoren bestuursrecht en civiel de kennisgroepen een krachtig instrument. Groepen medewerkers houden op diverse terreinen de ontwikkelingen bij.
Op het vakinhoudelijk overleg wordt hierover verslag gedaan en van gedachten gewisseld. De ervaring is dat de investering in tijd zich terugverdient in kwaliteit. Bij de ontwikkeling van hun vakinhoudelijk overleg leren de sectoren van elkaar. Het functioneren van het overleg wordt periodiek geëvalueerd, waarbij de ervaringen in de verschillende sectoren worden uitgewisseld. Vernietigingen worden op systematische wijze door daarvoor aangewezen functionarissen geanalyseerd en besproken. Bij het vaststellen van de opleidingsbehoefte wordt het organisatiebelang betrokken door het hanteren van een kennisoverzicht.
Enkelvoudige te wijzen vonnissen worden niet systematisch meegelezen. Diverse rechters werken in verschillende sectoren, wat een risico op het gebied van het bijhouden van kennis op die rechtsgebieden met zich meebrengt.
Aan intervisie wordt door alle rechters met enthousiasme meegedaan. De rechtbank heeft deelgenomen aan het Promis-project.
Het gerecht streeft naar optimale en niet naar maximale rechtseenheid. Toch bestaat er binnen de sectoren veel aandacht voor het bewaken van rechtseenheid en het voorkomen van ongemotiveerde tegenstellingen in uitspraken. Bij de afdeling familiezaken worden alle uitspraken doorgelezen op het naleven van beleidsafspraken en worden concipiënten bij afwijking aangesproken.
Snelheid en tijdigheid leveren geen problemen op. De doorlooptijden zijn onder controle. Bij strafzittingen worden bij langere uitloop wachtenden de zittingszaal binnen geroepen en krijgen ze de keuze om te blijven wachten of op een andere dag terug te komen.
De contacten met de media zijn goed. Regelmatig worden sectorale informatieavonden voor journalisten verzorgd.
De instrumenten uit het kwaliteitssysteem worden gehanteerd. Het ontwikkelen van dit systeem ligt in overwegende mate in handen van één of enkele kwaliteitsfunctionaris(sen), waardoor vertaling naar de lijn en daarmee de uitvoering risico's lopen.

4.10 Rechtbank Amsterdam

Binnen de rechtbank Amsterdam is een sterke scheiding tussen centrale en decentrale aansturing. Dit is een bewuste keuze van het bestuur, ingegeven door de grootte van de rechtbank, maar ook door de heersende cultuur. In de rechtbank Amsterdam heeft de laatste jaren veel in het teken gestaan van het op orde krijgen van de financiën. Dit heeft een zware wissel getrokken op de organisatie. In verschillende sectoren is men voorts bezig met wijzigingen in de organisatiecultuur. Met name in de sectoren straf en civiel beginnen veranderingen nu zichtbaar te worden.
Binnen de rechtbank is men zich door alle geledingen heen goed bewust van het belang van onpartijdigheid en integriteit. De workshop morele dilemma's heeft hieraan een positieve bijdrage geleverd.
Op het gebied van deskundigheid ligt het ambitieniveau van de rechtbank hoog. Verdere professionalisering wordt nagestreefd, hetgeen onder meer betekent dat structureel geïnvesteerd wordt in kennis en vaardigheden en dat hoge eisen worden gesteld aan juridische kwaliteit en aan de kwaliteit van de dienstverlening. Geconcludeerd kan worden dat de rechtbank, na een periode waar de prioriteiten met name lagen bij het op orde krijgen van de financiën en de productie, pas thans bezig is met de ontwikkeling

van initiatieven om deze ambitie waar te maken. De rechtbank heeft nog een behoorlijk lange weg te gaan, maar is duidelijk op weg.
De aanpak van het onderwerp bejegening vindt decentraal plaats. Er is, met uitzondering van de strafsector, nog relatief weinig informatie beschikbaar over de wijze waarop de bejegening wordt ervaren. Een rechtbankbreed klantwaarderingsonderzoek moet nog plaatsvinden. Intervisie wordt inmiddels weer opgepakt, maar de stand van zaken wisselt per sector.
De handhaving van rechtseenheid is de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke sectoren. Het belang van het onderwerp wordt onderschreven, maar ook hier is een wisselend beeld te zien per sector. Met uitzondering van de vreemdelingensector, waar structureel aandacht wordt besteed aan dit onderwerp, kan in de overige sectoren hier nog de nodige winst worden behaald.
Als het gaat om snelheid en tijdigheid kan worden geconstateerd dat in meerdere sectoren binnen de rechtbank sprake is van achterstanden. Een duidelijke sturing om dit probleem aan te pakken is niet in alle sectoren aanwezig. Wel is men actief bezig met dit onderwerp en de rechtbank is met enige regelmaat ook betrokken bij innovatieve producten op dit terrein, zoals de annotation summerizer.
De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat op een professionele manier aandacht en tijd wordt besteed aan het omgaan met en begeleiden van de media in actuele zaken. Het halen van informatie daarentegen heeft tot nu toe nog niet echt prioriteit genoten. De rechtbank is wel voornemens hier meer aandacht aan te gaan besteden.
De rechtbank heeft ervoor gekozen alle kwaliteitsinspanningen onder te brengen in één eigen systeem (IKRA). Tot nu toe heeft het accent met name gelegen op bedrijfsvoeringsaspecten. De ontwikkeling van het kwaliteitssysteem als zodanig verkeert op velerlei gebied nog in de aanvangsfase. Inmiddels worden er op dit terrein tal van initiatieven ontwikkeld, waarover de visitatiecommissie na het bezoek is geïnformeerd.

4.11 Rechtbank Arnhem

De rechtbank Arnhem heeft een reorganisatie achter de rug, waarbij met succes een teamstructuur is ingevoerd. Momenteel wordt op diverse manieren gewerkt aan verbeteringen van de kwaliteit.
Op het gebied van integriteit valt op dat de rechtbank één van de weinige gerechten is, waar beleid op papier is gezet met betrekking tot de uitoefening van nevenfuncties. Na de workshop morele dilemma's heeft de rechtbank pogingen ondernomen om het integriteitsdenken levend te houden, de visitatiecommissie heeft echter bemerkt dat de scherpte hierin wat op de achtergrond is geraakt.
Op het gebied van deskundigheidsbevordering valt op dat op systematische wijze wordt omgegaan met het koppelen van kennisbehoefte bij de medewerkers aan de binnen de organisatie benodigde kennis. Rechters en juridische ondersteuners zijn verplicht minimaal negen dagdelen per jaar aan cursus te besteden. Vernietigingen worden nog niet systematisch op leerpunten geanalyseerd en besproken.
In de handelssector worden enkelvoudig te wijzen vonnissen systematisch meegelezen. Vakinhoudelijke overleggen vinden structureel plaats in alle sectoren, met uitzondering van de kantonsector en het team vreemdelingenrecht. In de kantonsector wordt getracht dit overleg nieuw leven in te blazen.
Alle rechters nemen deel aan een vorm van intervisie. Om het geven van feedback door medewerkers te stimuleren wordt een cursus feedback geven en ontvangen georganiseerd. Door middel van een omvangrijk project wordt de inhoud van alle correspondentie en de motivering van uitspraken op begrijpelijkheid getoetst en waar nodig verbeterd.
Op het gebied van het bevorderen van de rechtseenheid loopt de sector bestuursrecht voorop. In deze sector leest een stafjurist voor verzending alle uitspraken na op rechtseenheidsaspecten en zijn afspraken terugvindbaar opgeslagen in een databank. In de sectoren straf en civiel worden afspraken in papieren

besluitenlijsten vastgelegd, met alle risico's van dien voor de terugvindbaarheid. Deze sectoren zijn thans bezig met een digitaliseringsoperatie.
Op het gebied van snelheid en tijdigheid zijn alle werkprocessen in het project doorlooptijden onder de loep genomen en al doende verbeterd. Problemen doen zich op dit gebied over het algemeen niet meer voor. Alleen in de sector kanton bevindt men zich nog niet op het gewenste niveau.
Ten aanzien van de pers kan worden vermeld dat jaarlijks een bijeenkomst wordt georganiseerd waarbij tevens voorlichting wordt gegeven.
De rechtbank hanteert de instrumenten uit het kwaliteitssysteem. Het INK-managementmodel wordt gehanteerd als managementtool voor verbetering en niet als doel op zich. Naar Utrechts model zullen VPIA's (vice-presidenten inhoudelijk adviseur) worden ingezet om het kwaliteitsdenken meer naar de werkvloer te vertalen.

4.12 Rechtbank Assen

Na een periode waarin de rechtbank met succes veel energie heeft gestoken in het verbeteren van de financiële situatie, concentreert de rechtbank zich nu op verbetering en borging van kwaliteit.
Het integriteitsbesef is goed ontwikkeld. Er is een lage verschoningsdrempel. Wel is er behoefte aan gezamenlijke reflectie op integriteitsvraagstukken. In die behoefte zal de workshop morele dilemma's voorzien.
Er is aandacht voor deskundigheidsbevordering, zij het dat de uitvoering systematischer kan worden aangepakt. Vakinhoudelijk overleg is vooral in de sector bestuursrecht goed ontwikkeld. Bij de sectoren kanton, straf en civiel is vakinhoudelijk overleg onlangs nieuw leven ingeblazen en begint het overleg een meer gestructureerde vorm te krijgen. Het overleg in deze sectoren heeft nog niet het gewenste niveau. In de civiele sector worden vernietigingen door een medewerker op leerpunten geanalyseerd. Interessante vernietigingen worden sectoraal besproken. Enkelvoudig te wijzen vonnissen worden, anders dan bij rechters in opleiding, niet structureel meegelezen. In de sector bestuursrecht werkt men aan de ontwikkeling van een meeleessysteem bij zwaardere zaken. In de sector civiel kiest men in zwaardere zaken voor meervoudige afdoening. De rechtbank maakt gebruik van gespecialiseerde rechter-plaatsvervangers op kennisgebieden die bij de rechtbank minder zijn ontwikkeld.
Intervisie is goed ingebed in alle sectoren, met uitzondering van de strafsector. Daar ervaren de rechters minder de toegevoegde waarde van intervisie. Jaarlijks worden drie rechters in de gelegenheid gesteld de opleiding tot mediator te volgen om langs die weg zittingsvaardigheden verder te ontwikkelen. Dit wordt hoog gewaardeerd.
Aan het bevorderen van rechtseenheid wordt veel aandacht besteed. In de sectoren kanton en bestuursrecht wordt gewerkt met het e-archief. In de strafsector en bij de afdeling familiezaken bestaan afsprakenbundels. De sector kanton kent een drietal werkgroepen die vakinhoudelijk overleg voorbereiden en belast zijn met het bevorderen van rechtseenheid.
Op het gebied van snelheid en tijdigheid doen zich binnen de rechtbank geen problemen voor.
De rechtbank onderhoudt goede contacten met de media. De rechtbank participeert in het project lezersjury van het Dagblad van het Noorden. Ook wordt medewerking verleend aan het lokale televisieprogramma 'Het Zwaailicht'.
De rechtbank hanteert de instrumenten uit het kwaliteitssysteem. Daarnaast heeft de rechtbank in 2004 door middel van klantenpanels van ketenpartners feedback ontvangen op diverse aspecten van kwaliteit.

4.13 Rechtbank Breda

De rechtbank heeft de laatste jaren bijzonder veel werk verzet als het gaat om beleidsontwikkeling. Dit heeft een waaier aan verbeterpunten per sector opgeleverd. Tot nu toe is er echter nog geen duidelijke keuze gemaakt in de volgorde van aan te pakken zaken. Ook is er onvoldoende koppeling tussen de jaarlijkse sectorplannen en de verbeterplannen van de sectoren.
Alle medewerkers hebben een goed ontwikkeld integriteitsbesef. In 2002-2003 heeft een workshop integriteit plaatsgevonden. Deze workshop wordt nog steeds in aangepaste vorm gegeven aan nieuwe medewerkers. Positief is de ontwikkelde leidraad onpartijdigheid voor gerechtsambtenaren.
Het op peil houden van de deskundigheid heeft men hoog in het vaandel. De mogelijkheid om cursussen te volgen is ruim aanwezig. Er is een rechtbankbreed opleidingsplan, waarin de behoeften van de rechtbank en de behoeften van de medewerkers op elkaar worden afgestemd. In de sectoren straf en bestuursrecht is het vakinhoudelijk overleg goed belegd. In de sector civiel is de deelname aan het vakinhoudelijk overleg meer vrijblijvend, terwijl in de sector kanton, met uitzondering van het kanton Breda, geen systematisch vakinhoudelijk overleg plaatsvindt.
Ten aanzien van bejegening kent de rechtbank geen problemen en nagenoeg iedere rechter neemt deel aan intervisie.
Op het gebied van rechtseenheid is nog de nodige winst te behalen, er ontbreekt een rechtbankbreed beleid. De bevordering en ontwikkeling van instrumenten om rechtseenheid te waarborgen, wordt aan de sectoren overgelaten. Het nadenken hierover staat echter, met uitzondering van de strafsector, nog in de kinderschoenen. Het bestuur heeft het invoeren van rechtseenheid bevorderend beleid inmiddels als verbeterpunt opgenomen.
Doelstelling van de rechtbank is het verkorten van de doorlooptijden. Hiertoe is de afgelopen periode bewust gestuurd op de productie. Noemenswaardige problemen zijn er niet meer, met uitzondering van de handelsvonnissen. De tijd die gebruikt wordt voor het wijzen van vonnis is nog te ruim.
Het bewustzijn ten aanzien van het belang van externe oriëntatie is behoorlijk ontwikkeld. Uitgangspunt hierbij is de startnotitie externe communicatie 2005/2006.
De systematiek van het kwaliteitssysteem wordt goed gepraktiseerd, de verbeterpunten zijn talrijk.
Op dit moment wordt er echter nog onvoldoende gedaan om uit die talrijke verbeterpunten een selectie te maken en te benoemen als speerpunt voor een volgende periode.

4.14 Rechtbank Den Bosch

Uitgangspunt bij de rechtbank is om kwaliteitsonderwerpen zoveel mogelijk rechtbankbreed aan te pakken. Er wordt veel geïnvesteerd in gezamenlijk beleid. Veel onderwerpen worden door het bestuur opgepakt. De implementatie daarvan dient vervolgens in de sectoren plaats te vinden. Omdat de te bereiken doelstellingen niet altijd scherp zijn geformuleerd schiet de controle op de uitvoering nog tekort.
Op het punt van onpartijdigheid en integriteit bestaan geen problemen in de rechtbank. De onlangs gehouden workshop morele dilemma's heeft een bijdrage geleverd aan de verdere bewustwording ten aanzien van dit onderwerp.
Deskundigheidsbevordering leeft sterk binnen de rechtbank. Kennismanagement is in het jaarplan 2006 tot speerpunt gemaakt. De mogelijkheid om aan cursussen deel te nemen is voldoende. Het door het bestuur in het jaarplan 2006 genoemde minimum van 18 klokuren per jaar wordt over het algemeen gehaald. Wel wordt de verhouding tussen de opleidingsbehoefte van de individuele medewerker en de behoefte van de organisatie nog onvoldoende in beeld gebracht. Vakinhoudelijk overleg vindt in alle sectoren periodiek en gestructureerd plaats.

Uit de resultaten van de klantenpanels kan worden afgeleid dat men over het algemeen goed te spreken is over de bejegening. Intervisie vindt, met uitzondering van de sector kanton, in alle sectoren gestructureerd plaats.
In de sectoren bestuursrecht, civiel en straf is ruim aandacht voor het bewaren van de rechtseenheid.
In de sectoren bestuursrecht en civiel wordt daar onder andere het vakinhoudelijk overleg voor gebruikt.
In de strafsector, waar bevordering van de rechtseenheid een periode zwak ontwikkeld was,
is men nu bezig met een inhaalslag. Alleen in de sector kanton blijft men wat achter. Een onlangs aangetrokken juridisch medewerker heeft op dit gebied een belangrijke taak. Een stijgende lijn is inmiddels geconstateerd.
Op het gebied van snelheid en tijdigheid zijn geen noemenswaardige problemen.
Externe oriëntatie heeft prioriteit bij de rechtbank. De rechtbank wil een transparante rechtbank zijn en ontwikkelt daartoe relatief veel activiteiten, ook met als doel meer te weten te komen over de wijze waarop de buitenwereld naar de rechtbank kijkt. In dit verband kunnen onder andere de klantenpanels worden genoemd die sinds 2005 met enige regelmaat plaatsvinden.
Het kwaliteitssysteem wordt gehanteerd binnen de rechtbank en er zijn de afgelopen jaren veel plannen ontwikkeld. Implementatie verloopt tot nu toe soms nog stroef.

4.15 Rechtbank Den Haag

Het bestuur van de rechtbank gaat uit van het bestuurlijke model ‘decentraal, tenzij...’. Dit bemoeilijkt een centraal overzicht bij het bestuur en daardoor centrale sturing indien dat nodig is. Voorts valt op dat de schotten tussen de rechterlijke macht en de gerechtsambtenaren nog nadrukkelijk aanwezig zijn.
Het ambitieniveau van de rechtbank ligt hoog als het gaat om onpartijdigheid en integriteit. Dit blijkt uit het plan van aanpak, opgesteld door de projectgroep integriteit. Op dit moment ontbreekt nog een structuur die helpt bij de borging hiervan. Binnenkort wordt rechtbankbreed de workshop morele dilemma’s gehouden.
De deskundigheidsbevordering gebeurt primair sectoraal. Binnen de sectoren civiel, bestuursrecht en familie- en jeugdrecht is het vakinhoudelijk overleg goed belegd. In de strafsector is dit in het slop geraakt. In het verleden vond het wel plaats, maar waren de gerechtsambtenaren er niet bij aanwezig. Thans is binnen deze sector de wil en het enthousiasme aanwezig om het vakinhoudelijk overleg weer op gang te krijgen. In de sector kanton vindt eveneens per kanton periodiek vakinhoudelijk overleg plaats. Deelname is echter niet in alle kantons even optimaal. De bespreking van appèllen vindt niet binnen alle sectoren stelselmatig plaats. Aan opleidingsbeleid wordt aandacht besteed, waarbij met name in het oog springt de vele incompany cursussen en het samenwerkingsverband met de universiteit Leiden. Een opleidingsbeleid in de zin dat de behoeften van de organisatie en de individuele medewerker meer op elkaar worden afgestemd, is er echter niet.
Met bejegening is het binnen de rechtbank over het algemeen goed gesteld. Intervisie wordt als uiterst belangrijk beschouwd en iedereen binnen de rechterlijke macht neemt jaarlijks deel, waarbij verschillende methoden worden gehanteerd.
De stand van zaken met betrekking tot rechtseenheid laat een wisselend beeld zien per sector. Echte knelpunten heeft de visitatiecommissie echter niet kunnen ontdekken. In alle sectoren vindt regelmatig overleg plaats waarbij ook rechtszekerheid een item is. Een uitzondering hierop is de sector kanton.
Maatregelen om de rechtseenheid te bevorderen zijn in de sector niet structureel ontwikkeld. Naar aanleiding van het klantwaarderingsonderzoek 2004 is een denktank gerealiseerd; een overleg van kantonrechters dat voor de hele sector tot een eenvormig standpunt tracht te komen inzake juridische kwesties.
De visitatiecommissie is echter niet gebleken dat hiermee sprake is van een krachtig rechtseenheid bevorderend instrument.

Noemenswaardige achterstanden zijn niet meer aanwezig. Wel wordt de werkdruk in diverse sectoren als hoog ervaren, waarbij nogal eens thuis gewerkt moet worden om achterstanden te voorkomen.
Er wordt ruim aandacht besteed aan het omgaan met de pers in actuele zaken. Het persoptreden wordt ook, althans in publiciteitsgevoelige zaken geëvalueerd. Benadering van de media is echter reactief.
Van een structuur waarbij de rechtbank stelselmatig naar buiten treedt teneinde informatie te krijgen uit de buitenwereld is geen sprake.
Ruim aandacht wordt besteed aan de diverse aspecten van het kwaliteitssysteem. Verbeterpunten worden opgesteld en opgenomen in het jaarplan. Ook hier ligt de nadruk in de sectoren. Dit betekent dat de kans bestaat dat elke sector opnieuw het wiel aan het uitvinden is, tenzij dit risico wordt ondervangen.

4.16 Rechtbank Dordrecht

De rechtbank Dordrecht kampt al langere tijd met het vertrek van nogal wat ervaren rechters, waarvoor moeilijk vervanging te vinden is. De gevolgen hiervan zijn extra voelbaar in deze relatief kleine organisatie.
Binnen de rechtbank Dordrecht leeft een sterk integriteitsbesef. De workshop morele dilemma's heeft hieraan bijgedragen. De rechtbank tracht doelbewust het onderwerp integriteit levend te houden door aandacht te besteden aan integriteitskwesties tijdens werkoverleg. De rechtbank is voornemens iedere vier jaar de workshop te herhalen.
Op het gebied van deskundigheidsbevordering valt nog de nodige winst te behalen. Vakinhoudelijk overleg vindt gestructureerd plaats binnen de sectoren kanton en civiel. In de sectoren bestuursrecht en straf wordt het vakinhoudelijk overleg (opnieuw) geactiveerd. Systematische analyse en bespreking van vernietigingen vinden in geen enkele sector plaats. In de sectoren kanton en bestuursrecht gaan alle vernietigingen in een rondzendmap. In de sector civiel wordt die keuze overgelaten aan de concipiënt. Enkelvoudig te wijzen vonnissen worden niet structureel meegelezen.
Uit klantwaarderingsonderzoeken van 2001 en 2005 blijkt dat de tevredenheid over bejegening groot is. Er is op dit punt geen reden tot zorg, ondanks het feit dat deelname aan intervisie in de praktijk niet altijd structureel plaatsvindt.
Op het gebied van bevordering van rechtseenheid valt de kantonsector in positieve zin op. Er is in deze sector ook tussen de verschillende locaties veel aandacht voor dit onderwerp en men tracht tegenstrijdige uitspraken te voorkomen.
Op het gebied van snelheid en tijdigheid zijn er geen problemen, met uitzondering van de sector bestuursrecht, waar het nogal eens voorkomt dat uitspraken langer dan 12 weken na zitting op zich laten wachten.
Op het gebied van externe oriëntatie kan vermeld worden, dat het gerecht alle gebruikelijke activiteiten onderneemt.
Op het gebied van de ontwikkeling van het kwaliteitssysteem is de rechtbank actief. Zo loopt er een project voor de invoering van het MRF en vinden positiebepalingen rechtbankbreed en sectoraal plaats. De vertaling van plannen naar activiteiten in de lijn verloopt nog niet in alle gevallen optimaal.

4.17 Rechtbank Groningen

Binnen de rechtbank zijn veel plannen gemaakt en er wordt veel aandacht besteed aan verbeteringen. Deze plannen blijven echter teveel bij het bestuur hangen en dringen onvoldoende door in de organisatie.
Het onderwerp onpartijdigheid en integriteit leeft binnen de rechtbank bij alle medewerkers. De workshop morele dilemma's is gehouden en er wordt thans nagedacht over een follow-up van deze workshop.

Ook deskundigheidsbevordering leeft sterk. Er is genoeg ruimte om cursussen te volgen en in voortgangsgesprekken wordt aandacht besteed aan opleidingen en te verwerven kennis. Vakinhoudelijk overleg vindt regelmatig plaats in alle sectoren. De deelname is goed. Daarnaast vinden in sommige sectoren wekelijks koffieoverleg uurtjes plaats, welke als zeer positief worden ervaren. Het vastleggen van tijdens deze overleguurtjes gemaakte afspraken is echter noodzakelijk. Opvallend is nog dat in de handelskamer alle enkelvoudig te wijzen vonnissen worden meegelezen en ook dat bewust is gekozen voor een uitbreiding van het aantal MK-zittingen als extra waarborg voor deskundigheid.
Bejegening is een aspect dat geen probleem vormt binnen de rechtbank. Intervisie leeft en het enthousiasme is groot. Er is een keuze uit verschillende vormen van intervisie.
De rechtseenheid wordt bewaakt per sector. In alle sectoren is ruim aandacht voor dit onderwerp, maar er is geen sprake van structureel beleid op dit punt, terwijl ook een structurele borging van de gehanteerde instrumenten ontbreekt. Wel worden de nodige afspraken gemaakt, maar er is geen systeem ontwikkeld om ervoor te zorgen dat iedereen zich aan de gemaakte afspraken houdt en dat er gesignaleerd wordt wanneer er van de afspraken wordt afgeweken.
Het belang van het tijdig afdoen van zaken wordt onderkend en er wordt naar gestreefd, maar de rechtbank heeft dit niet tot een speerpunt van haar beleid gemaakt. De wijze waarop hiermee wordt omgegaan verschilt per sector. Echte zorgen zijn er op dit moment niet, met uitzondering van de handelsvonnissen. Deze blijven te lang liggen. Inzake aanvangstijden/wachttijden van zittingen is nog vermeldenswaard het geïnstalleerde informatiesysteem (plasmaschermen).
In het kader van externe oriëntatie worden met groot enthousiasme verschillende activiteiten ontplooid, waaronder de lezersjury en een halfjaarlijkse bijeenkomst met de pers. Het is echter opvallend dat er betrekkelijk weinig structuur is aangebracht in deze activiteiten.
In de ontwikkeling van het kwaliteitssysteem is veel energie gestopt, althans in het maken van plannen in deze fase. De PDCA-cirkel wordt nagenoeg niet doorlopen.

4.18 Rechtbank Haarlem

In 2002 en 2003 heeft de rechtbank de strafsector enorm versterkt in verband met de vervolging van op Schiphol aangehouden drugskoeriers. In 2004 wijzigde echter het vervolgingsbeleid als gevolg waarvan de behoefte aan personeel in de strafsector drastisch daalde met 30% per jaar. De ten gevolge hiervan noodzakelijke krimp legt ook nu nog een zware druk op de rechtbank.
Het onderwerp onpartijdigheid en integriteit leeft sterk bij de rechtbank. De in de maanden januari en februari 2006 gehouden workshop morele dilemma's heeft hier ongetwijfeld invloed op gehad. Inmiddels heeft de commissie integriteit een aantal voorstellen gedaan voor een follow-up van de workshop om er voor te zorgen dat dit onderwerp levend wordt gehouden. Besluitvorming heeft inmiddels plaatsgevonden en een aantal activiteiten wordt opgepakt.
Op gebied van deskundigheidsbevordering zijn er volop mogelijkheden voor medewerkers om opleidingen en cursussen te volgen. Er is een budget van 2% van de loonsom beschikbaar voor opleidingen. Hierbij staat niet alleen het belang van de organisatie voorop, maar ook de persoonlijke ontwikkeling van de desbetreffende medewerker. Vakinhoudelijk overleg vindt in nagenoeg alle sectoren periodiek plaats.
De opkomst is over het algemeen goed en deelname is niet geheel vrijblijvend, zij het dat er per sector op dit punt een wat wisselend beeld is. In de strafsector heeft de laatste maanden geen gestructureerd vakinhoudelijk overleg plaatsgevonden. Het onderlinge overleg, dat wel plaatsvindt, kan niet worden gezien als een goed alternatief voor een goed georganiseerd vakinhoudelijk overleg.
Bejegening vormt geen probleem binnen de rechtbank. Intervisie vindt in beginsel sinds 2003 twee keer per jaar plaats. Hoewel deze frequentie niet in elke sector gehaald lijkt te worden, is dit instrument goed ingebed in de organisatie.

Blijkens het in 2005 gehouden klantwaarderingsonderzoek scoort de rechtbank Haarlem ook op het gebied van rechtseenheid goed. Problemen lijken zich niet daadwerkelijk voor te doen. Het vakinhoudelijk overleg wordt benut voor het bevorderen van rechtseenheid en gemaakte beleidsafspraken zijn voldoende toegankelijk voor een ieder.
Hetzelfde geldt voor snelheid en tijdigheid. Het beleid is er op gericht de doorlooptijden nog verder te verkorten en medewerkers worden ook daadwerkelijk aangesproken op doorlooptijden en termijnen.
Op het gebied van externe oriëntatie heeft de communicatieafdeling een coördinerende taak en om dit waar te maken krijgt deze afdeling hier ook de nodige ruimte voor. Een en ander resulteert in de nodige activiteiten als het gaat om het brengen van informatie. Richting de pers is er met name sprake van een reactief optreden. Waar het gaat om het halen van informatie, waarvan het belang door de rechtbank wordt onderkend, kan de rechtbank nog wel een slag maken.
De rechtbank heeft het kwaliteitssysteem geheel geïmplementeerd.

4.19 Rechtbank Leeuwarden

De rechtbank Leeuwarden heeft de afgelopen jaren met succes geïnvesteerd in het verbeteren van de financiële situatie. De nadruk ligt nu meer op verbetering van primaire processen. Het bevorderen van professionaliteit wordt als een vanzelfsprekendheid ervaren.
Er leeft een sterk integriteitsbesef bij alle medewerkers. De workshop morele dilemma's heeft hieraan bijgedragen. De rechtbank heeft de leidraad onpartijdigheid nader geconcretiseerd.
Er is veel aandacht voor deskundigheidsbevordering, maar de uitvoering kan systematischer. Vakinhoudelijk overleg vindt alleen in de sector bestuursrecht goed gestructureerd plaats. Het wordt voorbereid door juridische medewerkers en de deelname is goed. In de andere sectoren is het vakinhoudelijk overleg in het slop geraakt. Wel wordt getracht hier nieuw leven in te blazen. In de sector kanton zijn daartoe drie werkgroepen opgezet die ieder de ontwikkelingen op een eigen rechtsgebied bijhouden. Vernietigingen gaan naar de concipiënt die beoordeelt of rondzenden of bespreken nodig is. In de sector civiel gaan vernietigingen behalve naar de concipiënt ook naar de sectorvoorzitter. In de strafsector gaan alle vernietigingen in een rondzendmap. In de handelssector worden enkelvoudig te wijzen vonnissen systematisch meegelezen. Voor opleidingen is rechtbankbreed 2% van de loonsom gereserveerd.
Ten aanzien van het onderwerp bejegening zijn de resultaten van het recente klantwaarderingsonderzoek positief. In alle sectoren wordt door rechters deelgenomen aan intervisie. In de sector bestuursrecht vindt dit tweemaandelijks plaats in wisselende koppels.
Het bevorderen van rechtseenheid is in het belastingteam goed geborgd. In de overige sectoren zijn afspraken niet altijd op een eenvoudig terugvindbare wijze vastgelegd. Bij de sector kanton is het gebruikelijk dat ook de kantonrechters van de buitenlocatie een aantal dagen per week in Leeuwarden werken, zodat uitwisseling en afstemming wordt bevorderd.
Snelheid en tijdigheid is wat betreft de snelheid van uitspraak doen alleen een punt van zorg in de civiele sector. Voor wat betreft de tijdige aanvang van zaken levert het klantwaarderingsonderzoek geen rooskleurig beeld op. In de strafsector heeft men inmiddels de appointeringen onder de loep genomen. Er wordt naar gestreefd om eventuele vertragingen via informatie op een scherm kenbaar te maken aan wachtenden, nu wordt die informatie nog door de bode verstrekt.
De rechtbank houdt periodiek overleg met journalisten. Met de website rechtspraak.nl is de rechtbank in 2005 voor de tweede maal winnaar geworden van de rechtspraak.nl trofee.
De instrumenten uit het kwaliteitssysteem worden gehanteerd, zij het dat het normatieve kader, zoals vastgelegd in de statuten, gezien wordt als een bureaucratisch instrument. Daarmee bestaat het risico dat dit instrument niet tot zijn recht komt.

4.20 Rechtbank Maastricht

Het gerechtsbestuur heeft niet a priori gekozen voor een planmatige stijl van besturen. Er worden uiteraard wel eens plannen gemaakt, maar niet per definitie. Voor deze keuze zijn allerlei argumenten, maar deze keuze draagt het risico in zich, dat er een duidelijk beeld van sterkten, zwakten of gewenste ontwikkelingen ontbreekt of dat er onduidelijkheden zijn over de vraag bij wie verantwoordelijkheden zijn belegd.
Het onderwerp onpartijdigheid en integriteit leeft binnen de organisatie. Er bestaat echter geen structurele aanpak om het onderwerp levend te houden. Wel is het de bedoeling in 2006 de workshop morele dilemma's te houden.
Op het gebied van deskundigheidsbevordering laat de rechtbank een per sector wisselend beeld zien. Zo vindt vakinhoudelijk overleg niet in elke sector structureel plaats. In de sectoren civiel en bestuursrecht vindt dit overleg regelmatig plaats en wordt deelname als vanzelfsprekend ervaren. In de sector kanton vindt het in het geheel niet plaats, maar is het de bedoeling dit op korte termijn (mei 2006) op te starten met een frequentie van eenmaal per twee maanden. In de strafsector ligt de verantwoordelijkheid voor het houden van vakinhoudelijk overleg bij het binnen deze sector opererende kwaliteitsbureau. Door het vertrek van medewerkers is het vakinhoudelijk overleg nagenoeg stil komen te liggen. Hieruit is de conclusie te trekken dat dit overleg niet structureel is ingebed in de sector. Ook op het gebied van opleidingen heeft de visitatiecommissie kritische geluiden gehoord. De rechtbank beschikt niet over een gericht beleid ten aanzien van opleidingen en is derhalve over het algemeen vraaggericht.
Op het gebied van bejegening valt de inrichting van een centrale balie, waarlangs alle publiekscontacten lopen positief op. Intervisie vindt op verschillende manieren plaats. Collegiale intervisie wordt in alle sectoren gehanteerd en deelname is niet vrijblijvend. Een uitzondering hierop vormt de sector kanton. Intervisie heeft in deze sector het afgelopen jaar wel plaatsgevonden en een ieder heeft meegedaan, maar het antwoord op de vraag of dit een vervolg krijgt is nog onzeker.
Het onderwerp rechtseenheid krijgt binnen de rechtbank niet overal systematisch aandacht. De activiteiten wisselen per sector. Naast het vakinhoudelijk overleg in de sectoren civiel en bestuursrecht vinden in deze sectoren ook met enige regelmaat overleggen plaats waarin aandacht wordt besteed aan rechtseenheid. Daarnaast worden in de sector civiel alle uitspraken door één rechter meegelezen. In de sector straf vinden op dit moment nauwelijks rechtseenheidbevorderende activiteiten plaats. De sector kanton kent een tweemaandelijks overleg tussen de diverse locaties waarin rechtseenheid onderwerp van gesprek is.
Op dit moment kent de rechtbank weinig problemen met achterstanden. De sector civiel heeft de afgelopen jaren wel een forse inspanning geleverd om een grote achterstand weg te werken; hierin is men geslaagd.
Het onderwerp externe oriëntatie leeft binnen de rechtbank. Gelet op het palet van activiteiten, waaronder een lezersjury en het actief optreden van de president richting diverse maatschappelijke 'spelers' kan worden gesteld dat er sprake is van een redelijk proactief optreden. Externe oriëntatie is niet alleen gericht op het brengen, maar ook op het halen van informatie.
De rechtbank hanteert het kwaliteitssysteem en heeft inmiddels de nodige projecten aangepakt. Hierbij is rechtbankbreed gekozen voor een binnen de cultuur van de rechtbank passende aanpak, zijnde een geleidelijke aanpak waarbij niet direct beleidsdoelstellingen worden geformuleerd.

4.21 Rechtbank Middelburg

De rechtbank Middelburg heeft medewerkers met een sterk ontwikkeld professioneel bewustzijn.
De noodzaak om continue te verbeteren wordt echter niet als vanzelfsprekend beschouwd.
Het integriteitsbesef is in de organisatie goed ontwikkeld. De workshop morele dilemma's die in het najaar van 2006 wordt gehouden, zal hieraan nog een impuls geven.

Er is veel aandacht voor deskundigheidsbevordering. In de sectoren bestuursrecht, civiel en straf zijn de vakinhoudelijke overleggen goed geborgd. Medewerkers hebben aandachtsgebieden toebedeeld gekregen waarin zij de ontwikkelingen bijhouden. Dit vormt input voor het vakinhoudelijk overleg. In de kantonsector wordt belangwekkende jurisprudentie via de mail verspreid; op het maandelijkse overleg komt jurisprudentie niet structureel aan de orde. In de handelssector worden enkelvoudig te wijzen vonnissen structureel meegelezen. Vernietigingen worden alleen in de sector bestuursrecht systematisch geanalyseerd door een stafjurist en indien gewenst besproken. In de andere sectoren gaan vernietigingen in een rondzendmap en blijft een systematische analyse op leerpunten achterwege. De sector bestuursrecht kent een discussieplatform. Dit is een elektronische chatsite, waar over juridische vraagstukken wordt gediscussieerd. De andere sectoren gaan dit systeem overnemen. Voor specialistische vraagstukken op gebieden waarin binnen de rechtbank onvoldoende kennis in huis is, worden rechter-plaatsvervangers ingezet.
Alle rechters nemen tweejaarlijks deel aan een vorm van intervisie, zij het dat de toegevoegde waarde hiervan niet altijd wordt ervaren.
Op het gebied van rechtseenheid is vermeldenswaardig dat alle kantonrechters op één locatie zijn gehuisvest, hetgeen de mogelijkheid tot onderlinge afstemming bevordert. Voorts werken alle sectoren met het e-archief, zodat alle uitspraken terugvindbaar zijn. De sectoren kanton en straf hanteren voor het vastleggen van beleidsafspraken een beleidsafsprakenboek. De sector civiel heeft beleidsafspraken digitaal beschikbaar.
Snelheid en tijdigheid zijn binnen de rechtbank geen probleem.
Op het gebied van externe oriëntatie werkt de rechtbank aan een professioneel opgezet beleid voor onder meer externe communicatie. Met de media worden goede contacten onderhouden en jaarlijks is er overleg.
De instrumenten uit het kwaliteitssysteem worden door de rechtbank benut voor verbetering, waarbij bewuste keuzes worden gemaakt. In de communicatie naar de werkvloer worden strategische keuzes per onderwerp en in onderdelen gepresenteerd. Het voordeel is dat medewerkers niet worden geconfronteerd met beleidsplannen op een abstract niveau. Het nadeel is dat de samenhang van verschillende activiteiten hierdoor niet altijd duidelijk is.

4.22 Rechtbank Roermond

De rechtbank Roermond is sterk als het gaat om beleidsontwikkeling. De slag van het omzetten van dit ontwikkelde beleid in concrete stappen en maatregelen wordt echter nog onvoldoende gemaakt.
Op het gebied van onpartijdigheid en integriteit heeft de visitatiecommissie geen problemen ervaren. Het bewustzijn over deze onderwerpen is goed ontwikkeld. De rechtbank onderzoekt de mogelijkheid tot het instellen van een commissie ethiek naar Gronings model.
Op het gebied van het bevorderen van de deskundigheid is sprake van een goede structuur om dit te waarborgen. Vakinhoudelijk overleg vindt in alle sectoren gestructureerd plaats, met dien verstande dat dit overleg in de sectoren straf en kanton nog in de ontwikkelingsfase is. Er is voldoende ruimte voor het volgen van opleidingen en de behoeften van de medewerkers komen aan de orde in functioneringsgesprekken. Een rechtbankbreed opleidingsplan is er echter nog niet.
Met bejegening is het binnen de rechtbank over het algemeen goed gesteld. De uitslagen van de klantwaarderingsonderzoeken wijzen niet op problemen op dit terrein. Intervisie vindt plaats en circa 80% van de rechters heeft deelgenomen aan intervisie door middel van de camera methode. Intervisie vindt met name plaats op basis van vrijwilligheid. Hier schuilt een duidelijk risico.
Binnen de rechtbank zijn diverse systemen aanwezig die de rechtseenheid kunnen bevorderen. Binnen de sectoren straf en bestuursrecht ligt hier een belangrijke taak voor de juridische ondersteuning. De sector civiel kent een digitaal beleidsboek, waarin beleidsafspraken worden vastgelegd, zij het dat daar het geluid is gehoord dat er niet veel afspraken worden gemaakt en dat er te veel wordt afgeweken van de

wel vastgelegde regels. Ook de sector kanton kent een digitaal afsprakenboek, maar het maken van afspraken wordt bemoeilijkt door de verdeling over twee locaties. Dit is overigens niet een typisch Roermonds probleem.
Op het gebied van snelheid en tijdigheid heeft de visitatiecommissie niet geconstateerd dat er sprake is van problematische situaties. Normen ten aanzien van de productie zijn overigens bij de mensen op de werkvloer niet of nauwelijks bekend. Het aanspreken op productienormen vindt evenmin plaats.
Duidelijke doelstellingen op het gebied van externe oriëntatie ontbreken. Er worden wel diverse inspanningen verricht, maar waartoe deze dienen te leiden is niet duidelijk geworden. Richting de media is er sprake van een reactieve houding.
Het kwaliteitssysteem wordt in nagenoeg alle facetten door de rechtbank gehanteerd. Er staat inmiddels veel op papier. Het algemene beeld is dat er veel verschillende werkgroepen aan de slag zijn, maar dat te weinig is gebleken van daadwerkelijke successen. Naast het ontwikkelen van kwaliteitsbevorderende instrumenten is het van belang een helder beeld te hebben van de ambitie van de organisatie.

4.23 Rechtbank Rotterdam

De rechtbank Rotterdam is een grote rechtbank, hetgeen gevolgen heeft voor de organisatie-structuur. Zo zijn de sectoren opgedeeld in teams. Rotterdam is een rechtbank met een hoog ambitieniveau.
Op het gebied van onpartijdigheid en integriteit valt op dat wrakingen, berustingen en klachten worden benut om van te leren. Klachten worden gezien als kansen. Een systematische reflectie op integriteitsvraagstukken vindt niet plaats. De workshop morele dilemma's is bij de rechtbank nog niet gehouden, maar staat op het programma voor 2006.
Op het gebied van deskundigheidsbevordering kan nog de nodige winst worden behaald. In de sectoren straf en bestuursrecht en bij de handelsteams vindt gestructureerd vakinhoudelijk overleg plaats. In de kantonsector is er maandelijks een kantonrechtersvergadering, zonder secretarissen. Secretarissen in een aantal kantonteams organiseren een eigen vakinhoudelijk overleg. Een gezamenlijk vakinhoudelijk overleg met kantonrechters en secretarissen vindt niet plaats, ook niet in de teams. In het team familie is geen gestructureerd vakinhoudelijk overleg. Vernietigingen worden in de sector bestuursrecht voorgelegd aan de concipiënt en gaan in een rondzendmap, soms worden ze besproken. Bij de sector civiel kent men wel een procedure voor het omgaan met vernietigingen; de teamvoorzitter en de concipiënt krijgen de vernietigingen te zien. De vernietigingen worden geanalyseerd op leerpunten en als die er zijn worden die in het team of de sector besproken. Bij onverschoonbaarheden koppelt de teamvoorzitter die terug naar de concipiënt. Enkelvoudig te wijzen vonnissen worden, afgezien van opleidingssituaties, niet structureel meegelezen. De rechtbank stelt per medewerker 100 uur op jaarbasis beschikbaar om te investeren in deskundigheidsbevordering.
Intervisie komt steeds beter van de grond. Inmiddels heeft 83% van de rechters deelgenomen aan intervisie. Het gerechtsbestuur is hierop strakker gaan sturen en met resultaat. Binnen de sector bestuursrecht zal een training feedback geven en ontvangen worden aangeboden.
Op het gebied van rechtseenheid vallen de sectormiddagen bij de sector straf op, die bedoeld zijn om rechtseenheidsvraagstukken te bespreken. Op de maandelijkse kantonrechtervergadering komt het onderwerp eveneens aan bod. Niet alle sectoren hanteren een interne databank voor het opslaan van uitspraken en afspraken.
Snelheid en tijdigheid is geen groot probleem meer bij de rechtbank. Door middel van een projectmatige aanpak en deels door uitbesteding zijn de achterstanden bij handel beheersbaar geworden. Ten aanzien van de tijdigheid van de aanvang van zaken houden de bodes de aanvangstijdstippen bij. Bij uitloop worden rechters aangesproken door de teamvoorzitter. Een systematische aanpak om verbetering te brengen in de uitloop van zaken en het terugdringen van wachttijden is er echter niet.

Op het gebied van externe oriëntatie valt de rechtbank in positieve zin op. Naast gestructureerd overleg met ketenpartners, houdt het bestuur rondetafelgesprekken met belangrijke maatschappelijke organisaties over het imago van de rechtbank. De input wordt gebruikt voor het bepalen van de koers en om te verbeteren. Ten aanzien van het kwaliteitssysteem geldt dat alle instrumenten door de rechtbank worden gehanteerd.

4.24 Rechtbank Utrecht

De rechtbank Utrecht kenmerkt zich door een kwaliteitsgerichte cultuur. Momenteel is de rechtbank bezig met de ontwikkeling van een nieuwe strategie voor de komende jaren, waarbij opmerkelijk is dat gekozen is voor een benadering waarbij aan elke medewerker is gevraagd zijn gedachten er over te laten gaan en met ideeën te komen.
Opmerkelijk is voorts de instelling van zogenaamde Vice Presidenten Inhoudelijk Adviseurs (VPIA's) in alle sectoren. Deze functionarissen zijn voor 40% daadwerkelijk vrijgesteld voor allerlei taken op het gebied van kwaliteitsbevordering.
Onpartijdigheid en integriteit leven binnen alle geledingen sterk. De workshop morele dilemma's is al in 2002 gehouden. Op dit moment wordt nagedacht over een follow-up.
Het op peil houden en verbeteren van deskundigheid is een onderwerp dat de aandacht heeft binnen de rechtbank. De VPIA's spelen hierbij een belangrijke coördinerende en voorbereidende rol. Vakinhoudelijk overleg vindt in alle sectoren plaats en wordt goed voorbereid, vaak op basis van een vooraf afgesproken taakverdeling. Vermeldenswaard is nog het door de sector civiel ontwikkelde digitale handboek civiel, waarin opgenomen een compleet overzicht met alle relevante informatie inclusief diverse doorklikmogelijkheden. Mogelijkheden om cursussen te volgen zijn ruim aanwezig. Er worden tal van incompany cursussen georganiseerd, al dan niet met gebruikmaking van het samenwerkingsverband met de Universiteit Utrecht. Een rechtbankbreed opleidingsplan ontbreekt nog.
Bejegening is een onderwerp dat leeft. Intervisie vindt in alle sectoren plaats, waarbij iedereen deelneemt. Twee zittingzalen zijn uitgerust met vaste camera's ten behoeve van intervisie. In de kantonsector wordt rechters de mogelijkheid geboden om zittingsvaardigheden te trainen met behulp van acteurs.
Voor het onderwerp rechtseenheid heeft de visitatiecommissie een zelfde beeld gekregen als bij deskundigheid. Ook hier is een belangrijke rol weggelegd voor de VPIA's. In de sectoren bestuursrecht en civiel rouleren de eigen uitspraken. In de bestuurssector vindt hier een selectie plaats. In de sector civiel niet. Dit laatste is weinig effectief.
De rechtbank kent geen achterstanden. De doorlooptijden zijn goed en waar nodig worden maatregelen genomen om een en ander nog beter te stroomlijnen.
Op het gebied van externe oriëntatie zou een wat meer proactieve houding niet misstaan. Het halen van informatie is niet sterk ontwikkeld.
Het kwaliteitssysteem is goed ontwikkeld. De rechtbank doorloopt de zogenaamde PDCA-cirkel systematisch.

4.25 Rechtbank Zutphen

De rechtbank Zutphen heeft een duidelijke ambitie. Het bestuur probeert bewust een beperkt aantal prioriteiten te stellen om te voorkomen dat de aansluiting bij de werkvloer verloren gaat en te bewerkstelligen dat beleid ook daadwerkelijk wordt geïmplementeerd en geborgd.
Het integriteitsbesef leeft sterk. De workshop morele dilemma's heeft hieraan een bijdrage geleverd. De rechtbank zoekt nog naar een methode om de integriteitsdiscussie levend te houden. Er is wel de permanente bezinningscommissie integriteit, maar deze is nog onvoldoende ingebed in de organisatie.

Op het gebied van deskundigheidsbevordering bestaat ten aanzien van de sectoren een wisselend beeld. In de sectoren bestuursrecht en civiel vindt gestructureerd vakinhoudelijk overleg plaats. In de sector straf vindt wel vakinhoudelijk overleg plaats, maar met nog onvoldoende structuur. De sector kanton kent geen sectoraal vakinhoudelijk overleg. In de sectoren bestuursrecht en civiel worden vernietigingen systematisch op leerpunten geanalyseerd en indien nodig besproken. In de sector kanton vindt dit niet systematisch plaats. Bij handelszaken worden enkelvoudig te wijzen vonnissen structureel meegelezen. Bijna alle rechters bij de rechtbank hebben deelgenomen aan een vorm van intervisie. Bij de rechtbank worden drie methoden aangeboden. Ook de rechtbank Zutphen heeft deelgenomen aan het Promis-project.
Op het gebied van het bevorderen van rechtseenheid is op te merken dat de sectoren civiel en bestuursrecht gebruik maken van intranet om uitspraken en afspraken terugvindbaar te maken. Bij de strafsector worden beleidsafspraken alleen vastgelegd in notulen van vergaderingen, deze zijn daardoor moeilijk terugvindbaar. Bij de sector kanton vormt rechtseenheid een onderdeel van de kantonrechtersvergadering, door secretarissen wordt hier echter niet aan deelgenomen.
Snelheid en tijdigheid vormen momenteel geen groot probleem bij de rechtbank. Wel baart het gemak waarmee uitspraaktermijnen bij de sectoren kanton en bestuursrecht worden verlengd, zorgen. Voor het tijdig doen aanvangen van zaken bestaat veel aandacht binnen de rechtbank. Binnen de sector civiel en dan met name bij familie wordt de zittingsplanning onder de loep genomen. In de strafsector wordt uitloop van zaken onderdeel van intervisie.
Op het gebied van externe oriëntatie valt op dat Zutphen meewerkt aan het programma ‘Zutphen Gastvrije Justitiestad’, waarbij belangstellenden kunnen kennismaken met verschillende justitieonderdelen in Zutphen. Er vindt structureel overleg met ketenpartners plaats en zijn er goede contacten met de pers.
De instrumenten uit het kwaliteitssysteem worden gehanteerd, waarbij de rechtbank ervoor heeft gekozen niet de naam RechtspraaQ te gebruiken. De rechtbank heeft zelf succesbepalende factoren vastgesteld en neergelegd in een meerjarenplan, met meetbare doelstellingen. Deze zijn richtinggevend voor nieuwe plannen en projecten. Dit leidt tot een duidelijke strategie en prioritering. Dit proces is op gang, maar nog niet klaar.

4.26 Rechtbank Zwolle-Lelystad

Kenmerkend en uniek voor de rechtbank is het feit dat er ten aanzien van alle rechtsgebieden wordt recht-gesproken op twee locaties, te weten Zwolle en Lelystad. Daarnaast is de rechtbank in Zwolle ook nog eens gehuisvest in drie gebouwen.
Dit vergt het nodige om van het gerecht één geheel te maken. Desondanks heeft het bestuur gekozen voor een sterke sectorale aanpak. Het bestuur blijft hierbij op de achtergrond. Daarnaast lijkt er in zijn algemeenheid weinig informatie-uitwisseling tussen de sectoren plaats te vinden, waardoor het leren van elkaar wordt bemoeilijkt en het risico bestaat dat kansen op verbetering blijven liggen.
Binnen alle geledingen is men zich bewust van het belang van onpartijdigheid en integriteit. Het onderwerp leeft echter niet erg bij de medewerkers. De op stapel staande workshop morele dilemma’s kan hieraan een flinke bijdrage leveren. Met betrekking tot de registratie van nevenfuncties van rechterlijke ambtenaren is met name in de sectoren bestuursrecht en straf onvoldoende zicht op de actualiteit van de registratie.
Deskundigheidsbevorderende maatregelen vinden weinig structureel plaats. Vakinhoudelijk overleg vindt in de sectoren civiel en bestuursrecht periodiek plaats en wordt goed voorbereid. Ook uitspraken in hoger beroep worden, althans voor zover interessant, besproken. De deelname aan deze overleggen is echter nogal wisselend. In de sector straf heeft het vakinhoudelijk overleg enige tijd niet plaatsgevonden. Nu is men weer gestart met lunchbijeenkomsten, maar dit komt nog niet echt van de grond. In de sector kanton vindt in het geheel geen vakinhoudelijk overleg plaats. Er vindt wel een selectie plaats van uitspraken in hoger beroep. De geselecteerde uitspraken rouleren tegelijkertijd binnen de drie locaties.

De mogelijkheden om cursussen te volgen zijn volop aanwezig. Binnen de sectoren, met uitzondering van de strafsector, zijn opleidingsplannen vastgesteld, waarbij niet alleen aandacht is voor de persoonlijke opleidingsbehoefte, maar ook voor de opleidingsbehoefte van de sector.
Blijkens de uitslag van het in 2005 gehouden klantwaarderingsonderzoek kent de rechtbank geen grote problemen op het vlak van bejegening, hoewel met name de telefonische bereikbaarheid niet altijd op orde is. Intervisie staat nog in de kinderschoenen, waarbij de ene sector verder is dan de andere. In de strafsector komt intervisie vooralsnog niet van de grond.
Het onderwerp rechtseenheid lijkt niet erg te leven binnen de rechtbank, ondanks het feit dat in het laatst gehouden klantwaarderingsonderzoek niet erg hoog werd gescoord op dit onderwerp. De sector straf heeft onlangs een kwaliteitsmedewerker aangetrokken die zich met dit onderwerp gaat bezighouden. De sector civiel is voornemens om door middel van een klantenpanel meer inzicht te krijgen in de reden van de lage score. Alleen in de sector bestuursrecht is rechtseenheid regelmatig onderwerp van gesprek, met name tijdens de diverse vakinhoudelijk overleggen waar lijnen worden uitgezet. De sectoren civiel en straf kennen daarnaast nog een interne databank. Dit geldt niet voor de sectoren kanton en straf.
Van noemenswaardige achterstanden is niet gebleken. Op het gebied van snelheid en tijdigheid lijken geen grote problemen te bestaan, hoewel de werkdruk in sommige sectoren als hoog wordt ervaren.
Het nadenken over externe oriëntatie verkeert nog in de beginfase. Er is met name sprake van reactief optreden. Vermeldenswaard is nog het onlangs afgeronde project ‘lekenjury’.
De rechtbank hanteert het kwaliteitssysteem. Ook hier is sprake van een sterke sectorale aanpak. Plannen om tot verbetering van kwaliteit te komen worden wel gemaakt, maar de uitvoering ervan kost veel moeite.

5 Slotconclusies

In dit laatste hoofdstuk wordt een aantal algemene conclusies van de visitatiecommissie gegeven ten aanzien van de zeven onderwerpen die beschreven zijn in hoofdstuk 3.

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

Bijlage

Overzicht van de kleine visitatiecommissies en secretarissen naar gerecht

Hof Amsterdam (2 februari 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Mr. T.M.A. Claessens
Mr. F.W.H. van den Emster
Mw. drs. M.J. Poiesz
Jhr. ir. C.J.A. Reigersman
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Mw. mr. F.M. Rensenbrink

Hof Arnhem (2 februari 2006)
Prof. mr. C.J.J.M. Stolker (voorzitter)
Prof. mr. dr. J.A. de Bruijn
Drs. J.L. Melisie
Mr. P. van Kesteren
Mw. mr. E.H. Swaab
Mr. F. Oelmeijer
Mw. mr. J.D. Leeman

College beroep Bedrijfsleven (9 februari 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Mr. C. Schaap
Mr. G.A.M. Stevens
Dhr. W.J. Stokhof
Prof. mr. C.J.J.M. Stolker
Mr. F. Oelmeijer
Mw. mr. F.M. Rensenbrink

Rechtbank Haarlem (9 februari 2006)
Mr. dr. R.J. de Folter
Drs. J.L. Melisie
Mr. E.J van der Molen
Jhr. ir. C.J.A. Reigersman
Drs. E.F. Stoové
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Dhr. C. Kuiper

Rechtbank Dordrecht (16 februari 2006)
Mr. dr. R.J. de Folter
Mr. T.M.A. Claessens
Mr. P. van Kesteren
Mr. E.J. van der Molen
Prof. mr. C.J.J.M. Stolker
Mr. F. Oelmeijer
Mw. mr. J.D. Leeman

Rechtbank Roermond (16 februari 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Mr. F.W.H. van den Emster
Mr. C. Schaap
Drs. E.F. Stoové
Mw. mr. E.H. Swaab
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Mw. mr. F.M. Rensenbrink

Rechtbank Breda (23 februari 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Drs. J.L. Melisie
Mr. C. Schaap
Mw. mr. E.H. Swaab
Jhr. ir. C.J.A. Reigersman
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Mw. Mr. J.D. Leeman

Rechtbank Zutphen (23 februari 2006)
Mr. dr. R.J. de Folter
Mr. T.M.A. Claessens
Mr. F.W.H. van den Emster
Mr. P. van Kesteren
Mr. G.A.M. Stevens
Mr. F. Oelmeijer
Dhr. C. Kuiper

Rechtbank Groningen (2 maart 2006)
Mr. dr. R.J. de Folter
Jhr. ir. C.J.A. Reigersman
Mr. C. Schaap
Mr. G.A.M. Stevens
Mw. mr. E.H. Swaab
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Mw. mr. J.D. Leeman

Hof Den Bosch (9 maart 2006)
Mr. dr. R.J. de Folter
Mr. F.W.H. van den Emster
Mr. C. Schaap
Drs. E.F. Stoové
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Mw. mr. F.M. Rensenbrink

Rechtbank Almelo (16 maart 2006)
Mr. dr. R.J. de Folter
Mr. T.M.A. Claessens
Drs. J.L. Melisie
Mr. C. Schaap
Prof. mr. C.J.J.M. Stolker
Mr. F. Oelmeijer
Mw. mr. J.D. Leeman

Centrale Raad van Beroep (23 maart 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Prof. mr. Dr. J.A. de Bruijn
Mr. E.J. van der Molen
Dhr. W.J. Stokhof
Prof. mr. C.J.J.M. Stolker
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Mw. mr. J.D. Leeman

Hof Leeuwarden (30 maart 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Prof. mr. dr. J.A. de Bruijn
Mr. P. van Kesteren
Mw. drs. M.J. Poiesz
Mr. C. Schaap
Mr. F. Oelmeijer
Dhr. C. Kuiper

Rechtbank Rotterdam (2 maart 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Mr. T.M.A. Claessens
Mr. E.J. van der Molen
Mw. drs. M.J. Poiesz
Drs. E.F. Stoové
Mr. F. Oelmeijer
Mw. mr. F.M. Rensenbrink

Rechtbank Arnhem (9 maart 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Prof. mr. dr. J.A. de Bruijn
Drs. J.L. Melisie
Mr. E.J. van der Molen
Prof. mr. C.J.J.M. Stolker
Mr. F. Oelmeijer
Dhr. C. Kuiper

Rechtbank Den Haag (16 maart 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Mr. F.W.H. van den Emster
Mr. P. van Kesteren
Dhr. W.J. Stokhof
Mw. mr. E.H. Swaab
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Mw. mr. F.M. Rensenbrink

Rechtbank Alkmaar (23 maart 2006)
Mr. dr. R.J. de Folter
Mr. F.W.H. van den Emster
Mr. P. van Kesteren
Mr. G.A.M. Stevens
Mw. mr. E.H. Swaab
Mr. F. Oelmeijer
Dhr. C. Kuiper

Rechtbank Amsterdam (30 maart 2006)
Mr. dr. R.J. de Folter
Mr. T.M.A. Claessens
Drs. J.L. Melisie
Mr. E.J. van der Molen
Drs. E.F. Stoové
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Mw. mr. F.M. Rensenbrink

Rechtbank Assen (6 april 2006)
Mr. dr. R.J. de Folter
Mr. T.M.A. Claessens
Jhr. ir. C.J.A. Reigersman
Drs. J.L. Melisie
Mr. G.A.M. Stevens
Mr. F. Oelmeijer
Dhr. C. Kuiper

Rechtbank Middelburg (13 april 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Mw. drs. M.J. Poiesz
Mr. G.A.M. Stevens
Drs. E.F. Stoové
Mw. mr. E.H. Swaab
Mr. F. Oelmeijer
Mw. mr. F.M. Rensenbrink

Rechtbank Leeuwarden (20 april 2006)
Mr. dr. R.J. de Folter
Mr. F.W.H. van den Emster
Mr. C. Schaap
Drs. E.F. Stoové
Mr. F. Oelmeijer
Dhr. C. Kuiper

Hof Den Haag (27 april 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Mr. F.W.H. van den Emster
Mr. E.J. van der Molen
Drs. E.F. Stoové
Mw. mr. E.H. Swaab
Mr. F. Oelmeijer
Mw. mr. F.M. Rensenbrink

Rechtbank Maastricht (6 april 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Prof. mr. Dr. J.A. de Bruijn
Mr. F.W.H. van den Emster
Mw. drs. M.J. Poiesz
Prof. mr. C.J.J.M. Stolker
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Mw. mr. F.M. Rensenbrink

Rechtbank Utrecht (13 april 2006)
Mr. dr. R.J. de Folter
Prof. mr. dr. J.A. de Bruijn
Mr. P. van Kesteren
Drs. J.L. Melisie
Mr. C. Schaap
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Mw. mr. J.D. Leeman

Rechtbank Zwolle-Lelystad (20 april 2006)
Prof. drs. M.H. Meijerink
Prof. mr. dr. J.A. de Bruijn
Drs. J.L. Melisie
Mr. G.A.M. Stevens
Prof. mr. C.J.J.M. Stolker
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Mw. mr. J.D. Leeman

Rechtbank Den Bosch (27 april 2006)
Mr. dr. R.J. de Folter
Mr. T.M.A. Claessens
Mw. drs. M.J. Poiesz
Jhr. ir. C.J.A. Reigersman
Mr. C. Schaap
Mr. H.T.J.F. Verhappen
Dhr. C. Kuiper