



Raad voor de  
rechtspraak

# Onderzoek meetinstrumenten kwaliteit Rechtspraak

Ir. Bill van Mil, Frederique Uyterlinde,  
MSc., Prof. mr. dr. Hans de Bruijn,  
Dr. Manja Bomhoff, Lara Janssen, BA

Januari 2021

# Colofon

Raad voor de rechtspraak  
Postbus 90613  
2509 LP Den Haag

Deze publicatie verschijnt in het kader van het wetenschappelijk onderzoeksprogramma van de Raad voor de rechtspraak. Uitgave daarvan betekent niet dat de inhoud het standpunt van de Raad voor de rechtspraak weergeeft.

Onderzoek in opdracht van de Raad voor de rechtspraak, uitgevoerd door KWINK groep.

Begeleidingscommissie:

- drs. B.J.M (Gita) Gallé, lid van de Raad van Bestuur bij het Prinses Máxima Centrum voor Kinderoncologie
- mr. W.F. (Wilma) Groos, rechter en bestuurslid bij gerechtshof Amsterdam
- mr. R.G. (Robine) de Lange-Tegelaar, rechter en president bij de rechtbank Rotterdam
- prof. dr. P.M. (Philip) Langbroek, hoogleraar Rechtspleging en Rechterlijke Organisatie bij Universiteit Utrecht (voorzitter)
- dhr. O.F.J. (Olav) Welling, directeur bureau Raad voor de rechtspraak

De integrale tekst van dit rapport is gratis te downloaden van:  
[www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Raad-voor-de-rechtspraak/Wetenschappelijk-onderzoek](http://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Raad-voor-de-rechtspraak/Wetenschappelijk-onderzoek)

Rubriek: Overige onderzoeksrapporten

©2021 Staat der Nederlanden (Raad voor de rechtspraak)

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

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Aanleiding	4
1.2 Onderzoeksvragen en scope	4
1.3 Onderzoeksmethoden	5
1.4 Leeswijzer	6
<b>2 Bevindingen en aanbevelingen</b>	<b>7</b>
2.1 Bevindingen	7
2.2 Gewenste richtingen voor aanpassing van de meetinstrumenten kwaliteit	11
2.2.1 Richtingen voor het herontwerpen van MWO en KWO	12
2.2.2 Aanscherping visitatie door positie te kiezen in dilemma's	17
2.3 Concrete suggesties en aanbevelingen	20
2.4 Samenvattend schema	29
<b>Bijlagen</b>	<b>30</b>
<b>Bijlage I. MWO</b>	<b>31</b>
I.I. Beschrijving instrument	31
I.II. Beelden gesprekspartners	32
I.II.I. Pro's	32
I.II.II. Contra's	33
I.III. Conclusies	34
<b>Bijlage II. KWO</b>	<b>36</b>
II.I. Beschrijving instrument	36
II.II. Beelden gesprekspartners	38
II.II.I. Pro's	38
II.II.II. Contra's	38
II.III. Conclusies	40
<b>Bijlage III. Visitatie</b>	<b>41</b>
III.I. Beschrijving instrument	41
Doelstelling	41
III.II. Beelden gesprekspartners	42
III.II.I. Pro's	42
III.II.II. Contra's	43
III.III. Conclusies	45

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Om zicht te krijgen op de staat van de (zorg voor) kwaliteit van de rechtspraak heeft de Rechtspraak drie landelijke meetinstrumenten kwaliteit: visitaties, klantwaarderingsonderzoeken (KWO) en medewerkerswaarderingsonderzoeken (MWO). De meetinstrumenten kwaliteit zijn onderdeel van de check-fase van de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus) in het kwaliteitszorgsysteem van de Rechtspraak.

De laatste jaren is er steeds meer discussie ontstaan binnen de Rechtspraak over opzet, inrichting, nut en frequentie van de meetinstrumenten kwaliteit. Daarom heeft de Raad voor de Rechtspraak dit onderzoek laten uitvoeren.

Het doel van dit onderzoek is om in beeld te brengen wat het resultaat is van de huidige opzet en inrichting van de check-fase (betreffende de drie landelijke meetinstrumenten kwaliteit) en welke stappen nodig zijn om dit te verbeteren.

## 1.2 Onderzoeksvragen en scope

In dit onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Hoe presteren de drie instrumenten KWO, MWO en visitatie individueel én gezamenlijk vanuit het perspectief van het kwaliteitszorgbeleid van de Rechtspraak?
2. Welke stappen zijn nodig om de inzet / uitvoering in overeenstemming te krijgen met het actuele beoogde doel?

In de leeswijzer aan het eind van dit hoofdstuk wordt aangegeven waar in de rapportage deze vragen worden beantwoord.

Het onderzoek heeft zich primair gericht op de drie landelijke meetinstrumenten kwaliteit MWO, KWO en visitatie. Andere voorzieningen voor kwaliteitszorg, zoals professionele standaarden, intervisie en functioneringsgesprekken vielen buiten de scope van dit onderzoek.

## 1.3 Onderzoeksmethoden

Het onderzoek vond plaats in de periode september tot en met december 2020. De volgende onderzoeksmethoden zijn gebruikt:

- Aan de basis van het onderzoek ligt een uitgebreid **bronnenonderzoek**. Aan de hand van documenten zijn feiten, cijfers en ontwikkelingen over het kwaliteitszorgsysteem en de drie meetinstrumenten kwaliteit in kaart gebracht. Hiertoe zijn achtergronddocumenten<sup>1</sup> met betrekking tot het kwaliteitszorgsysteem bestudeerd. Daarnaast is gebruik gemaakt van documenten met betrekking tot de voorbereiding, uitvoering, de rapporten en de nazorg per kwaliteitsmeetinstrument.
- Vervolgens hebben **vier groepsgesprekken** plaatsgevonden. Per kwaliteitsmeetinstrument heeft één groepsgesprek plaatsgevonden met medewerkers uit verschillende geledingen van de Rechtspraak (waaronder rechters, raadsheren, juridisch medewerkers, bestuurders, medewerkers van de Raad en medewerkers met een functie binnen de bedrijfsvoering). Daarnaast is één groepsgesprek gevoerd met leden van het Presidenten en Raad Overleg (PRO), het Kwaliteit portefeuillehouders overleg (KPO) en het Strategisch bedrijfsvoeringsoverleg (SBO).
- Voor genodigden die niet aanwezig konden zijn bij een groepsgesprek, is de mogelijkheid geboden om input te delen in een kort telefonisch interview. De onderzoekers hebben zeven van dit soort interviews afgenomen.
- Er zijn **acht verdiepende interviews** gevoerd met uitvoerders van het KWO en MWO, rechters, bestuurders en medewerkers van de Raad.

KWINK groep voerde dit onderzoek uit in opdracht van de Raad voor de Rechtspraak (hierna: de Raad).

1 Verslag van de informatieronde, beleidsdocumenten, rapporten, wetenschappelijke literatuur.

# Inleiding

Dit onderzoek vond plaats onder begeleiding van een begeleidingscommissie. De leden van de begeleidingscommissie waren de heer Philip Langbroek (voorzitter), mevrouw Gita Gallé, mevrouw Robine de Lange - Tegelaar, mevrouw Wilma Groos en de heer Olav Welling.

## 1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat de algemene bevindingen van dit onderzoek en de aanbevelingen die wij op grond daarvan doen.

**Onderzoeksvraag 1** (Hoe presteren de drie instrumenten KWO, MWO en visitatie individueel én gezamenlijk vanuit het perspectief van het kwaliteitszorgbeleid van de Rechtspraak?) wordt op hoofdlijnen beantwoord in **paragraaf 2.1**. Het presteren van de drie instrumenten is in de **bijlage I, II en III** (over respectievelijk het MWO, KWO en de visitatie) in meer detail beschreven. Deze bijlagen bevatten tevens een korte feitelijke beschrijving van het kwaliteitsmeetinstrument, de beelden van gesprekspartners over het kwaliteitsmeetinstrumenten onze conclusies.

**Onderzoeksvraag 2** (Welke stappen zijn nodig om de inzet / uitvoering in overeenstemming te krijgen met het actuele beoogde doel?) wordt beantwoord in de paragrafen 2.2 en 2.3. In **paragraaf 2.2** wordt aangegeven welke richtingen wij aanbevelen voor het herontwerpen van het KWO en MWO en wordt beschreven welke dilemma's bij de opzet en inrichting van een visitatie goed (vooraf) doordacht moeten worden. In **paragraaf 2.3** worden vervolgens zeven concrete suggesties en aanbevelingen gedaan.

## 2 Bevindingen en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen en aanbevelingen beschreven. In de laatste paragraaf staat een samenvattende figuur die beknopt aangeeft wat de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek zijn.

### 2.1 Bevindingen

Het belang van inzicht in en leren van klantwaardering, medewerkerswaardering en visitatie wordt binnen de Rechtspraak breed gedragen. Met name het vergaren van inzicht om er vervolgens van te kunnen leren en verbeteren is een doelstelling die door alle gesprekspartners wordt onderschreven.

Er is waardering voor het feit dat er rechtspraakbreed afspraken zijn over het structureel ophalen van inzichten aan de hand van deze drie instrumenten. Hoewel er veel kritiek is op de wijze waarop hier momenteel invulling aan wordt gegeven, hecht men wel aan rechtspraak-brede afspraken over kwaliteitszorg via deze instrumenten. Vaak wordt daarbij benoemd dat het belangrijk is dat de Rechtspraak zichzelf meer gaat zien als één geheel, in plaats van een verzameling van individuele gerechten. Gezamenlijke afspraken over het meten van kwaliteit(szorg) kunnen daaraan bijdragen volgens gesprekspartners. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat er, naast landelijke afspraken en ook landelijke resultaten, veel waarde wordt gehecht aan het krijgen van inzicht in de 'lokale' resultaten, de resultaten op gerechtsniveau (en het niveau van de diensten). Het risico bestaat dat de gerechten de landelijke resultaten niet van toepassing achten op de eigen organisatie (terecht of onterecht) en dat hierdoor verbetering op grond van de meetinstrumenten onvoldoende tot stand komt.

# Bevindingen en aanbevelingen

## **Specifieke kritiek op de afzonderlijke meetinstrumenten kwaliteit**

Gesprekspartners maakten veel kritische opmerkingen over de afzonderlijke drie meetinstrumenten kwaliteit. De kritiek op het KWO en het MWO is anders van aard en van toon dan de kritiek op het visitatie-instrument:

De kritiek op het KWO en MWO is fors en fundamenteel. Daarmee bedoelen we dat de kritiek betrekking heeft op het instrument als zodanig: de opzet, de uitvoering en de resultaten. In bijlage I (MWO) en bijlage II (KWO) is deze kritiek samenvattend beschreven.

Voor het instrument visitatie is het beeld anders. Bij dit instrument zijn weliswaar veel kritische kanttekeningen geplaatst, maar geldt tegelijkertijd dat het instrument visitatie als zodanig onomstreden is. De kritiek lijkt vooral incidenteel, in de zin dat de kritiek van gesprekspartners betrekking heeft op de specifieke opzet, de specifieke uitvoering en het specifieke verloop van de laatste visitatie. In bijlage III is deze kritiek samenvattend beschreven.

## **Generieke kritiek die van toepassing is op de meetinstrumenten kwaliteit gezamenlijk**

Er zijn ook kritiekpunten naar voren gekomen die gelden voor meer dan één instrument. Hierna vatten we die kritiek samen.

### **Combineren van doelstellingen ervaren als lastige spagaat**

Veel gesprekspartners hebben aangegeven dat het combineren van enerzijds leren en verbeteren en anderzijds verantwoording afleggen weleens heeft gezorgd voor een lastige spagaat. Immers, bij het afleggen van verantwoording is de natuurlijke reactie om 'goed voor de dag te komen' en vooral ook te laten zien wat er allemaal goed gaat en wat er allemaal is verbeterd. Deze natuurlijke reactie draagt niet bij aan optimaal leren, want bij leren en verbeteren is het juist van belang om open te communiceren over hetgeen nog niet goed gaat en verbetering behoeft. Ook als het om een punt gaat dat een buitenstaander of bijvoorbeeld een visitatiecommissie niet eens zelf zou kunnen detecteren. Gesprekspartners geven aan dat de wijze waarop nu is omgegaan met de doelstellingen, ertoe heeft geleid dat de doelstelling 'leren en verbeteren' niet goed wordt bereikt of kan worden bereikt. Doordat bovendien verantwoording en ranglijsten 'op de loer liggen', wordt de setting om te leren door sommigen als niet optimaal beschouwd.



### **Wel een check, maar geen (zichtbare) act**

Op papier zijn de instrumenten onderdeel van de PDCA-cyclus, maar in de praktijk ontbreekt een duidelijke inbedding en cyclus. Voor veel betrokkenen is onduidelijk of en op welke wijze opvolging wordt gegeven aan de resultaten van de onderzoeken (act-fase). Ook is onduidelijk op welke wijze de resultaten van de meetinstrumenten kwaliteit worden gebruikt bij beleidvorming (plan-fase). In de gesprekken is regelmatig aangegeven dat de kwaliteitsmetingen hierdoor worden ervaren als 'een rituele dans'.

In de gesprekken zijn diverse verklaringen genoemd voor het gegeven dat het als lastig wordt ervaren om opvolging goed vorm te geven en om elkaar daarop aan te spreken. Zo is onder meer genoemd dat te veel verbeterpunten worden opgepakt, in plaats van dat van tevoren een goede en behapbare selectie wordt gemaakt van bijvoorbeeld drie punten die landelijk moeten worden opgepakt en drie punten die lokaal moeten worden opgepakt. Daarnaast wordt aangegeven dat het moeilijk is binnen de gerechten aandacht voor verbetertrajecten te organiseren. Aandacht hiervoor wordt namelijk verdrongen door het primair proces (het afhandelen van de rechtszaken). Verbetertrajecten worden op zich wel belangrijk gevonden, maar ze zijn niet zo urgent als de zaken die op dat moment moeten worden afgehandeld. Ook is als verklaring genoemd dat het inzetten van verbetertrajecten buiten de scope van het ingezette instrument valt. Daarmee wordt de verantwoordelijkheid om te verbeteren te veel overgelaten aan de individuele gerechten, met als gevolg dat er grote verschillen kunnen ontstaan in de wijze waarop de gerechten invulling geven aan een verbeterproces.

### **Te veel ruimte voor discussie over interpretatie**

Er is te veel ruimte voor discussie over de interpretatie van de opgehaalde gegevens en de toepasbaarheid ervan op individuele gerechten. Dat gebeurt wanneer de gegevens niet specifiek zijn of los worden gezien van de context. Dit zien we bijvoorbeeld bij de visitatie 2018, waarbij geen deelrapporten per gerecht zijn opgeleverd. We zien het ook bij het KWO en MWO, maar daar is het een gevolg van de focus op de voornamelijk cijfermatige informatie. Er worden bijvoorbeeld scores toegekend op bepaalde onderwerpen, maar het verhaal achter deze scores ontbreekt. De ruimte voor discussie over de interpretatie leidt ertoe dat op het niveau van de individuele gerechten gedacht kan worden dat de uitkomsten niet op haar van toepassing zijn of dat ze gekleurd zijn ("Wat zeggen deze uitkomsten over ons?", "Zijn de verschillende contexten wel te vergelijken, aangezien de grootte, de specialisatie en de locatie van de afzonderlijke gerechten zo verschillend zijn.", "Als iemand een slechte score geeft, dan wil ik ook weten of dit kan komen omdat deze persoon geen gelijk heeft gekregen in de rechtszaak"). Dit soort twijfel en

# Bevindingen en aanbevelingen

onzekerheid doet afbreuk aan het eigenaarschap van de resultaten en de motivatie om met deze resultaten aan de slag te gaan.

## **Beperkte betrokkenheid medewerkers**

Medewerkers van de gerechten worden weinig betrokken bij de opzet van de instrumenten. Hierdoor voelen medewerkers weinig eigenaarschap over de resultaten van de onderzoeken. De resultaten leven ook slechts in beperkte mate op de werkvloer. Daarnaast nodigen de onderzoeken voornamelijk uit tot het benoemen van het probleem, maar in mindere mate tot het nadenken over en onderdeel zijn van de oplossing. Uit de gesprekken kwam naar voren dat er wel degelijk een wens is onder medewerkers om meer betrokken te worden bij de kwaliteitszorg. Hierbij gaat het om de wens om invloed uit te kunnen oefenen op de vragen die worden gesteld, maar ook op de informatie die wordt verzameld, de agenda die wordt bepaald en de verbetermaatregelen die worden ingezet.

## **Opzet te statisch**

De instrumenten (met name het KWO en MWO) zijn te statisch opgezet. Daarmee doelen we op het feit dat vast staat op welke momenten de instrumenten worden ingezet en dat ze niet flexibel kunnen worden ingezet al naar gelang de behoefte en relevante ontwikkelingen. Er is daardoor beperkt ruimte om in te spelen op actuele thema's, zoals de impact van COVID-19 op de Rechtspraak.

## **Opzet te star en te veel gericht op vergelijkbaarheid in tijd en tussen gerechten en diensten**

De instrumenten KWO en MWO zijn er sterk op gericht om vergelijkbaarheid mogelijk te maken op een heel breed palet aan onderwerpen. Het gaat dan om vergelijkbaarheid in de tijd en vergelijkbaarheid tussen gerechten - en overige onderdelen van de rechtspraak zoals het Landelijk Dienstencentrum Rechtspraak (LDCR), de Informatievoorzieningsorganisatie Rechtspraak (IVO) en het bureau van de Raad inclusief het Landelijk Bureau Vakinhoud rechtspraak (LBVr). Daardoor is er beperkt ruimte voor het toevoegen van individuele vragen per gerecht. Lokale of actuele thema's kunnen hierdoor nauwelijks aan bod komen, en is er ook maar zeer beperkt ruimte in de vragenlijst om vragen te stellen over bijvoorbeeld de effectiviteit van specifieke maatregelen die lokaal zijn getroffen.

In gesprekken is daarbij vaak benadrukt dat er juist grote behoefte is aan het vinden van oplossingen, maatregelen en acties die het geconstateerde probleem kleiner kunnen maken, in plaats van het gebruiken van de onderzoeken voor het 'opsporen' van de precieze omvang van het (ervaren) probleem of de (ervaren) problemen.

Het voorgaande geldt te meer voor *wicked problems* die telkens naar voren komen en waarvan redelijk goed bekend is hoe groot ze zijn, zoals doorlooptijden of werkdruk. Er moet worden opgepast in de meetinstrumenten kwaliteit voor het steeds op dezelfde wijze vragen naar de bekende weg.

## **Kritiek op de samenhang van de meetinstrumenten kwaliteit**

De samenhang tussen de instrumenten is in de praktijk gebrekkig. Op papier staan de drie instrumenten met elkaar in verbinding. De uitkomsten van het MWO en KWO leveren bijvoorbeeld relevante informatie op voor de visitaties en in de visitaties kunnen gerechten ook bevestigd worden over de uitkomsten van het laatste MWO en KWO.

Tegelijkertijd lijken de instrumenten in de praktijk erg op zichzelf te staan. Zo wordt input uit voorgaande onderzoeken beperkt gebruikt en hebben medewerkers het gevoel dat tijdens de visitatie het MWO nog eens dunnetjes wordt overgedaan (door middel van een enquête onder alle medewerkers).

Daarnaast wordt beperkt nagedacht over het tegelijkertijd bevragen van zowel klanten als medewerkers op onderwerpen waarop dat logisch zou zijn. Bijvoorbeeld: hoe ervaren klanten én medewerkers de nieuwe digitale werkwijzen waartoe COVID-19 noodzaakte? Nu lijkt spreiding van de onderzoeken een doel op zich (om de werklust behapbaar te houden) in plaats van dat kennisbehoefte centraal staat en dat bepalend is voor de timing van onderzoeken.

## **2.2 Gewenste richtingen voor aanpassing van de meetinstrumenten kwaliteit**

We maken hierna onderscheid tussen het KWO en MWO enerzijds en de visitatie anderzijds. Dit doen we omdat de aard en betekenis van de kritiek op deze instrumenten verschillend is en daardoor andere typen aanpassingen noodzakelijk zijn.

Voor het KWO en MWO zijn fundamentele aanpassingen nodig. Dat betekent dat wij richtingen schetsen voor het herontwerpen van de twee instrumenten. We geven in onze beschouwing hierna aan welke richtingen wij voorstaan en welke voorbeelden er zijn die corresponderen met de door ons aanbevolen richtingen. In de paragraaf hierna (paragraaf 2.3) hebben we dat nog nader geconcretiseerd, door voorbeelden te geven van hoe invulling kan worden gegeven aan de richtingen die in deze paragraaf worden geschetst. Daar wordt het dus nog een stap concreter.

# Bevindingen en aanbevelingen

Voor de visitatie volstaan instrumentele aanpassingen. Bij dit instrument gaat het veeleer om het maken van expliciete keuzen in een aantal belangrijke dilemma's rondom de inzet en opzet van het instrument. We geven aan wat die dilemma's zijn en welke factoren relevant zijn bij het maken van een keuze in deze dilemma's. Ook voor het instrument visitatie geldt dat we in de paragraaf hierna (paragraaf 2.3) nog concrete suggesties en aanbevelingen doen, naast de aanbeveling om duidelijk positie te kiezen in de dilemma's die we in paragraaf 2.2.2 beschrijven.

## 2.2.1 Richtingen voor het herontwerpen van MWO en KWO

Hiervoor is reeds beschreven dat er ten aanzien van het KWO en MWO fundamentele wijzigingen nodig zijn. Daarom schetsen we hier een aantal richtingen voor het fundamenteel herontwerpen van de twee instrumenten. We geven in onze aanbevelingen hierna aan welke richting wij voorstaan en welke voorbeelden er zijn die corresponderen met de door ons aanbevolen richtingen. Daarbij is een tweetal opmerkingen vooraf noodzakelijk.

1. Zoals in paragraaf 2.1 beschreven, is niet altijd bij alle betrokkenen duidelijk wat de doelstellingen van een instrument zijn. Het is echter cruciaal dat alle betrokkenen weten (1) wat de doelen zijn en (2) welke route de uitkomst van het onderzoek zal volgen: wie welke uitkomsten waarvoor ontvangt. Als daar onduidelijkheid over bestaat, kan dat op allerlei momenten de effectiviteit van een instrument schaden.
2. In het verlengde daarvan merken we op dat het vaak onontkoombaar is dat instrumenten meerdere doelen hebben, die elkaar deels kunnen bijten. Zo ook de doelstellingen leren en verantwoorden. Leren veronderstelt een zekere vertrouwelijkheid, zodat er een setting ontstaat waarin onzekerheden en lastige dilemma's kunnen worden gedeeld. Verantwoorden is een externe activiteit, die vaak wat formeler is. Die spanning is er nu eenmaal, maar er zijn allerlei manieren denkbaar om daarmee om te gaan. Denk bijvoorbeeld aan twee soorten rapportages – een naar buiten toe en een naar binnen toe. Belangrijk is dat expliciet wordt gemaakt op welke wijze de doelstellingen spanning (kunnen) opleveren en hoe de organisatie daarmee omgaat.

### 1. Van informatie naar interactie

Momenteel wordt via de instrumenten informatie vergaard over medewerkerstevredenheid en klantwaardering. Om de informatie te verzamelen wordt gebruik gemaakt van vragenlijsten. De onderzoeken leveren hierdoor vooral cijfermatige informatie op. Er is weinig ruimte voor het verhaal achter de cijfers. Ook worden medewerkers enkel op reactieve wijze betrokken bij het MWO en niet betrokken bij het KWO. Deze factoren tezamen doen afbreuk aan de mate waarin medewerkers eigenaarschap

voelen over de resultaten en dragen eraan bij dat de resultaten van de onderzoeken weinig leven op de werkvloer.

We bevelen aan om een verschuiving te laten optreden naar meer aandacht voor het goed organiseren van de professionele interactie, al dan niet aan de hand van de verzamelde informatie uit de onderzoeken. Daarmee bedoelen we dat professionals met elkaar of met derden gestructureerd ervaringen uitwisselen over concrete vraagstukken. Het kan gaan om vraagstukken die uit de onderzoeken naar voren zijn gekomen, dit is echter niet noodzakelijk. Gesprekken zijn een geschikt middel om relevante en specifieke inzichten op te doen. Gesprekken tussen professionals zijn dynamischer en kunnen veel dieper gaan dan een onderzoek op papier. Ook vergroten ze het eigenaarschap van alle gesprekspartners. Daarnaast zijn gesprekken een manier om beter te laten landen wat er is opgehaald. We zien dit als een essentiële voorwaarde voor kwaliteitsverbetering. Om kwaliteitsverbetering te realiseren is het namelijk belangrijk dat bevindingen "gaan leven" en dat je je in een ander perspectief kunt verplaatsen.

Op beperkte schaal gebeurt dit overigens al. Voorbeelden hiervan zijn spiegel-bijeenkomsten, Connect & Inspire-sessies of het interviewen van rechtzoekenden en professionals door medewerkers zelf. De meerwaarde van deze op interactie gebaseerde activiteiten is dat ze levendig zijn, directe betrokkenheid van professionals impliceren en bovendien tot directe leerprocessen kunnen leiden. Interactie betekent ook dat de betrokken professionals de agenda deels zelf zetten en dus issues kunnen opvoeren die hen bezighouden.

## **2. Van meten naar mindset**

De meetinstrumenten zijn onderdeel van een duidelijke PDCA-cyclus en zijn vooral probleemsigalerend van aard. Wanneer de bevindingen en probleemanalyses uit het MWO en KWO zijn teruggegeven aan de gerechten en diensten, moet dat tot acties leiden, waarover wordt gerapporteerd. Het leerproces wordt op die wijze door de PDCA-cyclus expliciet gemaakt. Professionals doorlopen echter ook impliciete (stiltwijgende) leerprocessen, zeker wanneer de aandacht verschuift van informatie naar interactie (principe 1). Een impliciet leerproces houdt in dat zij inzichten verwerven en dat die onderdeel worden van hun professionele mindset, zonder dat precies kan worden geëxpliciteerd wanneer ze die inzichten hebben verworven en hoe ze die hebben verwerkt.

Verantwoording over expliciete leerprocessen kan middels een PDCA-cyclus, maar voor impliciete leerprocessen is dit niet geschikt. Impliciete leerprocessen kun je

## Bevindingen en aanbevelingen

immers niet altijd meten. Het is effectiever om een verandering van mindset te delen met anderen en dat anderen aangeven waar ze een verandering van mindset zien. Ook verantwoord over leren is dus een interactieproces.

Het meten van leerprocessen bij een focus op mindset kan nog steeds, maar het zal lichtvoetiger zijn dan via een PDCA-cyclus. Het is goed denkbaar dat, direct na een op interactie gebaseerde interventie, enkele kortere evaluatievragen worden gesteld over wat deelnemers hebben geleerd. Vervolgens kan dit worden herhaald na verloop van tijd, bijvoorbeeld door middel van een aantal schriftelijke vragen over wat deelnemers hebben geleerd en/of een beperkt aantal interviews met deelnemers. Belangrijk is dat dit lichtvoetige evaluaties zijn, die ook direct weer ten goede van de professionele leerprocessen moeten komen.

### **3. Van vooral landelijk naar meer lokaal**

Momenteel ligt bij de vormgeving van de instrumenten een sterk accent op generieke en vergelijkbare landelijke indicatoren. Een dergelijk concept heeft op papier een zekere charme en biedt in theorie de mogelijkheid om gerechten en diensten zowel onderling als in de tijd te vergelijken. Het nadeel daarvan is dat de instrumenten door het gestructureerde karakter weinig ruimte laten om aan te sluiten op lokale thema's en behoeften. Bovendien is – en dit geldt breder dan alleen voor de Rechtspraak – het productief kunnen vergelijken veel ingewikkelder dan vaak wordt verondersteld en het is daarom goed te begrijpen dat dit volgens onze gesprekspartners in de praktijk niet helemaal goed van de grond komt.

We bevelen aan om het uitgangspunt te laten verschuiven van een generiek landelijk instrument, naar lokaal toegespitste onderzoeken. Door beter aan te sluiten bij de dagelijkse praktijk van individuele gerechten, diensten en professionals, krijgen de instrumenten meer lokale kleuring en kunnen de uitkomsten beter worden herkend en erkend. Dat is belangrijk, want herkenning en erkenning zorgen voor draagkracht. Ook kunnen op deze manier beter passende handvatten voor verbetering worden gegeven waarmee verbetering daadwerkelijk kan worden gerealiseerd.

De verschuiving van landelijk naar lokaal betekent niet dat landelijke vergelijking geheel moet worden losgelaten. Het kan alleen sterk worden afgeslankt. Door de verschuiving komt de focus meer te liggen op lokaal onderzoek. Dat betekent dat lokale issues en vragen belangrijker worden en dat er meer ruimte komt voor dergelijke vragen in de onderzoeken. Daarbij benadrukken we dat het verstandig kan zijn dat gerechten en diensten onderling het goede gesprek voeren over best

*practices* (principe 1). Dat kan bijvoorbeeld inhouden dat ze over hun vragen van gedachten wisselen en eventuele *'best questions'* van elkaar kunnen overnemen.

#### **4. Van regelmaat naar relevantie**

Nauw met bovenstaande principe verbonden is het idee dat er ook ruimte moet komen om op actuele thema's in te spelen. Momenteel worden het KWO en MWO volgens een vast ritme uitgevoerd. Daardoor kan niet goed op actuele thema's worden ingespeeld, zoals bijvoorbeeld de impact van COVID-19. Juist een thema als COVID-19 en de digitalisering van processen die daarop volgde, zou zich naar wij aannemen uitstekend hebben geleend voor een thematisch KWO of MWO naar de ervaringen van klanten en medewerkers met de nieuwe werkwijzen.

We bevelen aan om in de instrumenten meer flexibiliteit in te bouwen waardoor ze beter kunnen inspelen op en aansluiten bij actuele thema's. Zowel onderzoeken naar medewerkerstevredenheid als klantwaardering kunnen daarmee aan relevantie winnen.

Wanneer er meer aandacht komt voor lokale en actuele thema's, is een mogelijke consequentie dat er ook meer ruimte moet komen voor ad hoc en kort-cyclisch onderzoeken. De vraag of er een onderzoek komt, hangt af van de relevantie van dat onderzoek, niet van een vooraf vastgelegde regelmaat. We merken hierbij op dat dit kan betekenen dat de frequentie van de periodieke landelijke KWO en MWO omlaag moet. Een laagfrequent landelijk KWO en MWO, biedt namelijk meer ruimte voor ad hoc onderzoeken.

Ook hier geldt dat het belangrijk is om van informatie naar interactie te bewegen: wanneer er binnen gerechten en diensten ideeën zijn over interessante actuele thema's en die worden tussen gerechten en diensten gedeeld, dan kan dit leiden tot onderzoek dat voor alle gerechten interessant is. Ook is het denkbaar dat clusters van gerechten en diensten met elkaar optrekken rondom actuele thema's, die voor hen interessant zijn en voor anderen minder.

Het principe 'van regelmaat naar relevantie' kan daarnaast betrekking hebben op het moment van bevragen. Als rechtzoekenden worden bevroegd, dan zou het niet onlogisch zijn dat bijvoorbeeld direct na afloop van een zaak te doen in plaats van een ruime periode later, omdat pas op dat moment het KWO weer plaatsvindt. Dit is een modernere variant van klantonderzoek die al breed ingang heeft gevonden in tal van sectoren, maar die ook kan passen op de Rechtspraak. Kifid, het klachteninstituut financiële dienstverlening, heeft haar klantenonderzoek via deze invalshoek ingericht.

# Bevindingen en aanbevelingen

## 5. Van hiërarchisch naar horizontaal

Het huidig instrumentarium kan als een hiërarchisch en verticaal instrumentarium worden geduid: op landelijk niveau wordt opdracht gegeven tot het uitvoeren van het KWO en het MWO en de informatie die lokaal wordt opgehaald resulteert in een landelijk beeld. Ook worden resultaten op landelijk niveau bewerkt. Zo worden open antwoorden eerst op landelijk niveau geaggregeerd voordat ze aan de gerechten en diensten worden teruggegeven. In dit proces is weinig aandacht voor het 'goede gesprek' over kwaliteitszorg tussen de gerechten onderling.

We bevelen aan dat het instrumentarium en het procesverloop wat meer horizontale trekken krijgen: de gerechten en diensten proberen meer van elkaar te leren over medewerkerstevredenheid en kwaliteit. Concreet kan worden gedacht aan ontmoetingen tussen gerechtsbesturen en tussen medewerkers van verschillende gerechten, waarin ervaringen en geleerde lessen worden uitgewisseld. Een dergelijk horizontaal instrumentarium kan op allerlei manieren worden vormgegeven, van geheel vormvrij, via een licht protocol, tot een set spelregels, met de afspraak dat de belangrijkste lessen worden geëxpliciteerd.

Om dit goed vorm te geven, is het belangrijk dat 1) gerechten en diensten weten *hoe* ze het onderlinge gesprek moeten voeren om van elkaar te leren, en 2) dat er voldoende capaciteit en aandacht is voor dit proces. Ten aanzien van het eerste punt, wijzen we erop dat het niet altijd vanzelfsprekend is dat onderling het goede gesprek tot stand komt. Gerechten en diensten kunnen hierin ondersteund worden vanuit landelijk niveau.

## 6. Van volledig tot voorrang

Tenslotte nog een principe dat betrekking heeft op de opvolging van deze instrumenten. Of een leerproces nu PDCA-achtig verloopt of meer een kwestie is van verandering van mindset, het risico bestaat altijd dat te veel onderwerpen de aandacht krijgen. Anders geformuleerd, dat er een integrale verbeteragenda komt. Maar als dit het geval is dan geldt het bekende gezegde: *"if it is everything, maybe it is nothing"*.

We bevelen aan om de aandacht te verschuiven van een veranderagenda die zo volledig mogelijk is, naar een veranderagenda die voorrang geeft aan een beperkt aantal prioriteiten. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat een top drie aan prioriteiten wordt opgesteld, waaraan in de komende periode aandacht wordt gegeven. Aandacht geven laat zich overigens vertalen naar verschillende zaken, waaronder thema's die in onderzoeken aan de orde moeten komen of het inzetten van verbetertrajecten (en communicatie hierover).



## Voorwaarden

De essentie van deze principes is dat er een beweging wordt gemaakt van uniformiteit naar variëteit. Daarbij past een drietal waarschuwingen:

- Variëteit heeft natuurlijk ook nadelen. Het kan leiden tot een onoverzichtelijk geheel van onderzoeken en onderzoekjes met als risico dat over een aantal jaren het beeld is dat er een 'oerwoud' aan activiteiten is ontstaan, dat ernstige vereenvoudiging vereist. Daarom is het belangrijk dat er voldoende afstemming blijft. Als er meer ruimte komt voor meer actuele en lokale thema's, is de vraag welke van die thema's landelijk worden opgepakt ten behoeve van het behoud van een landelijk beeld, en welke door de gerechten en/of diensten zelf (moeten) worden opgepakt. En, zoals eerder beschreven, vaak zullen verschillende gerechten en diensten belangstelling hebben voor dezelfde actuele of lokale issues en kan er onderlinge afstemming plaatsvinden. De vraag is hierbij wel steeds of het dan ook nodig is om overal dezelfde soort informatie te verzamelen. Soms kan het interessanter zijn om juist de uitkomsten of de daaruit volgende plannen met elkaar te delen.
- De rol van de kwaliteitsexperts binnen de rechtspraak zal veranderen: van een min of meer gestandaardiseerde manier van werken naar een werkwijze die meer tolerantie voor variëteit vergt. Wellicht zijn ook andere vaardigheden nodig: het maken van lichtvoetige protocollen voor horizontale processen, het bij elkaar brengen van gerechten en diensten met soortgelijke lokale issues, et cetera.
- De bovenstaande principes veronderstellen veel zelfwerkzaamheid van de gerechten en diensten. Zij moeten initiatieven nemen en goed doordenken wat zij belangrijk vinden ten aanzien van medewerkerstevredenheid en kwaliteit. Ook wordt van hen verlangd om meer samen te werken en elkaar op te zoeken voor het uitwisselen van kennis, ervaring en *best practices*. Wellicht moet er worden nagedacht over de vraag hoe zij zich verantwoorden over hun initiatieven en hoe zij hun interne (en onderlinge) leerproces hebben ingericht.
- Bestuurlijk leiderschap is van belang. Om het voorgaande goed te laten is van belang dat de besturen van de gerechten en diensten (en in het bijzonder de portefeuillehouders kwaliteit) deze lijn ondersteunen in woord en gedrag.

## 2.2.2 Aanscherping visitatie door positie te kiezen in dilemma's

Binnen de Rechtspraak is er veel draagvlak voor de visitatie als instrument. Er is een aantal punten van kritiek die uniek lijkt voor de jongstleden visitatie, deze worden in bijlage III beschreven. Meer in het algemeen geldt dat het voor het instrument visitatie belangrijk is om goed doordachte keuzen te maken op de meest pregnante dilemma's (die kunnen worden onderscheiden bij de inrichting van het instrument). Hierna schetsen we die dilemma's. In de volgende paragraaf doen we bij 'aanbeveling' zeven

## Bevindingen en aanbevelingen

concrete suggesties over de mogelijke positioneringen ten aanzien van deze zes dilemma's.

### **Focus op externe verantwoording of op intern leren**

Dit zijn de twee bekende functies van visitaties en bekend is ook dat tussen deze functies een spanning kan bestaan. Interne leerprocessen vereisen een soort professionele intimiteit waarin onzekerheden en dilemma's kunnen worden gedeeld. Externe verantwoording heeft vaak ook de connotatie van oordelen en beoordelen, en creëert daarmee minder een context voor leerprocessen.

Er kan een keuze gemaakt worden voor een van de functies of voor beide functies. Als dat laatste wordt gedaan, wordt een visitatie wat meer een balanceer-act. Dat is goed mogelijk en gebeurt in andere organisaties ook. Het begint ermee dat iedere betrokkene (zeker ook de visitatiecommissie) zich bewust is van deze spanning. Vervolgens zijn allerlei arrangementen te bedenken om hiermee om te gaan: een extern rapport en een aanvullende interne rapportage, gericht op leren, of een visitatie gericht op externe verantwoording en een midterm review gericht op leren.

### **Focus op professionele kwaliteit of ook op organisatorische kwaliteit**

Bij professionele kwaliteit valt te denken aan allerlei waarden die van directe invloed zijn op de kwaliteit van de Rechtspraak: doorlooptijden, bejegening, opleiding, et cetera. Bij organisatorische kwaliteit gaat het om vragen naar structuur en besluitvormingsprocessen. Antwoorden op vragen rond de organisatiestructuur van en besluitvormingsprocessen binnen de gerechten en diensten, hebben uiteraard invloed op de professionele kwaliteit, maar vallen daar niet mee samen. De kwaliteitscriteria voor de organisatie zijn soms ook minder uitgekristalliseerd en eenduidig dan professionele criteria en daarmee dus ook meer voor discussie vatbaar.

### **Gerechten en diensten of Raad en gerechten en diensten**

Tot nu toe worden alleen de gerechten en diensten gevisiteerd. Veel antwoorden op vragen van de visitatiecommissie hebben iets van doen met de relatie tussen de gerechten en diensten en de Raad. De vraag kan daarom worden gesteld of ook de Raad onderwerp van visitatie moet zijn. In het verlengde daarvan ligt de vraag welke aspecten van het functioneren van de Raad, en van de relatie tussen de Raad en gerechten en diensten, worden opgenomen in het visitatieprotocol.

### **Specifieke opdracht + focus of brede opdracht + vrijheidsgraden**

Dan is er de vraag naar de opdracht die de visitatiecommissie meekrijgt. Er kan sprake zijn van een specifieke opdracht: een aantal vragen, die daarmee ook focus geven aan het werk van de commissie. Het alternatief is een ruime opdracht,

waardoor de commissie ook gelegenheid heeft om thema's te adresseren die tijdens het visitatieproces naar boven komen. Focus kan ertoe leiden dat dergelijke interessante emergente inzichten geen plaats krijgen in de visitatie. Een ruime opdracht kan natuurlijk ook tot een minder duidelijke, wat meanderende rapportage leiden.

### Observeren of onderzoeken

Wat is de essentie van het werk van een visitatiecommissie? Ook hier zijn er twee uitersten. De eerste is dat een commissie bestaat uit mede-professionals en buitenstaanders, die vanuit hun professionaliteit en professionele ervaring een aantal observaties doen over het functioneren van een gerecht of de Rechtspraak. Die observaties kunnen discutabel zijn. Het gaat dan ook niet om de vraag of een commissie gelijk heeft, maar veel meer om het leerproces dat door de visitatie wordt aangejaagd. De tweede is dat een commissie echt onderzoek doet of laat doen rond bepaalde vragen. Dat leidt tot een zekere objectivering van de uitspraken van de commissie, die daarmee ook 'harder' en meer onderbouwd zijn.

### Interne reviewees of ook externe reviewees

Gerechten en diensten functioneren in een netwerk van instituties: het OM, de reclassering, de kindbescherming, de schuldhulpverlening, et cetera. Het functioneren van gerechten wordt deels bepaald door het functioneren van deze andere organisaties en dus is de vraag of in visitaties alleen met de gerechten moet worden gesproken of ook met actoren waar gerechten mee samenwerken. Het voordeel daarvan is een beter en breder beeld. Het nadeel is dat de visitatie enorm kan uitdijen.

### Hoe met deze vragen om te gaan?

- Visitaties vinden thans één keer in de vier jaar plaats. Het heeft dus weinig zin om generiek uitspraken te doen over de keuzes die op elk van de dimensies gemaakt moet worden: die hangen af van de specifieke context op het moment dat de visitatie plaatsvindt.
- Daarnaast: ongetwijfeld zijn er nog andere dilemma's te definiëren. Voor elk van de dilemma's geldt dat er (1) een keuze gemaakt kan worden voor een van de uitersten, of (2) dat er een arrangement kan worden ontworpen dat aan beide uitersten recht doet en waarin wordt gezocht naar een slimme combinatie die juist de voordelen van beide uitersten weet te combineren en de risico's of nadelen van beide uitersten goed weet te mitigeren.
- Belangrijker dan nu aan te geven welke inhoudelijke keuzes gemaakt moeten worden, is om bij de voorbereiding van de volgende visitatie een goed proces te ontwerpen waarin (1) deze en andere dilemma's worden geëxpliciteerd, (2) er op

# Bevindingen en aanbevelingen

elk van de dimensies keuzes worden gemaakt en eventueel (3) een arrangement wordt ontworpen om aan beide aspecten van de dimensie recht te doen. Hierbij tekenen we aan dat een aantal van de te maken keuzes natuurlijk samenhangt.

## 2.3 Concrete suggesties en aanbevelingen

De geschetste richtingen voor het herontwerp van het KWO en MWO en de dilemma's voor de visitatie, kunnen we vertalen in een aantal suggesties/aanbevelingen voor concrete verbeteringen. Een aantal suggesties/aanbevelingen heeft betrekking op dan één instrument (aanbevelingen 1-4), een aantal suggesties/aanbevelingen gaat specifiek over één van de instrumenten (aanbevelingen 5-7). Met hetgeen hierna volgt hebben we niet de ambitie volledig te zijn en een aantal scenario's zijn tegenstrijdig, de rechtspraak moet daarin zelf keuzes maken.

- 1. Neem als uitgangspunt dat verantwoording en leren beide belangrijke doelstellingen zijn, maar dat dit niet betekent dat alle meetinstrumenten kwaliteit ook op allebei gericht moeten zijn.**
  - Aan de behoefte aan verantwoording kan ook (deels) worden voldaan door gegevens uit andere bronnen te gebruiken (bedrijfsvoeringsinformatie over primaire proces) of door niet zozeer de opgehaalde informatie te delen maar vooral aan te geven wat er uiteindelijk binnen de organisatie mee is gedaan of zal worden gedaan. Op die manier kan een instrument zelf primair gericht blijven op het leren.
- 2. Behoud een zéér compact, landelijk vergelijkend onderzoek waarmee het mogelijk is en blijft om gerechten en diensten met elkaar te vergelijken op een zéér beperkt aantal indicatoren. Hiervoor is nodig dat het aantal vragen in het landelijke MWO en KWO wordt teruggebracht tot een minimum. Laat daarbij vergelijking over de jaren heen los, zodat per onderzoek kan worden toegespitst op onderwerpen waarover men op dat moment informatie wil hebben.**
  - De vergelijking is geen wedstrijd en dat moet ook op die wijze worden uitgedragen door de gerechtsbesturen en andere betrokkenen. Er moet vooral nieuwsgierigheid naar de verklaringen van verschillen worden getoond en professionele interesse in de lessen en best practices die daaruit te halen zijn. Scores uit dit soort onderzoeken moeten altijd het startpunt van een analyse zijn, en nooit het eindpunt van een oordeel. Bij intern (binnen de Rechtspraak) gebruik is het belangrijk dat de gegevens zo worden gebruikt dat ze uitnodigen tot verdere reflectie of nader onderzoek. Het is belangrijk

om de kwaliteit van het gesprek over deze gegevens goed te borgen zodat het lokale niveau zich gehoord en niet in het nauw gebracht voelt.

- Bij extern gebruik is het belangrijk dat dit ook intern goed wordt gecommuniceerd en medewerkers zich *grosso modo* herkennen in de conclusies.
- Het doel van de vergelijking tussen gerechten is leren, maar dat leren komt alleen tot stand als duidelijk wordt wat verklaringen zijn voor relatief hoge scores en relatief lage scores. Om dat te achterhalen is interactie nodig. Die interactie moet plaatsvinden en worden georganiseerd. Het kan nodig zijn om op lokaal niveau verantwoordelijken aan te wijzen voor het faciliteren van deze interactie.
- Een suggestie is om deze 'sterk afgeslankte' landelijke, vergelijkende onderzoeken anders te *timen* ten opzichte van de visitatie. Dat kan bijvoorbeeld door vlak voor, of gelijktijdig met, de visitatie een 'afgeslankt' MWO én KWO uit te voeren, zodat dit input kan zijn voor de visitatie die eens per vier jaar plaatsvindt. Eventueel kan ook de visitatiecommissie ruimte worden geboden om vragen toe te voegen.
- Een vraag die dan ook ontegenzeggelijk gaat ontstaan is de vraag of eens in de vier jaar een afgeslankt MWO en KWO een te lage frequentie is. Het antwoord op die vraag hangt af van wat er op lokaal niveau op dit punt al allemaal wordt onderzocht in de tussenliggende periode (en waarvoor we nieuwe instrumenten voorstellen bij aanbeveling 3). Er zijn verschillende alternatieven denkbaar:
  - Er zou kunnen worden besloten om tussen de visitaties in ook nog een soort *midterm* review te doen van het MWO en KWO. De visitatiecommissie kan dan kijken: wat is uit de *midterm* review gekomen, wat is er mee gedaan, hoe is het nu (vlak voor de visitatie), en welke aandachtspunten volgen daaruit?
  - Wat ook mogelijk is in de tussenliggende periode, is het uitvoeren van een tussentijds thematisch klant- of medewerkeronderzoek naar een actueel onderwerp. Een voorbeeld: momenteel speelt COVID-19 en hebben de gerechten en diensten grotendeels digitaal moeten werken. Deze verandering zou aanleiding geweest kunnen zijn om een thematisch klant- en medewerkeronderzoek (een soort mini-KWO en -MWO) uit te voeren naar hoe klanten en medewerkers dit hebben ervaren. Wat ging goed, wat kan beter, en hoe zou dit kunnen worden verbeterd?

### **3. Geef landelijke bouwstenen en instrumenten aan de gerechten (en 'diensten') om zelf onderzoek te kunnen doen onder klanten, professionals, ketenpartners en medewerkers.**

- Het moet beter mogelijk worden voor gerechten om zelf onderzoek(jes) te doen onder medewerkers of groepen medewerkers, of onder professionals en ketenpartners en rechtszoekenden en slachtoffers. Het voordeel daarvan is dat voor deze onderzoeken het eigenaarschap bij het lokale gerecht sterker zal zijn, en dat biedt een betere basis voor de 'act' na het onderzoek. Ook is hierdoor meer ruimte voor kort-cyclisch leren.
- Dit stelt gerechten in staat om te meten op het moment dat het relevant is. Bijvoorbeeld nadat een nieuwe werkwijze is geïntroduceerd en er behoefte is aan inzicht in de ervaringen van medewerkers (en klanten?) met de nieuwe werkwijze. Bijvoorbeeld na een verbouwing, waarbij het interessant is te weten wat de bezoekers in de eerste maand na opening is opgevallen? Of om meetgegevens te verzamelen over lokale experimenten die worden uitgevoerd.
- Dit gaat overigens alleen werken als de lokale gerechten hierin goed landelijk ondersteund worden. Dat kan vorm krijgen doordat landelijk enkele instrumenten beschikbaar worden gesteld die op lokaal niveau kunnen worden ingezet. Bijvoorbeeld:
  - een instrument dat een ondernemingsraad kan gebruiken om iets te polsen onder medewerkers.
  - een instrument waarmee rechtzoekenden direct na een zaak kunnen worden bevraagd naar hun ervaringen.
  - een instrument waarmee leidinggevenden (als ze dat zelf willen) op reguliere basis aan de medewerkers in hun team kunnen vragen hoe het met de werkdruk staat en of ze hulp van het team nodig hebben. Mogelijk kan ter inspiratie dienen hoe een grote uitvoeringsorganisatie in de overheid dit heeft georganiseerd of hoe een grote financiële instelling dit doet (voorbeelden op aanvraag beschikbaar).

Dat kan daarnaast vormt krijgen doordat op landelijk niveau personen beschikbaar zijn die op lokaal niveau ondersteuning en advies kunnen geven.

- Als een gerecht een instrument heeft toegepast, zou het kunnen zijn dat een ander gerecht dit specifieke instrument ook interessant vindt om zelf toe te passen. Daarvoor moet worden gestimuleerd dat dit zichtbaar wordt en dat kwaliteit-coördinatoren van lokale gerechten ook hun evenknieën bij andere gerechten goed kennen (korte lijnen). Organisatieonderdelen wordt aangemoedigd hun ervaring met het instrument, de belangrijkste opgedane inzichten en de afgesproken verbeterpunten te delen met elkaar. Dit gebeurt

op bestuurlijk niveau en op het niveau van kwaliteit. Bijvoorbeeld door een presentatie van de belangrijkste inzichten tijdens landelijke overleggen.

- Periodiek wordt gevraagd verantwoording af te leggen over de inzet van het gekozen instrument, de bevindingen en de follow-up. Een beschrijving van de bevindingen en de follow-up is ook onderdeel van de zelfevaluatie die wordt gedaan in het kader van de visitatie.
- De rol van de kwaliteit-coördinatoren bij de lokale gerechten verandert. Er is meer ruimte voor eigen keuzes. Tegelijkertijd kan er nog steeds worden geleerd van anderen. De wijze waarop lokale rekenkamers van Nederlandse gemeenten informatie uitwisselen over het uitvoeren van rekenkameronderzoeken kan mogelijk dienen als inspiratie voor de rechtspraak aangaande het uitwisselen van informatie over het uitvoeren van kwaliteitsonderzoeken. Deze lokale rekenkamers kunnen zelf bepalen welke onderzoeken ze doen, maar tegelijkertijd zijn er typen onderzoeken die door het gros van de Rekenkamers worden uitgevoerd. Ook zijn op het gebied van kennisuitwisseling diverse activiteiten georganiseerd.

#### **4. Geef meer aandacht aan het goed organiseren van de act-fase en borg opvolging van resultaten door hier verantwoordelijken voor aan te wijzen op verschillende niveaus.**

- Maak op verschillende niveaus personen verantwoordelijk voor een goede opvolging van de resultaten van de onderzoeken. Naast de verantwoordelijk bestuurder van een gerecht of dienst, kunnen bijvoorbeeld lokale kwaliteit-coördinatoren of leidinggevendenden met verantwoordelijkheden worden belegd. Deze verantwoordelijkheden bevatten dan onder andere het uitwerken van verbeterplannen om opvolging te geven aan resultaten, de communicatie hierover richting medewerkers, en het toezien op de implementatie van de verbeterplannen.
- Organiseer spiegelgesprekken op grond van de resultaten van de onderzoeken en zet daar een vorm van landelijke ondersteuning voor op. Met landelijke ondersteuning wordt bedoeld: een goed doordachte opzet voor een dergelijk gesprek, een draaiboek, een contactpersoon bij de Raad die kan helpen en kan adviseren. Kortom: een sparringpartner.
- “*Less is more*”: wees selectief in de verbeterprioriteiten. Op die manier kan de beschikbare capaciteit gericht worden benut en wordt voorkomen dat meer wordt beloofd dan kan worden waargemaakt. Hanteer bijvoorbeeld als lijn: drie prioriteiten op landelijk niveau, drie per gerecht, drie per afdeling. Hier moet dan de monitoring en communicatie op gericht worden, door bijvoorbeeld ieder half jaar (kort) te rapporteren.

### **5. Neem ten aanzien van het KWO nog de concrete suggesties en aanbevelingen hierna in overweging**

- Een mogelijkheid is om de rechtzoekenden en eventueel andere betrokken partijen direct na afloop van een zaak te bevragen over hun ervaringen met de Rechtspraak (online). Dat stelt in staat tot kort-cyclisch leren: immers, alle bij de zaak betrokken medewerkers zien de feedback. Een organisatie als Kifid hanteert een dergelijke systematiek en we geven als suggestie mee om daar inspiratie uit te halen. Kifid bevraagt consumenten wiens geschil is beslecht direct na afloop en rapporteert in haar jaarverslag over de uitkomsten (met de kanttekening dat de rapportage daarover op een wel erg hoog abstractie-niveau ligt).
- Organiseer lokaal gesprekken tussen gerechtsmedewerkers enerzijds en rechtzoekenden en professionals anderzijds. Faciliteer dit vanuit landelijk niveau (procesbegeleiding), maar laat gerechten zelf keuzes maken over de concrete invulling (frequentie, betrokkenen, et cetera).
- Een aantal keer is als suggestie gegeven dat mensen na een rechtszaak op een knop moeten kunnen drukken om hun tevredenheid te uiten. Wij bevelen aan dit niet te doen, tenzij het gaat om iets als 'ik kon in dit gebouw de weg goed vinden'. De achterliggende vraag moet namelijk zijn: kan ik iets met de uitkomsten van een dergelijke raadpleging? Voor veel andere onderwerpen biedt feedback in deze vorm dan onvoldoende inzicht.

### **6. Neem ten aanzien van het MWO nog de concrete suggesties en aanbevelingen hierna in overweging.**

- Ons is opgevallen dat het MWO sterk is geënt op het onderzoeken van de arbeidsomstandigheden. Zorg dat medewerkers ook suggesties over verbetering van de kwaliteit kunnen doen. Daar zou een instrument voor moeten worden ontwikkeld dat lokaal toepasbaar is, zoals in aanbeveling 3 al is aangegeven.
- Een tweejaarlijkse momentopname maken is voor sommige onderwerpen niet toereikend, als daar tussen weinig gebeurt of lijkt te gebeuren. Zo kan bijvoorbeeld bij een onderwerp als de werkdruk een tweejaarlijkse meting worden gedaan, maar mogelijk is het effectiever als werkdruk juist ook op andere momenten wordt 'getemperatuur'd'. Zorg dat er ook andere manieren zijn om met werkdruk om te gaan, bijvoorbeeld dat medewerkers de mogelijkheid krijgen het expliciet te maken (als die werkdruk hoog is op een bepaald moment) en andere teamleden er bewust van zijn zodat collega's elkaar kunnen helpen. Dat vergt andersoortige (meet)instrumenten (en sommige afdelingen zullen zeggen: ik heb geen meetinstrument nodig, ik bespreek dit wekelijks met mijn team).



- Zorg dat het MWO niet alleen probleemsigalerend is, maar maak het ook oplossingsgericht. Dit betekent dat medewerkers ook worden betrokken bij het oplossen van de problemen door hen te bevragen over oplossingen (check-fase), maar ook door hen verantwoordelijkheden te geven in de uitvoering van deze oplossingen (act-fase). Voor het ophalen van suggesties voor oplossingen kunnen medewerkers bevroegd worden in een vragenlijst, maar er kan ook een vorm van interactie worden gekozen tussen de medewerker en ontvanger van de feedback (bijvoorbeeld leidinggevende of HR-medewerker). Door hier het (groeps-)gesprek over aan te gaan worden medewerkers gestimuleerd om na te denken over oplossingen en kan de ontvanger van de feedback toetsen of hij/zij de oplossing of oplossingsrichting goed begrijpt door aanvullende vragen te stellen. Hierdoor wordt het gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid onder medewerkers vergroot en kan worden bijgedragen aan daadkracht om verbeteringen door te voeren.

**7. Voor het instrument visitatie geldt dat er expliciete keuzes moeten worden gemaakt in de dilemma's die in de paragraaf hiervoor zijn beschreven. De geschetste dilemma's kunnen we vertalen in een aantal suggesties voor concrete verbeteringen. Met het overzicht hierna hebben we niet de ambitie volledig te zijn en een aantal suggesties zijn mogelijk onderling strijdig. De rechtspraak moet daarin zelf keuzes maken.**

- Eerder is aangegeven dat een keuze moet worden gemaakt wat betreft de doelstelling van de visitatie: extern verantwoorden, intern leren of beide. We doen als suggesties om bij het gesprek daarover de volgende varianten als opties mee te nemen:
  - Scenario A: Accepteer dat een visitatie twee functies heeft. Dat is in andere sectoren ook zo. Die functies kunnen elkaar bijten – het is niet anders.
  - Scenario B: Accepteer dat een visitatie twee functies heeft, die elkaar kunnen bijten. Zorg dat een visitatiecommissie zich daar goed van bewust is en op tweeërlei wijze rapporteert. Ten eerste: het formele rapport van de commissie moet vooral de functie van externe verantwoording belichamen. Ten tweede: daarnaast kan de commissie ook meer informele terugkoppelingen geven, expliciet gericht op leren. Dit kan bijvoorbeeld via korte rapportages per gerecht of mondelinge toelichtingen aan gerechtsbesturen. Ten behoeve van het leerproces kan het raadzaam zijn om deze rapportages en/of toelichting niet openbaar te maken.
  - Scenario C: De visitatie heeft twee functies die elkaar kunnen bijten en daarom worden die functies ontvlochten. Dit kan bijvoorbeeld door de visitatie te richten op externe verantwoording (eens in de vier jaar) en

## Bevindingen en aanbevelingen

daarnaast meer lichtvoetige *midterm reviews* (twee jaar na de visitatie) uit te voeren waarin leren centraal staat.

- Scenario D: De visitatie heeft twee functies die elkaar bijten, daarom wordt ervoor gekozen de visitatie zich geheel op één van de twee functies te richten (leren). Voor de aanpak van de visitatie kan dan een aanpak conform '*appreciative inquiry*' (waardierend onderzoek) worden gehanteerd, waarbij het leren wordt bevorderd doordat *reviewers* vanuit een constructieve, *trust-based* houding hun rol invullen. Externe verantwoording vindt dan plaats via bijvoorbeeld jaarrapportages en/of rapportages over de wijze waarop de Rechtspraak invulling geeft aan het leren over en verbeteren van kwaliteit (het kwaliteitszorgsysteem). Er kan bovendien wel verantwoording worden afgelegd over het gegeven dát er een visitatie (gericht op leren) heeft plaats gevonden en wat de belangrijkste punten zijn waar de organisatie aan verder werkt.
- Laat de Raad ook visiteren. Formuleer in het PRO vooraf vragen over de Raad, die de commissie moet beantwoorden. We benadrukken dat oordelen over de Raad sterk afhangen van onderliggende normatieve opvattingen over de positie van de Raad. Vraag daarom de commissie om in het rapport haar onderliggende normatieve opvattingen te expliciteren. Als hiervoor wordt gekozen zijn qua timing twee alternatieven mogelijk: (1) Laat de Raad tegelijk met de gerechten visiteren, door dezelfde commissie. Dat is bevorderlijk voor een integraal beeld. Óf (2) laat de Raad op een ander moment visiteren, door een deels andere commissie. Dan kan de Raad haar rol bij de visitatie van de gerechten beter spelen.
- Zorg dat vooraf duidelijk is of een visitatiecommissie zich richt op professionele en/of organisatorische kwaliteit. We benadrukken dat oordelen over organisatorische kwaliteit sterk afhangen van onderliggende normatieve opvattingen over het bestuur en management van professionele organisaties. Vraag daarom de commissie om in het rapport haar onderliggende normatieve opvattingen te expliciteren.
- Er kan voor een brede (veel vrijheidsgraden) of een specifieke opdracht voor de visitatiecommissie worden gekozen. Als wordt gekozen voor een specifieke opdracht aan de visitatiecommissie, dan geven we als suggestie om in de opdrachtformulering altijd ruimte aan de commissie te laten voor het rapporteren van bijzondere beelden (positief of negatief). Anders geformuleerd, geef ruimte om over bijzondere bijvangsten te rapporteren. Als daarentegen wordt gekozen voor een meer generieke opdracht aan de commissie, nodig haar dan uit om de bevindingen te comprimeren en te prioriteren zodat duidelijk is welke bevindingen de belangrijkste zijn.

- Leg andere accenten in de zelfevaluatie (die onderdeel is van de visitatie): Gerechten en diensten kunnen ex ante en ex post leren. Zelfstudies spelen in visitatieprocessen altijd een cruciale rol. In de literatuur wordt wel gesproken over het ex ante effect van visitaties: een zelfstudie (die ex ante wordt uitgevoerd), dwingt de reviewee tot zelfreflectie en leidt al tot leerprocessen, zelfs nog voordat de visitatiecommissie langs komt. De leerprocessen naar aanleiding van de bevindingen van de visitatiecommissie noemen we ex post leerprocessen. De ex ante effecten van een zelfstudie zullen sterker zijn als de studie door de professionals in de gerechten wordt gedragen en mede door professionals wordt vormgegeven. Wanneer de zelfstudie een activiteit is van slechts het bestuur of (erger) van de support staf, zullen de ex ante effecten veel minder zijn. Voorts mag niet het beeld ontstaan dat de commissie nauwelijks in de zelfstudie geïnteresseerd is, want ook dat kan de ex ante effecten verminderen. We geven de volgende concrete suggesties mee met betrekking tot de zelfevaluatie: (1) Maak de zelfevaluatie compacter. (2) Geef de gerechten en diensten de kans om in de zelfevaluatie zelf agendapunten op te voeren, inclusief agendapunten die het eigen gerecht betreffen. (3) Draag gerechtsbesturen op om de medewerkers van het gerecht te betrekken bij het opstellen van de zelfevaluatie, ten einde draagvlak voor de zelfevaluatie binnen de organisatie te borgen en laat medewerkers in de zelfstudie ook kort aangeven hoe die betrokkenheid vorm heeft gekregen. (4) Voer geen aparte enquête onder alle medewerkers meer uit. Baseer je als commissie in plaats daarvan op het voorgaande MWO en KWO of voer het MWO en KWO gelijktijdig met de visitatie uit, zodat commissie desgewenst specifieke vragen voor deze onderzoeken kan aandragen.
- Maak de opvolging van de visitatie onderdeel van het instrument. Doe dit bijvoorbeeld door: (1) Expliciet te maken hoe de opvolging vorm moet krijgen. Pas daarbij de PDCA-cyclus alleen toe op onderwerpen die zich daarvoor lenen en doe daarmee recht aan het gegeven dat veel leerprocessen ook impliciet verlopen, door een moeilijk te meten verandering van mindset. (2) Spreek met de visitatiecommissie af dat zij kan aangeven welke thema's nader onderzoek vergen. Het moet dan gaan om thema's die een impact hebben op het rechterlijk functioneren en waarvan de commissie twijfels heeft over de volledigheid van de aangetroffen en verzamelde empirie.

Wij stellen voor om, afhankelijk van de reactie van de opdrachtgever op de voorgaande aanbevelingen, twee ontwerpessies te organiseren om het design van de meetinstrumenten nog een stap verder te brengen.

## Bevindingen en aanbevelingen

We treden graag in overleg met de opdrachtgever over de opzet van deze twee ontwerpessies, zodat ze de opdrachtgever op weg helpen bij het implementeren van de voorgestelde aanpassingen van de meetinstrumenten kwaliteit. Daarbij is een uitgangspunt dat we zoeken naar een ontwerp dat *lean and mean* is.

Wij vinden dat de volgende onderwerpen zich goed lenen voor een nadere uitwerking in een ontwerpessie (en hier kunnen twee onderwerpen uit worden geselecteerd):

1. Het nader uitwerken van aanbeveling 3 (geef landelijke bouwstenen en instrumenten aan de gerechten (en 'diensten') om zelf onderzoek te kunnen doen onder klanten, professionals, ketenpartners en medewerkers).
2. Het nader uitwerken van aanbeveling 4 (goed organiseren van de act-fase en borgen van de opvolging van resultaten door hier verantwoordelijken voor aan te wijzen op verschillende niveaus).
3. Het nader uitwerken van de aanbevelingen 5 en 6 (specifieke suggesties voor KWO en MW).
4. Het nader uitwerken van de aanbeveling 7 over de opzet van de visitatie.

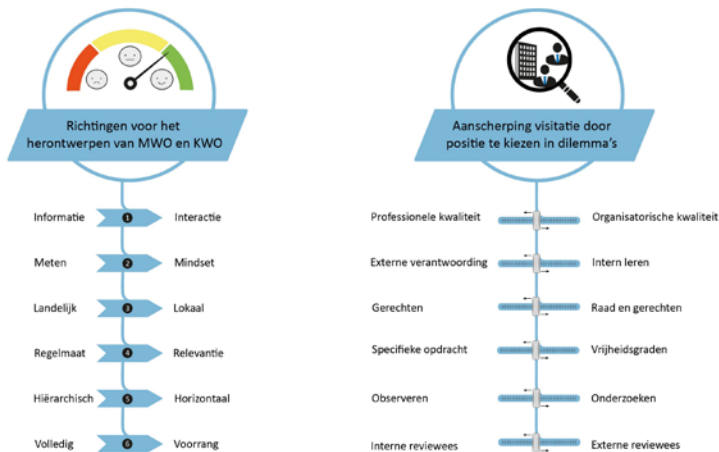
## 2.4 Samenvattend schema

### I. Analyse van de kritiek op de meetinstrumenten



1. Combineren van doelstellingen ervaren als lastige spagaat.
2. Wel een check, maar geen (zichtbare) act.
3. Te veel ruimte voor discussie over interpretatie.
4. Beperkte betrokkenheid medewerkers.
5. Opzet te statisch.
6. Opzet te star en te veel gericht op vergelijkbaarheid en tussen gerechten en diensten.
7. De samenhang tussen de instrumenten is in de praktijk gebrekkig.

### II. Gewenste richting voor aanpassing van de meetinstrumenten



### III. Concrete suggesties en aanbevelingen

1. Neem als uitgangspunt dat verantwoording en leren allebei belangrijke doelstellingen, maar dat dit niet betekent dat alle meetinstrumenten kwaliteit ook op allebei gericht moeten zijn.
2. Behoud een zéér compact, landelijk vergelijkend onderzoek waarmee het mogelijk is en blijft om gerechten en diensten met elkaar te vergelijken op een zéér beperkt aantal indicatoren. Hiervoor is nodig dat het aantal vragen in het landelijke MWO en KWO wordt teruggebracht tot een minimum. Laat daarbij vergelijking over de jaren heen los, zodat per onderzoek kan worden toegespijst op onderwerpen waarover men op dat moment informatie wil hebben.
3. Geef landelijke bouwstenen en instrumenten aan de gerechten (en diensten) om zelf onderzoek te kunnen doen onder klanten, professionals, ketenpartners en medewerkers.
4. Geef meer aandacht aan het goed organiseren van de act-fase en borg opvolging van resultaten door hier verantwoordelijken voor aan te wijzen op verschillende niveaus.
5. Neem ten aanzien van het KWO nog een aantal concrete suggesties en aanbevelingen in overweging (zie paragraaf 2.3).
6. Neem ten aanzien van het MWO nog een aantal concrete suggesties en aanbevelingen in overweging (zie paragraaf 2.3).
7. Maak bij het instrument visietatie expliciete keuzes in de zes beschreven dilemma's. De geschetste dilemma's kunnen we vertalen in een aantal suggesties voor concrete verbeteringen. Neem ten aanzien van dit instrument daarnaast nog een aantal concrete suggesties en aanbevelingen in overweging (zie paragraaf 2.3).

**Figuur 1.** Samenvattend overzicht analyse en aanbevelingen.



## Bijlagen

## Bijlage I. MWO

### I.I. Beschrijving instrument

#### Doelstelling

De doelstelling van het laatste MWO in 2019 was: *“De uitkomsten van het MWO geven bestuurders en leidinggevendenden van gerechten en diensten handvatten om de dialoog aan te gaan met hun medewerkers en continue verbeteringen door te voeren. Het bespreken van de resultaten van het MWO in het gerecht/organisatie en team geeft bestuurders en leidinggevendenden de kans om de verbinding te versterken en problemen aan te pakken die door medewerkers worden gesignaleerd”*.<sup>2</sup>

#### Uitvoering en frequentie

Het landelijk MWO wordt sinds 2014 uitgevoerd onder alle medewerkers, van de zeventien gerechten en drie landelijke diensten, binnen de Rechtspraak. Vanaf 2017 vindt het MWO elke twee jaar plaats. Een projectgroep is verantwoordelijk voor het laten uitvoeren van het MWO en het inschakelen van een onderzoeksbureau dat verantwoordelijk is voor de uitvoering. Daarnaast is de projectgroep verantwoordelijk voor het voorbereiden van de besluitvorming door het PRO rondom afronding van het onderzoek en draagt de projectgroep zorg voor een effectieve communicatie over het onderzoek. Deze projectgroep bestaat uit een gerechtsbestuurder (de projectleider), een gerechtsambtenaar (de projectsecretaris), een communicatieadviseur van een gerecht en een beleidsmedewerker van de Raad.<sup>3</sup>

#### Onderzoeksmethode

Medewerkerswaardering wordt onderzocht met behulp van een basisvragenlijst. Deze vragenlijst bevat grotendeels gesloten vragen. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid (over jaren heen en tussen gerechten en diensten onderling) wordt bij elk onderzoek zo veel mogelijk gebruik gemaakt van dezelfde vragen. Bij enkele onderwerpen kunnen medewerkers zelf verbeter suggesties geven doordat open vragen worden gesteld. De vragenlijst heeft betrekking op onderwerpen zoals

2 Projectopdracht Landelijk Medewerkers waarderingsonderzoek 2019. Versie 1 – 15 februari 2019.

3 Projectopdracht Landelijk Medewerkers waarderingsonderzoek 2019. Versie 1 – 15 februari 2019.

# Bijlagen

(invloed op) werkdruk, (invloed op) loopbaanontwikkeling, sociale veiligheid, omgangsvormen en leiderschap. In 2019 is gekozen om het aantal vragen in het MWO 2019 te verminderen ten opzichte van het MWO 2017. Hier is voor gekozen omdat het MWO werd ervaren als een (te) grote belasting.<sup>4</sup> Naast de basisvragenlijst wordt gerechten en diensten de mogelijkheid geboden om zelf vragen aan te leveren. In 2017 betrof dit vijf vragen en in 2019 was er ruimte voor 15 vragen.

## Resultaten en opvolging

Het MWO resulteert in de volgende producten:

- Rapportages per gerecht en dienst;
- Eén samenvattende rapportage op landelijk niveau, met twee losse bijlagen (één bijlage die de resultaten van de gerechten en diensten in vergelijking tot elkaar toont en één bijlage met daarin een weergave van suggesties en verbetervoorstellen);
- Handvatten voor gerechten om verbeteringen naar aanleiding van het MWO te faciliteren;
- Een evaluatierapport van het proces.<sup>5</sup>

Verbeteractiviteiten naar aanleiding van het onderzoek vallen niet binnen de scope van de uitvoering van het MWO (anders dan dat een bijlage wordt gemaakt die suggesties en verbetervoorstellen weergeeft). Het is de verantwoordelijkheid van de individuele gerechten om opvolging te geven aan de onderzoeksresultaten.<sup>6</sup>

## I.II. Beelden gesprekspartners

### I.II.I. Pro's

In gesprekken over het MWO zijn verschillende positieve punten van het MWO benoemd. Men hecht sterk aan het principe van een medewerkersonderzoek. De positieve aspecten die in gesprekken werden benoemd gingen echter veelal over *potentiële* pro's (want over de huidige opzet is men bijzonder kritisch). Gesprekspartners gaven namelijk aan dat het MWO in theorie een bijdrage zou kunnen leveren op bepaalde punten, maar dat dit in de praktijk nog niet altijd zo wordt ervaren of wordt teruggezien. Het gaat hierbij om de volgende punten:

4 Projectopdracht Landelijk Medewerkers waarderingsonderzoek 2019. Versie 1 – 15 februari 2019.

5 Projectopdracht Landelijk Medewerkers waarderingsonderzoek 2019. Versie 1 – 15 februari 2019.

6 Projectopdracht Landelijk Medewerkers waarderingsonderzoek 2019. Versie 1 – 15 februari 2019.



- **Via het MWO kan een stem worden gegeven aan medewerkers.** Het geven van een stem aan medewerkers en het luisteren naar hun signalen wordt gezien als een belangrijk element voor goed werkgeverschap en het verbeteren van de kwaliteit binnen de organisatie.
- **MWO-resultaten kunnen een aanknopingspunt bieden voor het goede gesprek.** Het MWO is uitgebreid en levert daardoor veel informatie op. Het MWO geeft uitgebreide informatie over de ervaringen en beelden van medewerkers op bepaalde onderwerpen (zoals werkdruk). De waarde van het MWO ligt volgens gesprekspartners in het gesprek dat bestuurders en leidinggevendenden vervolgens kunnen voeren met medewerkers over deze uitkomsten.
- **Het MWO kan een informatiebron zijn voor ondernemingsraden.** Voor ondernemingsraden kunnen de uitkomsten van een MWO aanknopingspunten bieden voor het adresseren van bepaalde onderwerpen of aanleiding zijn om verder onderzoek te laten doen naar bepaalde onderwerpen.
- **Het MWO kent een modulaire opbouw en geeft ruimte voor het toevoegen van (enkele) specifieke vragen door een gerecht.** Naast de basisvragenlijst biedt het MWO ruimte voor gerechten om enkele eigen vragen toe te voegen. Op deze wijze kan (weliswaar in beperkte mate) worden ingegaan op thema's die voor het individuele gerecht relevant zijn. Gesprekspartners vinden deze lokale kleuring belangrijk, omdat dit bijdraagt aan herkenning en omdat dit meer nuttige handvatten biedt om verbeteringen door te voeren.

### I.II.II. Contra's

Met betrekking tot het MWO zijn gesprekspartners kritisch op de volgende punten:

- **Voor medewerkers is er geen duidelijke relatie tussen het MWO en de PDCA-cyclus.** Op papier is het MWO onderdeel van de PDCA-cyclus, maar in de praktijk ontbreekt volgens gesprekspartners een duidelijke inbedding. Voor veel medewerkers is onduidelijk of en op welke wijze opvolging wordt gegeven aan de resultaten (act-fase). Ook heerst het beeld dat opvolging geven aan de uitkomsten verzandt. Daarnaast is onduidelijk op welke wijze de resultaten van het MWO worden gebruikt bij de beleidvorming (plan-fase). In de gesprekken is regelmatig aangegeven dat het MWO hierdoor wordt ervaren als "een rituele dans" en dat dit afbreuk doet aan de betrokkenheid die nodig is om stappen te zetten op het gebied van kwaliteit.
- **De herhaling van resultaten doet afbreuk aan de waarde van de resultaten.** Enkele onderwerpen komen nu al een aantal MWO's op rij als aandachtspunt naar voren. Het betreft voornamelijk *wicked problems*: complexe problemen die niet eenvoudig op te lossen zijn. De vragenlijst van het MWO is ten behoeve van vergelijkbaarheid echter telkens zoveel mogelijk hetzelfde. Hierdoor biedt het

MWO te weinig ruimte voor het meten van waardering voor ingezette verbetertrajecten en eventuele ervaren verbeteringen.

- **De frequentie van het MWO wordt in de huidige opzet (een omvangrijke landelijke momentopname) als te hoog ervaren.** Het MWO wordt ervaren als een te grote belasting voor medewerkers en de frequentie wordt als te hoog ervaren. Daarbij benoemen gesprekspartners dat dit samenhangt met het feit dat vaak dezelfde aandachtspunten uit het MWO naar voren komen, en dus met de huidige opzet de inhoudelijke meerwaarde niet optimaal is. Het is bovendien onduidelijk of, en op welke wijze, hier opvolging aan wordt gegeven. Gesprekspartners benadrukken dat hierdoor 'invulmoeheid' optreedt onder medewerkers.
- **Het MWO is een momentopname.** Het MWO schetst een beeld van medewerkerswaardering op een bepaald moment (een 'foto'), maar brengt niet in beeld door welke factoren dit wordt beïnvloed (een 'film'). Doordat het een momentopname is, kunnen de resultaten ook worden weggezet als 'slechts' een momentopname (bijvoorbeeld bij onwelgevallige uitkomsten).
- **Er is weinig ruimte voor eigen inbreng van de medewerker.** Vragenlijsten van de MWO's zijn telkens zoveel mogelijk hetzelfde en bevatten grotendeels gesloten vragen. Hierdoor is er weinig ruimte voor medewerkers om onderwerpen te adresseren die geen onderdeel zijn van de vragenlijst.
- **Er is weinig ruimte voor het inbrengen van actuele thema's.** Als gevolg van het hiervoor beschreven strakke format van de vragenlijst, alsmede het periodieke karakter van het MWO, is er weinig ruimte om in te spelen op actuele thema's (bijvoorbeeld COVID-19).
- **De huidige opzet roept weinig proactief gedrag op.** Medewerkers vullen een vragenlijst in, maar de vraagstelling (vooral probleemsignalerend) en de geringe opvolging nodigt uit tot een relatief achterover leunen in plaats van het actief nadenken over en onderdeel zijn van de oplossing.

### I.III. Conclusies

Rechtspraakbreed is men is sterk gehecht aan het principe van medewerkersonderzoek, maar de gesprekspartners die wij hebben gesproken zijn relatief ontevreden over de huidige vorm. In vergelijking tot de andere twee meetinstrumenten kwaliteit, is op het MWO de meeste kritiek geuit. De kritiek is fors en we zien dat dit afbreuk doet aan de waarde en het gezag van het instrument.

Wat opvalt is een mismatch tussen de doelstellingen van het MWO enerzijds, en de opzet en frequentie van het MWO anderzijds. Voor grotere thema's, waaronder *wicked problems*, volgen de onderzoeken elkaar te snel op om tussentijds

verbetering te realiseren. Het uitvoeren en publiceren van het onderzoek, de verdieping door een gerecht van de aandachtspunten, het inzetten van verbetertrajecten en daadwerkelijke verbetering realiseren is een proces dat voor dergelijke thema's veel tijd in beslag kan nemen. Een tweejaarlijkse frequentie van het MWO wordt dan als te hoog ervaren. Voor kleinere thema's of ingezette verbetertrajecten is deze frequentie juist te laag, omdat het niet de mogelijkheid biedt om kort cyclisch te monitoren en bijsturen.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat er binnen de organisatie relatief weinig waarde wordt gehecht aan vergelijkbaarheid van onderzoeken over de jaren heen. We constateren dat het belangrijker wordt gevonden dat vragen concrete verbeter suggesties in de goede richting opleveren en dat er meer ruimte komt om actuele onderwerpen te onderzoeken.

We concluderen dat er onvoldoende aandacht is voor geven van opvolging aan de uitkomsten van de MWO's. Voor medewerkers is onvoldoende duidelijk op welke wijze hier invulling aan wordt gegeven. Ook helpt niet mee dat de MWO's steeds een nulmeting lijken te zijn, doordat gebruik wordt gemaakt van dezelfde vragenlijst en niet wordt voortgebouwd op eerdere bevindingen of ingezette verbetertrajecten. Dit doet afbreuk aan de waarde van en het draagvlak voor het MWO.

## Bijlage II. KWO

### II.I. Beschrijving instrument

#### Doelstelling

Het KWO heeft een tweeledig doelstelling:

- *“Eenzijds wordt met het landelijk KWO verantwoording afgelegd richting maatschappij en vindt een benchmark plaats tussen rechtsgebieden en gerechten.*
- *Anderzijds geeft het instrument de individuele gerechten handvatten om verdere aanvullende activiteiten en/of verdiepend onderzoek te laten uitvoeren ter verbetering van de kwaliteit van de prestaties van en de dienstverlening binnen de gerechten.”<sup>7</sup>*

#### Uitvoering en frequentie

In 2011 is besloten dat het landelijk KWO elke 3 jaar moest worden uitgevoerd. In 2017 is dat gewijzigd naar elke 4 jaar.<sup>8</sup> Een projectgroep is verantwoordelijk voor het opstellen van het plan van aanpak, het ontwerpen van de vragenlijst, het opstellen van een communicatieplan, het aantrekken van een marktpartij voor de uitvoering, het toezien op de voortgang en het uiteindelijk evalueren van het KWO met de gerechten. De projectgroep bestaat uit een portefeuillehouder kwaliteit van een gerechtsbestuur (de projectleider), een stafmedewerker/adviseur kwaliteit en projecten (de projectsecretaris), een afgevaardigde van het bureau van de Raad en een hoofd/adviseur communicatie van een gerecht.<sup>9</sup>

#### Onderzoeksmethode

Het KWO wordt uitgevoerd onder verschillende doelgroepen, waarbij de klantwaardering van deze doelgroepen wordt gemeten met behulp van een gesloten vragenlijst. De rechtzoekenden en slachtoffers<sup>10</sup> worden direct na afloop van een zitting

7 Projectopdracht 'uitvoering klantwaarderingsonderzoek 2017'.

8 Projectplan Landelijk Klantwaarderingsonderzoek 2017.

9 Projectopdracht 'uitvoering klantwaarderingsonderzoek 2017'.

10 Slachtoffers zijn geïntroduceerd als een nieuwe categorie voor het KWO in 2017.

face-to-face benaderd voor deelname aan het onderzoek. Professionals<sup>11</sup> en curatoren<sup>12</sup> worden digitaal benaderd voor deelname aan het onderzoek.

Ten behoeve van de vergelijkbaarheid over de jaren wordt de vragenlijst opgesteld aan de hand van de vragenlijst van het vorige KWO. Vragen kunnen op kleine punten aangepast worden naar de hedendaagse ontwikkelingen binnen en buiten de Rechtspraak.<sup>13</sup> De vragenlijst bestaat uit 23 vragen voor rechtzoekenden, slachtoffers en curatoren en 21 vragen voor professionals. In deze vragenlijst wordt gevraagd naar de waardering van professionals en rechtzoekenden voor de rechtspraak, de waardering van professionals voor de typen gerechten en de waardering van professionals over de zaaksoorten. Voor de nieuwe doelgroepen slachtoffers en curatoren is een afzonderlijke vragenlijst ontwikkeld die aansluit op hun specifieke rol in de Rechtspraak. Omwille van de vergelijkbaarheid tussen doelgroepen worden verschillende vragen aan alle doelgroepen op dezelfde manier gesteld.<sup>14</sup>

Naast de vragenlijsten zijn in het kader van het KWO in 2017 twee Connect & Inspire-sessies gehouden met medewerkers van de rechtspraak. Het gaat om één sessie die is gehouden met professionals en curatoren en één sessie die is gehouden met rechtzoekenden en slachtoffers. De sessies zijn gehouden om meer verdieping en duiding te geven aan de gevonden resultaten, om verbeterpunten te formuleren en om een gevoel van urgentie op te roepen bij medewerkers binnen de Rechtspraak.<sup>15</sup>

## Resultaten en opvolging

Het KWO resulteert in de volgende producten:

- Eén samenvattend rapport met resultaten op landelijk niveau;
- Deelrapporten inclusief digitaal dashboard per gerecht;
- Evaluatierapport.

11 Officieren van Justitie, advocaten, rechtsbijstandsverzekeraars, deurwaarders, bewindvoerders en professioneel gemachtigden

12 Curatoren zijn geïntroduceerd als een nieuwe categorie voor het KWO in 2017.

13 Projectopdracht 'uitvoering klantwaarderingsonderzoek 2017'.

14 Klantwaarderingsonderzoek 2017. Onderzoeksverantwoording.

15 Evaluatierapport KWO 2017.

## II.II. Beelden gesprekspartners

### II.II.I. Pro's

Met betrekking tot het KWO zijn gesprekspartners positief over de volgende aspecten:

- **Systematisch feedback ophalen van de buitenwereld.** Uit gesprekken komt naar voren dat rechtspraakbreed sterk wordt gehecht aan het systematisch ophalen van feedback vanuit de samenleving over het functioneren van de Rechtspraak. Daarbij wordt regelmatig benadrukt dat men het leren en verbeteren op grond van de opgehaalde feedback als belangrijkste doel beschouwt.
- **Naast landelijke, ook lokale uitkomsten.** Men is positief over het feit dat het KWO resulteert in zowel een landelijk rapport, als deelrapporten per gerecht. Landelijke rapporten kunnen inzicht bieden in rechtspraakbrede aandachtspunten, maar de deelrapporten bieden volgens gesprekspartners betere handvatten om als gerecht mee aan de slag te gaan. Ook zou het volgens gesprekspartners meer mogelijkheden bieden om gerechten onderling van elkaar te laten leren, omdat het voor bepaalde onderwerpen laat zien naar welke gerechten moet worden gekeken voor *best practices*.
- **Doelgroepen.** Men is positief over de doelgroepen die worden benaderd voor het KWO. Veel waardering wordt in het bijzonder uitgesproken over het betrekken van de nieuwe doelgroep slachtoffers in het KWO 2018.
- **Connect & Inspire-sessies.** De Connect & Inspire-sessies die zijn georganiseerd in het kader van het laatste KWO, zijn door direct en indirect betrokkenen als zeer waardevol ervaren. Het bij elkaar brengen van medewerkers van de Rechtspraak enerzijds en 'gebruikers' van de Rechtspraak anderzijds, draagt bij aan wederzijds begrip en een grotere impact van de resultaten bij medewerkers van de Rechtspraak. Het laat 'de uitkomsten leven en zorgt dat het binnenkomt' en vergoot motivatie en daadkracht om met de uitkomsten van het onderzoek aan de slag te gaan.

### II.II.II. Contra's

Met betrekking tot het KWO zijn gesprekspartners kritisch op de volgende aspecten:

- **Doelstelling 'verantwoorden' zou bijvangst moeten zijn (en geen onderdeel van hoofddoelstelling).** Enkele gesprekspartners zijn kritisch op het gegeven dat 'verantwoording richting de samenleving' onderdeel is van de hoofddoelstelling van het KWO. Volgens hen zou de centrale doelstelling van het KWO 'het leren en verbeteren op grond van opgehaalde feedback' moeten zijn. Het feit dat de Rechtspraak dit doet is volgens hen al een noemenswaardig feit in de verantwoording richting de samenleving.

- **Het belang van vergelijkbaarheid (door de jaren heen) wordt niet sterk gevoeld.** De huidige opzet van het KWO legt veel nadruk op vergelijkbaarheid door de jaren heen. Uit gesprekken komt echter naar voren dat men hier relatief weinig waarde aan hecht.
- **Het leidt niet of maar beperkt tot nieuwe inzichten (terwijl het onderzoek omvangrijk en kostbaar is).** Het telkens opnieuw gebruiken van dezelfde vragenlijst heeft ook tot gevolg dat enkele onderwerpen nu een aantal KWO's op rij als aandachtspunt naar voren komen. Dit zijn over het algemeen *wicked problems*: complexe problemen die niet eenvoudig op te lossen zijn (zoals bijvoorbeeld lange doorlooptijden). De herhaling van uitkomsten in combinatie met het ontbreken van nieuwe inzichten, doet volgens gesprekspartners afbreuk aan de waarde die wordt gehecht aan het onderzoek.
- **Er is weinig ruimte voor eigen inbreng van de respondenten.** De vragenlijsten zijn telkens zoveel mogelijk hetzelfde en bevatten grotendeels gesloten vragen. Hierdoor is er weinig ruimte voor respondenten om onderwerpen in te brengen die geen onderdeel zijn van de vragenlijst.
- **Er is weinig ruimte voor het inbrengen van actuele thema's.** Als gevolg van het hiervoor genoemde strakke format, alsmede het periodieke karakter van het MWO, is er weinig ruimte om in te spelen op actuele thema's.
- **Lage respons (en AVG-problematiek).** Gesprekspartners vinden dat het KWO een relatief lage respons oplevert in relatie tot de tijdsinvestering en ingezette financiële middelen. Zij zijn hier kritisch op en vragen zich af of dezelfde resultaten en/of inzichten niet op efficiëntere wijze kunnen worden bereikt.
- **Sterke focus op cijfermatige score, weinig ruimte voor het verhaal daarachter.** Het KWO resulteert in een rapportage met veel cijfermatige informatie en scores. Gesprekspartners geven aan dat ze het verhaal achter deze cijfers missen. Daardoor spreken de resultaten minder tot de verbeelding en is het lastiger om de uitkomsten van het KWO te laten leven op de werkvloer.
- **Resultaten leven niet of beperkt op de werkvloer.** In veel gesprekken kwam naar voren dat de resultaten van KWO's niet of slechts beperkt leven op de werkvloer. Zoals bij het voorgaande punt al is aangegeven hangt dit onder andere samen met de wijze waarop de uitkomsten worden gepresenteerd. Daarnaast is regelmatig benoemd dat medewerkers ook weinig eigenaarschap voelen over de resultaten, omdat zij niet worden betrokken bij het onderzoek. Veel gesprekspartners zijn ervan overtuigd dat wanneer medewerkers actiever worden betrokken, bijvoorbeeld door zelf een aantal respondenten te interviewen, dit het gevoel van eigenaarschap vergroot.
- **Voor medewerkers is er geen duidelijke relatie tussen het KWO en de PDCA-cyclus.** Op papier is het KWO onderdeel van de PDCA-cyclus, maar in de

praktijk ontbreekt een duidelijke inbedding. Voor veel medewerkers is onduidelijk of en op welke wijze opvolging wordt gegeven aan de resultaten (act-fase).

Ook heerst het beeld dat opvolging geven aan de resultaten verzandt. Daarnaast is onduidelijk op welke wijze de resultaten van het KWO worden gebruikt in beleidvorming (plan-fase).

## II.III. Conclusies

We concluderen dat het belang van een KWO breed wordt gedragen binnen de Rechtspraak. Het kunnen leren en verbeteren op grond van opgehaalde feedback wordt gezien als belangrijkste doelstelling. Verantwoording richting de samenleving (over het leren en verbeteren) wordt beschouwd als bijvangst.

Tegelijkertijd is er ook stevige kritiek geuit op het KWO. Een fors deel van deze kritiek heeft betrekking op de inrichting van het instrument. De focus op vergelijkbaarheid door de jaren heen sluit niet goed aan bij de behoefte om in te spelen op lokale en actuele thema's. Het instrument kan hierdoor niet of slechts zeer beperkt worden benut voor onderzoek naar de effectiviteit van lokaal beleid. We merken hierbij op dat het KWO in de huidige opzet ook niet wordt ingezet voor continue meting. Daardoor kan het ook niet worden gebruikt om bijvoorbeeld klantwaardering of ingezette verbetertrajecten tussentijds te monitoren (en bij te sturen).

We concluderen dat er onvoldoende aandacht is voor het opvolgen van de uitkomsten van het KWO. Dat blijkt uit het gegeven dat voor veel medewerkers niet zichtbaar is op welke wijze opvolging plaatsvindt, als mede uit het gegeven dat de KWO's niet voortbouwen op uitkomsten van eerdere onderzoeken en de daarna ingezette verbeteringen. Het valt ons daarbij bovendien op dat het KWO een geïsoleerde plaats inneemt in het kwaliteitszorgsysteem. Het is niet verbonden aan andere instrumenten, zoals bijvoorbeeld onderzoeken van lokale gerechten naar klantwaardering.

Ten slotte concluderen we dat het KWO ver van de werkvloer af staat. Dit komt onder andere door het feit dat het KWO weinig ruimte geeft voor het verhaal achter de cijfers. Een andere verklaring lijkt te liggen in het gegeven dat medewerkers niet of nauwelijks worden betrokken bij het onderzoek, waardoor weinig eigenaarschap wordt gevoeld en weinig herkenning wordt ervaren bij de uitkomsten van de onderzoeken. Dit doet afbreuk aan de motivatie om te leren en doet afbreuk aan de daadkracht om te verbeteren op grond van de opgehaalde feedback.



## Bijlage III. Visitatie

### III.I. Beschrijving instrument

#### Doelstelling

Het doel van de Visitatie is tweeledig:

1. *“Het bevorderen van de kwaliteit van rechtspraak;*
2. *Transparantie naar de samenleving via een openbaar visitatierapport over de stand van de kwaliteit van rechtspraak.”<sup>16</sup>*

#### Visitatieprotocol

Voor elke visitatie wordt een visitatieprotocol opgesteld door een protocolcommissie. Het protocol beschrijft de onderwerpen waarop de visitatie betrekking heeft en de werkwijze en samenstelling van de visitatiecommissie. De protocolcommissie bestond in 2017 uit een president van een rechtbank (de voorzitter), een president van een gerechtshof, een afgevaardigde vanuit het KPO, een afgevaardigde van het SBO, een portefeuillehouder professionele standaarden vanuit het GLO<sup>17</sup>, een lid van het College van afgevaardigden (Cva), de directeur van het bureau van de Raad, een rechter als projectleider, een adviseur strategie van het Bureau van de Raad en een projectassistent.

#### Visitatiecommissie

De visitatie wordt uitgevoerd door een visitatiecommissie. Deze commissie wordt benoemd door de Raad voor de Rechtspraak en bestaat uit vijftien personen, waarvan zes interne leden en negen externe leden. De voorzitter en vicevoorzitter zijn werkzaam buiten de Rechtspraak. De externe leden worden geselecteerd door de Raad voor de Rechtspraak in samenspraak met het PRO, op basis van een longlist die wordt opgesteld door de protocolcommissie. Externe leden kunnen uit verschillende werkgebieden komen zoals de advocatuur, het bedrijfsleven, de journalistiek en maatschappelijke organisaties. Interne leden worden op verschillende wijzen geselecteerd. Twee leden, één president van een gerecht en één rechterlijk lid van een

16 Protocol Visitatie Gerechten 2018.

17 Gezamenlijk overleg LOV's (Landelijk Overleggen Vakinhoud).

# Bijlagen

gerechtsbestuur, worden benoemd door het PRO. Daarnaast worden vier leden geselecteerd door een selectiecommissie op basis van een open procedure.

## Uitvoering en frequentie

De visitatie wordt sinds 2006 uitgevoerd en vindt om de vier jaar plaats. De meest recente visitatie vond plaats in 2018. Voor de uitvoering van de visitatie gebruikt de visitatiecommissie verschillende onderzoeksmethoden:

- Een documentstudie;
- Een enquête die wordt uitgezet onder alle medewerkers van de Rechtspraak;
- Een zelfevaluatie door gerechtsbesturen;
- Een expertmeeting met professionals uit de rechtspraak, het openbaar bestuur, de rechtswetenschap en het publiek management om van gedachten te wisselen over de te onderzoeken thema's.
- Visitatiebezoeken bij alle gerechten.

## Resultaten en opvolging

Over het algemeen leveren de visitaties een landelijk rapport, deelrapporten en een mondelinge toelichting van de visitatiecommissie per gerecht op. In 2018 heeft de visitatiecommissie er echter voor gekozen om alleen een landelijk rapport en een mondelinge toelichting per gerecht op te leveren. Er zijn in 2018 dus geen deelrapporten per gerecht opgesteld. De opvolging van het onderzoek is geen onderdeel van de uitvoering van de visitatie en valt buiten de scope van het instrument visitatie.<sup>18</sup>

## III.II. Beelden gesprekspartners

### III.II.I Pro's

Met betrekking tot de visitatie zijn gesprekspartners positief over de volgende aspecten:

- **Belangrijk instrument in verantwoording richting samenleving.** Uit de gesprekken komt naar voren dat de visitatie wordt beschouwd als een heel belangrijk instrument om rechtspraakbreed verantwoording af te leggen aan de samenleving. Samen met het leren en verbeteren op grond van de uitkomsten, ziet men verantwoording richting de samenleving als een belangrijke doelstelling.

18 Protocol Visitatie Gerechten 2018.

- **Toont dat de Rechtspraak transparant is én zichzelf wil verbeteren.** Visitaties tonen volgens gesprekspartners aan dat de Rechtspraak richting de buitenwereld transparant wil zijn over het functioneren van de organisatie en wil leren en verbeteren op grond van de inzichten die worden opgedaan. Aan deze boodschap wordt rechtspraakbreed veel waarde gehecht, omdat het volgens gesprekspartners bijdraagt aan het draagvlak voor en vertrouwen in de Rechtspraak.
- **Zowel interne als externe leden in de visitatiecommissie.** Men is positief over het feit dat de visitatiecommissie wordt samengesteld uit zowel leden vanuit de Rechtspraak als daarbuiten. Volgens gesprekspartners versterkt het betrekken van externe leden het beeld dat de Rechtspraak transparant wil zijn. Ook wordt het betrekken van externe leden beschouwd als een waardevolle toevoeging omdat het een frisse blik en nieuwe of andere perspectieven toevoegt.
- **Proces van visitatie dwingt tot reflectie en leren.** Gesprekspartners hechten veel waarde aan de visitatie, omdat volgens hen het proces (zowel het onderzoek zelf als de uitkomsten daarvan) de organisatie dwingt tot reflectie en leren. In de gesprekken is vaak aangegeven dat de organisatie door de visitatie een spiegel wordt voorgehouden. Van de inzichten die daaruit voortkomen kan worden geleerd en via die weg wordt de kwaliteit bevorderd.
- **Zelfevaluatie waardevol element.** Nauw verbonden met bovenstaand punt is het gegeven dat veel gesprekspartners zich positief hebben uitgelaten over de zelfevaluatie die is gemaakt door de gerechtsbesturen. De zelfevaluatie is volgens hen een methode die bij uitstek bijdraagt aan reflectie en leren door de gerechtsbesturen.

### III.II.II. Contra's

Met betrekking tot de visitatie zijn gesprekspartners kritisch op de volgende aspecten:

- **Dubbele doelstelling: doelstellingen kunnen conflicteren.** Uit gesprekken komt naar voren dat de dubbele doelstelling van de visitatie (verantwoording én leren/verbeteren) tot conflicterende situaties kan leiden. Dit is met name het geval als het onderzoek leidt tot inzichten die (politiek) gevoelig zijn. Om hiervan te kunnen leren en verbeteren is het belangrijk dat de inzichten openlijk en in een veilige omgeving kunnen worden besproken *binnen* de organisatie. Om deze veilige leeromgeving te borgen, kan het in sommige situaties wenselijk zijn om de inzichten niet extern te publiceren. Voor de doelstelling verantwoorden wordt echter sterk gehecht aan transparantie naar de buitenwereld en ziet men risico's bij het deels intern houden van informatie.
- **De scope van de visitatie is onduidelijk.** Er is onduidelijkheid over de scope van de visitatie: is deze gefocust (op het primaire proces) of breed (ook de organisatie

daar omheen)? Anders gezegd, richt de visitatie zich op professionele kwaliteit of ook op organisatorische kwaliteit? Uit de gesprekken komt naar voren dat er onder gesprekspartners ook verschillend wordt gedacht over de scope van de visitatie en wat deze zou moeten zijn. Sommigen ervaren een gebrek aan focus, terwijl anderen hechten aan een brede insteek.

- **Enquête ervaren als verkapt MWO en 'te veel van het goede'.** Eén van de onderzoeksmethoden betreft een enquête die wordt uitgezet onder alle medewerkers. Uit gesprekken komt naar voren dat deze enquête wordt ervaren als een verkapt MWO, omdat het veel vergelijkbare onderwerpen bevat. In combinatie met het MWO dat iedere twee jaar wordt uitgevoerd, wordt deze enquête ervaren als te veel van het goede.
- **Commissieleden beter voorbereiden.** Verschillende gesprekspartners wijzen op het feit dat visiteren een intensief en complex traject kan zijn. "Het is een vak apart", is regelmatig benadrukt. Verschillende gesprekspartners pleiten er daarom voor dat er meer aandacht komt voor het voorbereiden en/of trainen van commissieleden op de vaardigheden die van hen worden gevraagd in het visitatieproces.
- **Zelfevaluatie door besturen.** Het beeld heerst dat de zelfevaluaties vooral een product zijn van de besturen en dat ze niet altijd worden gedragen door de hele organisatie. Men is hier kritisch op en pleit voor een aanpak die leidt tot een product dat wel organisatie-breed draagvlak geniet.

Er is ook kritiek geuit die specifiek betrekking had op de visitatie 2018 (en dus niet van toepassing is op voorgaande visitaties):

- **Geen rapportages per gerecht.** In 2018 resulteerde de visitatie in een landelijk rapport en werden daarnaast geen deelrapporten per gerecht opgeleverd. Veel gesprekspartners zijn hier kritisch op. Het doet volgens hen geen recht aan de tijd en energie die gerechten steken in het voorbereiden en deelnemen aan visitatie. Ook doet het volgens gesprekspartners afbreuk aan de mate waarin gerechten leren en verbeteren op grond van de uitkomsten, omdat ze het onderzoek gemakkelijk naast zich neer kunnen leggen onder het mom "de uitkomsten zijn niet op dit specifieke gerecht van toepassing".
- **Zelfevaluatie niet of beperkt gebruikt door visitatiecommissie.** Het beeld heerst dat de zelfevaluatie in de visitatie 2018 niet of beperkt is gebruikt door de visitatiecommissie. Dit doet volgens gesprekspartners geen recht aan de tijd en energie die besturen steken in het uitvoeren van de zelfevaluatie. Ook deed het volgens de gesprekspartners afbreuk aan het draagvlak voor de visitatie(commissie) onder de gerechtsbesturen.

- **Samenstelling commissie.** Bij sommige van onze gesprekspartners heerst het beeld dat enkele leden in de visitatiecommissie een eigen (politieke) agenda hadden. Volgens deze gesprekspartners doet dit afbreuk aan de uitkomsten van het rapport en het draagvlak daarvoor.
- **Onderwerpkeuze.** In 2018 heeft de visitatiecommissie ervoor gekozen de opdracht breed te interpreteren en ook organisatievraagstukken als diversiteit bij het onderzoek te betrekken. Verschillende gesprekspartners zijn hier kritisch op, omdat de visitatie hier volgens hen niet over zou moeten gaan. Bovendien dwingt de aandacht voor deze onderwerpen de organisatie tot acteren, ook als de organisatie vindt dat andere onderwerpen prioriteit hebben.

### III.III. Conclusies

We concluderen dat de visitatie als instrument sterk wordt gewaardeerd. Rechtspraakbreed wordt het uitdragen van transparantie en de bereidheid om te leren en verbeteren belangrijk gevonden.

Een fors deel van de kritiek die in gesprekken naar voren kwam, had betrekking op de specifieke omstandigheden van de visitatie in 2018 en heeft dus geen betrekking op het instrument in het algemeen. Deze kritiek was overigens wel stevig en heeft afbreuk gedaan aan het draagvlak voor de visitatie van dat jaar.

Over het instrument in algemene zin concluderen we dat er een aantal thema's en dilemma's spelen waar onduidelijkheid over is en waarbij er behoefte is aan het maken van een expliciete keuze in deze dilemma's. Het gaat met name om de doelstellingen van de visitatie (en hoe de organisatie omgaat met eventuele tegenstrijdige belangen daarbij) en de scope van de visitatie (zowel ten aanzien van professionele en/of organisatorische kwaliteit, als de thema's).

Ten slotte enkele opmerkingen over het leren van de visitaties. Het valt ons op dat de visitatie niet wordt benut als instrument om besturen van elkaar te laten leren. Besturen worden gevisiteerd door de visitatiecommissie, maar visiteren elkaar niet. Dat dit wel nuttig kan zijn komt onder meer naar voren uit de gesprekken met leden van de visitatiecommissie die hebben aangegeven zelf erg veel te hebben geleerd van het proces. In veel ander andere sectoren is interbestuurlijke visitatie daarom ook een gebruikelijke methode. Hiernaast wijzen we erop dat regelmatig is benoemd dat het betrekken van externe leden in de visitatiecommissie waardevol is, omdat het onder meer een frisse blik en nieuwe of andere perspectieven toevoegt.