

rechtstreeks 2014 nr 1

rechtstreeks 2014 - nr 1



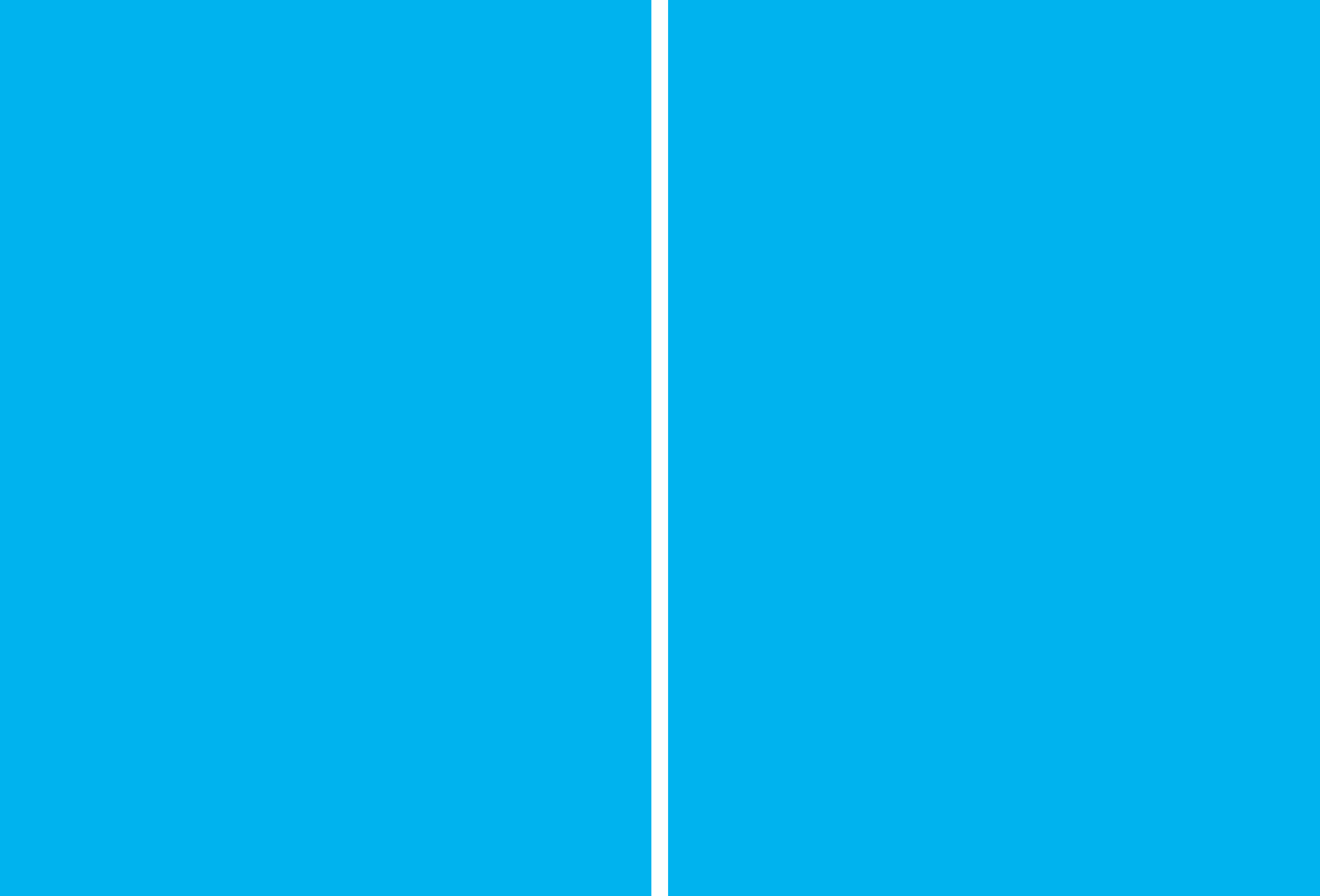
de Rechtspraak

Raad voor de
rechtspraak

Recent verschenen

- 2013 – nr 4 Rechter, ga experimenteren!
Regie in de rechtspraak (deel 4)
- 2013 – nr 3 Grondrechten in de Nederlandse rechtspraak
Regie in de rechtspraak (deel 3)
- 2013 – nr 2 The Working Lives of Judges in England and Wales
Regie in de rechtspraak (deel 2)

Hoofdartikel ‘Collectief vakmanschap’
Serie Rechtspraak en digitalisering (deel 1):
Een pleidooi voor innovatie



‘Collectief vakmanschap’. Leren van professionele standaarden in andere beroepsgroepen

Rechtspraak en digitalisering (deel 1): Een pleidooi voor innovatie

Colofon

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

Redactie

Prof. mr. J.D.A. (Hans) den Tonkelaar
Senior-rechter rechtbank Gelderland
Hoogleraar Rechtspraak Radboud Universiteit Nijmegen

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

Redactieadres

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

Uitgever

Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Oplage

4450 exemplaren

ISSN 1573-5322

Abonnementen

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

Adresmutaties

Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel. 070-3789880
of via: www.sdu.nl/service

Retouren

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

© Staat der Nederlanden (Raad voor de rechtspraak)

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

Inhoud

Redactioneel / 5

Over de auteurs / 7

Column Slim innoveren / 9

Juriaan Mensch

Inleiding op het hoofdartikel Professionele standaarden in de rechtspraak / 12

Hans Milius en Paul Becht

Hoofdartikel ‘Collectief vakmanschap’. Leren van professionele standaarden in andere beroepsgroepen / 17

Marie-Jeanne Schifflers, Aline Bos en Mirko Noordegraaf

Serie Rechtspraak en digitalisering (deel 1): Een pleidooi voor innovatie / 37

Ludo Goossens

Redactioneel

In dit nummer van *Rechtstreeks* staan professionele standaarden centraal. Het hoofdartikel ‘Collectief vakmanschap’ is een bewerking van het rapport *Professionele standaarden: een vergelijkend perspectief* dat onlangs als Research Memorandum (Research Memoranda 3/2014) is verschenen. Het thema leek ons belangrijk genoeg om ook een *Rechtstreeks* aan te wijden. Immers, het raakt aan het hart van het rechterschap: wat betekent het om een goede rechter te zijn? Daarmee lijkt het hoofdartikel ons verplichte kost voor elke rechter.

Allereerst zetten de auteurs helder uiteen wat er onder professionele standaarden verstaan dient te worden en welke doeleinden zij dienen. Vervolgens beschrijven zij hoe in drie andere beroepsgroepen (die van medici, accountants en politie) professionele standaarden zijn ontwikkeld en geïmplementeerd en worden geborgd. Vervolgens relateren zij de ontwikkelingen in de onderzochte beroepsgroepen aan de rechtspraak. Daarbij raken zij aan actuele discussies. Het blijkt namelijk dat er bij de bestudeerde beroepsgroepen een verschuiving heeft plaatsgevonden met betrekking tot het doel van professionele standaarden. Stond bij de ontwikkeling stevast kwaliteitsbevordering centraal, na verloop van tijd zijn de

standaarden in de praktijk steeds meer in het teken van disciplineren en verantwoording komen te staan. Zo noteren de auteurs: ‘De standaarden blijken steeds vaker een instrument in handen van bestuurders – binnen en buiten de organisatie – om sturing en verantwoording te organiseren.’ Gezien de discussie die binnen de Rechtspraak is gevoerd naar aanleiding van het Leeuwarder Manifest, is dat wellicht niet voor elke rechter een verheugende boodschap. Maar, zo stellen de auteurs, het is in het huidige tijdsgewricht een gegeven dat professionals – rechters inclusief – zich rekenschap dienen te geven van de eisen van de organisatie en de samenleving waarin zij opereren. Zij spreken in dit verband van het verenigen van verschillende waardeoriëntaties. Daar komt bij dat de professionele standaarden rechters in staat stellen om zich proactief op te stellen in het krachtenveld rechter, management en bestuur, en maatschappij. Daarmee biedt de ontwikkeling van professionele standaarden vooral ook een kans. Niet voor niets wordt in het artikel gewezen op het onverzettelijk uitgangspunt dat de professional zelf, de rechter dus, zo intensief en vroegtijdig mogelijk betrokken dient te zijn bij de ontwikkeling van standaarden.

Hoe in de Rechtspraak daadwerkelijk de totstandkoming van professionele standaarden

ter hand worden genomen, en dat dit nog geen sinecure is, wordt duidelijk in de inleiding op het hoofdartikel die geschreven is door Hans Milius en Paul Becht. Zij staan onder meer stil bij de relatie van de professionele standaarden tot de rechterlijke onafhankelijkheid en beschrijven de rol van de landelijke overleggen vakinhoud (LOV's) bij de ontwikkeling van de standaarden.

In deze *Rechtstreeks* starten we met de nieuwe serie 'Rechtspraak en digitalisering'. Ludo Goossens bijt het spits af met een pleidooi voor digitale strafrechtspleging. Hij ziet met name een kans om digitale middelen in te zetten voor een betere uitleg en verantwoording van (strafrechtelijke) beslissingen. Daarbij is het volgens hem nodig dat rechters onderling bespreken vanuit welke professionele overtuiging het vak wordt beoefend, wat partijen vragen en nodig hebben van de Rechtspraak en waar procedures gebruiksvriendelijker en sneller kunnen. Daarmee gaat ook zijn bijdrage – deels – over professionele standaarden.

Dat de Rechtspraak veel meer gebruik dient te maken van nieuwe technologieën dan thans het geval is, is ook de stellige overtuiging van onze columnist Juriaan Mensch. Dat is nodig, zo stelt hij, wil de Rechtspraak haar concurrerende positie behouden ten opzichte van geschilbeslechtingsskapers op de kust.

Hans den Tonkelaar
Suzan Verberk

Over de auteurs



Paul Becht

Ir. P.R.G.M. Becht is partner bij de WissemaGroup en begeleider van de Landelijke Overleggen Vakinhoud van de Rechtspraak (LOV's) voor de ontwikkeling van professionele standaarden.



Aline Bos

A. Bos MSc werkt sinds 2007 als adviseur/onderzoeker bij USBO Advies, de adviesafdeling van het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht. Zij vervult een rol in diverse onderzoeksopdrachten, met een focus op de gezondheidszorg en veiligheid en justitie. Binnen de verschillende onderzoeksopdrachten houdt zij zich veelvuldig bezig met professionele doelgroepen in het publieke domein. Naast haar advieswerk verzorgt ze onderwijs op het terrein van statistiek en publiek management.



Ludo Goossens

Mr. L.C.P. Goossens werd in 1986 rechter in Rotterdam, was van 1990 tot 1995 lid van het Gemeenschappelijk Hof van Justitie voor de Nederlandse Antillen en Aruba, en vervolgens tot 2005 werkzaam in de Rechtbank Rotterdam. Tevens was hij van 1995 tot 1997 plaatsvervangend hoofdofficier van justitie te Amsterdam en vanaf 2007 tot 2010 hoofdofficier te Zutphen. Sindsdien is hij in de Rechtbank Gelderland werkzaam als strafrechter. Goossens doceert regelmatig strafrechtelijke vakken voor SSR en is voorzitter van de Commissie van het Schadefonds Gewelddsmisdrijven.



Juriaan Mensch

I.J. Mensch volgt als freelance schrijver-journalist voor het Advocatenblad en Advocatie.nl juridische trends en ontwikkelingen met een specialisatie in technologie, innovatie, management, ondernemerschap en economie. Daarnaast werkt hij in zijn woonplaats Berlijn aan een boek over de evolutie en samenspel van wereldbeelden in de multiculturele samenleving.



Hans Milius

Mr. A.J. Milius is senior rechter A in de Rechtbank Den Haag.



Mirko Noordegraaf

Prof. dr. M. Noordegraaf is als hoogleraar publiek management verbonden aan het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht. Hij richt zich op organisatie- en managementvraagstukken in publieke domeinen, waaronder rechtspraak, met bijzondere nadruk op professionals. Hij publiceert internationaal over veranderende professionaliteit, onder de noemers van *hybrid professionalism* en *connective professionalism*. Hij is lid van de Visitatiecommissie gerechten 2014.



Marie-Jeanne Schiffelers

Drs. M.J.W.A. Schiffelers is senior adviseur/onderzoeker en sinds 1998 verbonden aan USBO Advies, Universiteit Utrecht. Als projectleider is zij verantwoordelijk geweest voor een brede schakering aan onderzoeks- en adviestrajecten binnen de publieke sector. Onder haar projectleiding is het vergelijkend onderzoek naar professionele standaarden in opdracht van de Raad voor de rechtspraak uitgevoerd.

Slim innoveren

Juriaan Mensch

Voorafgaand aan het schrijven van deze column las ik enkele voorgaande inzendingen voor de wisselcolumn. Het valt mij op dat vrijwel alle stukken terug te leiden zijn tot één thema: innovatie.

Waar wijst dat op? De groeiende *sense of urgency* die ik bespeur – ook in mijn journalistieke biotoop, de advocatuur – geeft aan dat institutionele antwoorden steeds minder aansluiten bij huidige maatschappelijke vraagstukken. Het trage ontwikkeltempo dat de juridische wereld kenmerkt, loopt steeds meer uit de pas met de snelheid van de culturele, technologische en economische evolutie. Het resultaat van de samenwerking tussen deze lineaire, en zich soms exponentieel ontwikkelende stromingen, is desoriëntatie en onbehagen.

Er moeten dus antwoorden worden gezocht op de trends die de legitimiteit, het imago, de onafhankelijkheid en het gezag van de rechterlijke macht momenteel bedreigen. Ik noem er enkele die volgens mij verband houden.

Nieuwe informatietechnologie is een belangrijke ontwrichtende trend. Neem

big data, gekoppeld aan kunstmatige intelligentie. Nu al bestaan systemen die in 80% van de gevallen correct voorspellen wat winstkansen zijn voor een partij in een rechtszaak, de hoogte van de kosten en de mogelijke boete. De stap om in zo'n voorspelling door een computer straks een volwaardige uitspraak of arrest te zien, is in feite een zeer kleine als 100% nauwkeurigheid benaderd wordt. Uw product – rechtspraak – raakt gecomodificeerd en verliest daarmee ook aan waarde. Letterlijk, want elders is recht goedkoper te halen.

Het hangt van de houding af of in dit soort ontwikkelingen een kans of bedreiging wordt gezien. Wanneer de rechtspraak die technologie omarmt, voorkomt ze bijvoorbeeld (frivole) rechtszaken en daarmee hogere werkdruk. Maar blijft deze technologie in handen van commerciële partijen, accepteer dan dat er parallelle rechtspraak ontstaat die mogelijk van hogere en constante kwaliteit is, en sneller geleverd wordt.

Want daar lijkt vraag naar. Bij bedrijfsjuristen en advocaten bespeur ik toenemende onvrede over het kennis-

niveau en handelingssnelheid van de rechterlijke macht. Met name op gebieden die in rap tempo ontwikkelen als intellectueel eigendom. Advocaten klagen over de kwaliteit van de uitspraken. Die zien liever een concullega – de rechter-plaatsvervanger – uit de eigen niche oordelen over complexe materie. De kans op partijdigheid neemt men op de koop toe.

Dit is tevens gezichtsverlies voor de rechterlijke macht. Hoe lang duurt het voordat men het heil elders zoekt omdat het vertrouwen in deskundigheid afneemt?

Want nog een teken aan de wand is het gesteggel over de investor-state dispute settlement (ISDS)-bepaling in het ophanden zijnde handelsverdrag tussen de Europese Unie en de Verenigde Staten – een aanslag op de rechtsstaat menen tegenstanders. Of dat doorgaat in de voorgenomen vorm is nog niet duidelijk, maar ook hier zaagt men aan uw stoelpoten. Want wat zijn de redenen om zonder een gezaghebbend instituut als het uwe zaken te willen beslechten? Die gaan voorbij aan het juridische, want deze zijn overwegend economisch gemotiveerd. Corporatisme is hier een rechtstreekse bedreiging voor uw gezag en instituut.

De komst van steeds meer internationaal opererende bedrijven, maar ook buitenlandse advocatenkantoren die andere waarden meenemen, zetten het

Nederlandse rechtssysteem onder druk. De trend lijkt dat het bedrijfsleven steeds vaker geschillenbeslechting zoekt die beter aansluit bij het mars-tempo van de neoliberale wereld-economie.

De Apples en Samsungs zullen liever oplossingen zoeken buiten de gevestigde rechtsorde om, als de *time-to-market* van nieuwe gadgets bedreigd wordt, en verliezen mogelijk in de honderden miljoenen lopen. Op uw uitspraken zal minder vaak gewacht worden.

En wat als deze commerciële partijen uw kennis en professionals weggokopen met de belofte van rianten salarissen, of als deze zelf 'juridisch ondernemer' worden? Wordt de rechterlijke macht dan straks de nevenfunctie? Niet ondenkbaar, want eenzelfde trend heeft zich al in de ambtenarij voltrokken. De kennisvoorsprong ligt daardoor soms straks bij externe partijen, die onafhankelijkheid mogelijk minder hoog in het vaandel hebben als kernwaarde. Denk aan de procesfinancieringsindustrie. De kapitaalcracht daarvan groeit de afgelopen jaren sterk. Deze invloed gaat zeker gevoeld worden.

Daarnaast is al enige tijd een andere trend zichtbaar: toegang tot het recht, in de vorm van vertegenwoordiging door een advocaat, komt verder buiten bereik voor de rechtzoekende vanwege bezuinigingen. De verarming van de

middenklasse die momenteel gaande is versnelt het proces van uitwijken naar alternatieve geschillenbeslechers, zo voorzie ik.

Er ontstaat dus vrijwel zeker meer concurrentie voor u en druk van buitenaf. Dat er een krimp van het totale volume aan (menselijke) beslismomenten door de rechterlijke macht komt lijkt duidelijk. Daarmee voorzie ik een verlies aan gezag. In welke mate is moeilijk te voorspellen.

Een historische parallel dringt zich op: de dominantie en vanzelfsprekendheid die de drie netten van de publieke omroep in het medialandschap ooit kenmerkten, is er al lang niet meer. Het lijkt erop dat de rechterlijke macht ook commerciële naast zich moet dulden, die mogelijk als gelijkwaardige partijen worden gezien in de ogen van de rechtsconsument. Deze hoeft niet per se te kiezen voor het instituut van de rechterlijke macht.

Slim innoveren kan helpen sturing te geven aan deze krachten. We denken dan snel aan verhoging van de efficiency door toepassen van technologie. Maar innoveren door ook invulling te geven aan 'zachte' begrippen als *compassie* is volgens mij essentieel. In marketingtermen gezegd kan dat bijdragen aan jezelf onderscheidend neerzetten in de markt. Ik denk dat de tijd rijp is voor de ontwikkeling van een meer concurrerende

mindset, en nadenken over de plaats in de markt. Kernwaarden moeten daarbij leidend zijn. Want er bestaat niet zoiets als een duurzame concurrentiepositie – zelfs niet voor de rechterlijke macht.

Gezien de voortdurende roep om verandering lijkt Hans Strikwerda, invloedrijk managementconsultant en hoogleraar Organisatieleer en organisatieverandering aan de Universiteit van Amsterdam, mij de meest waardige opvolger voor de column.

Professionele standaarden in de rechtspraak

Inleiding op het hoofdartikel

Hans Milius en Paul Becht

In het hoofdartikel in deze *Rechtstreeks* geven Marie-Jeanne Schiffelers, Aline Bos en Mirko Noordegraaf aan de hand van voorbeelden uit andere beroepsgroepen, praktische adviezen voor de totstandbrenging van professionele standaarden voor de rechtspraak. Als inleiding op dit artikel schetsen wij in deze bijdrage de aanleiding voor de aandacht binnen de rechtspraak voor professionele standaarden en de huidige stand van zaken.

Aanleiding voor de aandacht voor professionele standaarden

De directe aanleiding voor het ook in onze beroepsgroep formuleren van standaarden komt voort uit de discussie over de spanning tussen productiedruk en kwaliteit zoals onder andere verwoord in het manifest uit Leeuwarden. Professionele standaarden worden gezien als een instrument om enerzijds kwaliteit te garanderen en anderzijds de tijd en andere middelen die benodigd zijn voor leveren van die kwaliteit vast te leggen.

De interne discussie en uiting van ontevredenheid gaan gepaard met discussie in de maatschappij over de rol van de rechtspraak en ontevredenheid over rechterlijke uitspraken als ook met de toenemende discussie over de positie van de rechterlijke macht in de drie staatsmachten.

René Foqué ('onafhankelijkheid zit in het DNA van de rechter') en Herman Tjeenk Willink stellen zich in recente bijdragen ten behoeve van de NVvR ('Beginselen onder de boom', 2013) de vraag hoe de rechter zich vanuit zijn professionaliteit moet opstellen tegenover de druk die op hem wordt uitgeoefend, zowel van buiten als binnen de rechterlijke organisatie. Het gaat dan om de eigen verantwoordelijkheid van de rechterlijke macht als hoeder van de democratische rechtsstaat die – weer scherper – contouren dient te krijgen.

De conclusie van Tjeenk Willink: de rechters zelf zullen moeten nadenken en zich uitspreken over de inhoud van hun functie en de professionele eisen waaraan zij moeten voldoen.

Dergelijke uitspraken kunnen worden gezien als een roep om professionele standaarden.

Voorts is er het vraagstuk van toenemende complexiteit van recht en rechtspleging. Deze toenemende complexiteit vraagt om verdergaande specialisatie en daarmee om een grotere schaal van rechterlijke organisaties. In ontstane fusiegerechten treden verschillen in aanpak

aan het licht die voorheen alleen duidelijk waren voor advocatuur en ketenpartijen. Het overbruggen van onnodige verschillen door het hanteren van professionele standaarden versterkt de professe en het aanzien van de rechtspraak.

Professionele standaarden binnen de rechtspraak

De recente aandacht voor professionele standaarden binnen de rechtspraak kan de indruk wekken dat deze binnen de rechtspraak een nieuw verschijnsel zijn. Dat is zeker niet het geval.

Nu reeds bestaat er een rijk palet aan werkafspraken en kwaliteitsnormen, veelal van procedurele aard. Voorbeelden zijn de alimentatienormen binnen het familierecht, de oriëntatiepunten voor straftoemeting binnen het strafrecht en procesreglementen binnen het civiele recht. Naast algemeen geaccepteerde afspraken zijn er ook die in de praktijk niet kunnen rekenen op algemene instemming en navolging. Als een voorbeeld hiervan kan de recente persrichtlijn worden genoemd. Maar ook afspraken over aanhoudingsverzoeken (aanhoudingenprotocol straf) en het strafprocesreglement worden niet altijd nageleefd. Naast landelijke afspraken bestaan lokaal, binnen een rechtbank of een gerechtshof, afspraken die voortvloeien uit de lokale ervaringen, opvattingen en uitgesproken en onuitgesproken kennis (*tacit knowledge*). Deze lokale afspraken worden zelden landelijk gedeeld. Het uitwisselen van deze afspraken, de onderliggende ervaringen en tacit knowledge kan voor meer duidelijkheid zorgen bij het maken van standaarden.

Het opstellen van professionele standaarden is bij de meeste professies een taak van de professionele vereniging. Zo heeft ieder medisch specialisme zijn eigen wetenschappelijke vereniging die richtlijnen opstelt voor behandelingen. Binnen de rechtspraak hebben de Landelijke Overleggen Vakinhoud deze taak op landelijk niveau opgepakt. De LOV's hebben expertgroepen, kennisgroepen en wat dies meer zij ingericht en worden bij de uitvoering van hun taak ondersteund door het Landelijk stafbureau.

De beroepsvereniging van rechters, de NVvR, heeft initiatieven ontplooid die vooral de kern van het rechterschap raken, een voorbeeld hiervan is de rechterscode.

Ambivalentie

Als er binnen de rechtspraak reeds professionele standaarden zijn en als er ook een organisatie is die ze opstelt, is de vraag waarom het thema binnen de rechtspraak actueel is.

Het antwoord op deze vraag is gelegen in een zekere ambivalentie van de professionals binnen de rechtspraak als het gaat om hun standaarden; liever spreekt men dan ook van het inhoud geven aan collectief vakmanschap.

In andere professies geldt: professionele standaarden zijn er voor en door de professional. Ze vormen de wijze waarop professionals samen afspreken hoe ze hun professe uitoefenen en waarop ze voor elkaar aanspreekbaar zijn. Professionele standaarden zijn het instrument voor professionals om aan elkaar verantwoording af te leggen. Het gaat hierbij dus om een

horizontale wijze van verantwoording afleggen, van het individu aan het collectief, en niet om een verticale, hiërarchische wijze van verantwoording afleggen.

Professionals in een organisatie kennen derhalve twee verantwoordelijkheidslijnen: de horizontale verantwoordelijkheid aan de vakbroeders over de kwaliteit van het uitoefenen van het vak en de verticale verantwoordelijkheid aan de leiding binnen de organisatie over andere aspecten van het functioneren. De horizontale verantwoordelijkheid wordt in het algemeen buiten de eigen organisatie afgelegd (bijvoorbeeld door medisch specialisten buiten het eigen ziekenhuis), namelijk aan de landelijke professionele vereniging.

Men zou de opvatting kunnen huldigen dat de rechterlijke onafhankelijkheid impliceert dat rechters noch horizontaal, noch verticaal verantwoording verschuldigd zijn. In de praktijk ervaren rechters echter wel dat hen om verantwoording wordt gevraagd. De werkdruk komt bijvoorbeeld voort uit de vraag naar verantwoording over productiviteit.

Het onderscheid tussen een horizontale verantwoordelijkheid en verticale is binnen de rechtspraak evenwel een stuk minder prominent.

De LOV's opereren echter niet voor een ieder herkenbaar buiten de organisatie; standaarden die door LOV's worden opgesteld kunnen ten onrechte toegedacht worden aan het management. Deze 'vergissing' ligt des te meer voor de hand door de bemensing van de LOV's. Voor de invoering van de herziening gerechtelijke kaart (HGK) waren de leden van de LOV's de sectorvoorzitters. Sindsdien maken bestuurders geen onderdeel meer uit van de LOV's, maar zijn de vertegenwoordigers van de gerechten veelal teamvoorzitters of afdelingsvoorzitters. Het voordeel van een bemensing door leidinggevenden is erin gelegen dat zij binnen de organisatie een coördinerende rol hebben en daarmee makkelijk de communicatie met de professionals kunnen vormgeven. Het – grote – nadeel is dat het beeld kan ontstaan dat het werk van de LOV's tot het management behoort, en dat is pertinent onjuist. De expliciete opdracht van de LOV's moet zijn ervoor te zorgen dat de professionals nadrukkelijk participeren bij zowel het bepalen welke professionele standaarden opgesteld moeten worden (de agenda van de LOV's) als bij het opstellen van de standaarden zelf. Met andere woorden: ervoor te zorgen dat rechters en raadsheren zich eigenaar van hun professionele standaarden voelen. Standaarden bestaan immers alleen bij de gratie van een breed draagvlak onder professionals; een draagvlak dat zo sterk is dat professionals bereid zijn elkaar aan te spreken op het volgen van de standaarden.

De ambivalentie van rechters ten aanzien van standaarden kan echter niet los worden gezien van de rechterlijke onafhankelijkheid. Iedere professional wordt opgeleid en opgevoed in een zekere mate van eigenwijsheid en onafhankelijkheid en de rechterlijke onafhankelijkheid is in de wet verankerd en een hoeksteen van onze rechtstaat. Dat maakt het opstellen van standaarden binnen de rechtspraak tot een precair proces. Het vraagt grote zorgvuldigheid, zowel ten aanzien van de aanpak die het draagvlak moet garanderen, als ten aanzien

van de inhoud die kwaliteit moet bevorderen en waarborgen en tegelijkertijd rechters niet onnodig mag inperken.

De toenemende druk op rechters, zowel van binnen als van buiten de organisatie, maken het thema van professionele standaarden actueel. Professionele standaarden kunnen de positie van de rechter en de rechtspraak versterken en een collectieve tegendruk leveren.

Initiatieven van de LOV's

In het zoeken naar een oplossing voor de toenemende spanning tussen kwaliteit en werkdruk kwam het concept van professionele standaarden naar voren en kwamen de LOV's in beeld als instituut om de professionele standaarden te gaan leveren.

Er zijn zeven LOV's: Belasting, Bestuur, Civiel, Civiel Hoven, Familie, Familie Hoven en Straf. Er bestaan aanmerkelijke verschillen tussen deze zeven. Aspecten die daarbij van belang zijn, zijn de vakinhoud (het rechtsgebied), het al of niet combineren van eerste aanleg en appel, het aantal rechters dat in het rechtsgebied werkt en de mate waarin binnen het rechtsgebied de spanning tussen kwaliteit en werkdruk wordt ervaren.

Hoewel voor de hand ligt dat het thema professionele standaarden op de borden van de LOV's is gelegd, zo ligt ook voor de hand dat dit binnen de LOV's – en verschillend per LOV in meerdere of mindere mate – aanleiding was tot enige verwarring: waren zij daar niet ook de afgelopen jaren mee bezig geweest?

In het overleg van de voorzitters van de LOV's zijn de verschillen tussen de LOV's geconstateerd en is besloten dat ieder LOV zijn eigen route kiest als ook een eigen tempo waarmee de route wordt afgelegd. Voor het uitwisselen van *lessons learned*, instrumenten, *best practices* en wat dies meer zij en voor eventueel noodzakelijke afstemming is een regiegroep geïnstalleerd.

De taak waar de LOV's zich voor gesteld zien heeft verschillende aspecten.

Ten eerste is er de vakinhoud: op welk gebied zijn professionele standaarden wenselijk? Deze vraag kan niet los worden gezien van het scala aan afspraken die reeds bestaan. Een inventarisatie van het bestaande hoort hier dus bij.

Het tweede aspect is dat van het eigenaarschap van standaarden. Collectief vakmanschap, professionele standaarden voor en door de professionals, vereisen dat professionals nauw betrokken worden bij het ontwikkelen van de standaarden en dat deze als voorstellen aan de beroepsgroep worden aangeboden alvorens ze bekrachtigd worden.

Het laatste aspect is verbinden van partijen die vooralsnog mogelijk teveel langs elkaar heen werken als het gaat om kwaliteit en professionaliteit. Belangrijke partijen zijn in dit verband de NVvR, SSR en het kwaliteitsbureau van de Raad.

Hoewel de routes verschillen kiezen de meeste LOV's de aanpak om rondom een inhoudelijk thema een nieuwe manier van samenwerking met de professionals te initiëren. De inhoud is het vehikel, de aanpak is gericht op participatie en eigenaarschap.

De familie- en jeugdrechters nemen bijvoorbeeld het kinderverhoor onder de loep.

De strafrechters kiezen voor een inhoudelijk bredere aanpak; zij hebben de ambitie bestaande afspraken, resultaten van onderzoeken en best practices onder te brengen in een nieuwe structuur en waar deze structuur lacunes vertoont deze vervolgens aan te vullen.

Gekozen is voor een gelaagde structuur met een piramidale vorm. De bovenste laag beschrijft de normatieve 'harde' standaarden. Dit zijn de uitgangspunten, op basis waarvan het vak dient te worden uitgeoefend.

Het niveau daaronder, de tweede laag, biedt een uitwerking van de eerste laag. Het gaat om een serie praktische vuistregels die door de rechter en organisatie zelf in acht moeten worden genomen in het dagelijks werk. Werklastnormen behoren daartoe ook. Maar het gaat ook om de randvoorwaarden die worden gesteld aan de organisatie om de rechter heen om zijn werk uit te oefenen zoals hij dat met zijn vakgroep wil uitoefenen.

Het onderste, derde, niveau geeft een overzicht van alle documenten die ten grondslag liggen aan de geformuleerde standaarden. Dat zijn vooral vele lokale best practices die in de loop der jaren zijn gemaakt, die geschikt zijn om landelijk te delen.

De initiatieven van de LOV's blijven zeker niet binnenskamers. De LOV's of hun werkgroepen die belast zijn met het werk aan professionele standaarden intensiveren het contact met de rechters en raadsheren via bestaande kanalen en ook via nieuwe kanalen. De initiatieven van de LOV's zullen op enig moment de professionals bereiken. Dat is bij uitstek de uitnodiging aan de professional om mee te werken aan het collectief vakmanschap en aan de toekomst van rechter en rechtspraak.

Einde aan de ambivalentie?

In deze bijdrage schetsen we hoe de toenemende druk op rechters, zowel van binnen als van buiten de organisatie, het thema van professionele standaarden actueel maakt. Professionele standaarden kunnen de positie van de rechter en de rechtspraak versterken en een collectieve tegendruk leveren.

De LOV's spelen binnen de rechtspraak een centrale rol als het gaat om professionele standaarden. Zij ontplooiën initiatieven om de omgang met professionele standaarden, vooralsnog gekenmerkt door een zekere ambivalentie, op een nieuwe leest te schoeien: voor professionals en door professionals.

De vraag is of de toenemende druk voor rechters en raadsheren reden genoeg is om over de ambivalente houding heen te stappen. Deze vraag zal iedere rechter en raadsheer voor zichzelf moeten beantwoorden.

‘Collectief vakmanschap’ Leren van professionele standaarden in andere beroepsgroepen

Marie-Jeanne Schiffelers, Aline Bos en Mirko Noordegraaf

1 Inleiding

Wat betekent het om een goede rechter te zijn? Dat is een voortdurend terugkomende vraag voor rechters en raadsheren, en een vraag van alle tijden. Toch lijkt de vraag op dit moment pregnanter dan ooit. De beroepsgroep ervaart spanning tussen productiedruk enerzijds en de kwaliteit van de rechtspraak anderzijds.¹ Het Manifest van december 2012, opgesteld door een aantal raadsheren van het hof Leeuwarden en ondertekend door 700 rechters en raadsheren, zwengelde de recente discussie hierover extra aan.²

Zij betogen dat rechters hun werk niet goed kunnen doen, omdat niet de kwaliteit maar de productie-eisen – het aantal vonnissen – de boventoon zijn gaan voeren.

In het licht van deze discussie ontstaat in toenemende mate de behoefte aan het gesprek over professionele standaarden binnen de Rechtspraak: waar staan wij, als professie, voor? Wat is wel en wat is niet acceptabel in relatie tot de kwaliteit van ons werk? Hoe zouden we kwalitatief goede rechtspraak collectief typeren? Daarover bestaan nu vooral impliciete standaarden. Het expliciet maken van standaarden kan tegenwicht bieden aan de bestaande werkdruk en financiële prikkels.

De Landelijke Overleggen Vakinhoud (LOV's) zetten momenteel de eerste stappen op weg naar dergelijke standaarden.

Ter ondersteuning van de ontwikkeling van professionele standaarden in de Rechtspraak voerde het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht – in opdracht van de Raad voor de rechtspraak – een vergelijkend onderzoek uit, om lering te trekken uit de werking van professionele standaarden in andere sectoren. De centrale vraag was: hoe zijn professionele standaarden in andere beroepsgroepen tot stand

1 Hogeschool Utrecht/Radboud Universiteit Nijmegen, 2013.

2 Beschikbaar via www.rechtspraak.nl/Actualiteiten/Nieuws/Documents/Manifest.pdf.

gekomen en geïmplementeerd en hoe worden ze vervolgens geborgd en actueel gehouden? En vervolgens: wat kan de Rechtspraak daarvan leren in haar eigen ontwikkeling van professionele standaarden?³

In het onderzoek *Professionele standaarden: een vergelijkend perspectief* is allereerst het concept 'professionele standaarden' nader gedefinieerd en geconcretiseerd.⁴ Vervolgens is een drietal beroepsgroepen geselecteerd waar professionals al werken met expliciet gemaakte professionele standaarden: medisch specialisten, accountants en politieagenten. Gekozen is voor een spreiding aan beroepsgroepen met verwachte relevantie voor de Rechtspraak.⁵ Aan de hand van *desk research* en interviews is de totstandkoming, implementatie en borging van professionele standaarden binnen deze beroepsgroepen onderzocht. Voor de vertaling van de resultaten naar de rechtspraak spraken we vervolgens in (groeps-) interviews met rechters en raadsheren. Ook consulteerden we vertegenwoordigers vanuit verschillende gremia binnen de rechtspraak, waaronder de presidentenvergadering, verschillende LOV's, de NVvR, SSR en de Raad voor de rechtspraak.

Dit artikel biedt handvatten voor de ontwikkeling, de implementatie en het onderhoud van de professionele standaarden binnen de rechtspraak.

Het artikel start met een theoretisch perspectief op het concept 'professionele standaarden', dat vervolgens uitgewerkt wordt aan de hand van de vraag hoe professionele standaarden in de praktijk werken. Tot slot biedt het artikel een overzicht van lessen voor de Rechtspraak, als opmaat naar – zoals rechters en raadsheren het zelf noemen – 'collectief vakmanschap'.

2 Theoretisch perspectief

De term 'professionele standaarden' roept uiteenlopende associaties op, die ofwel meer nadruk leggen op het *professionele* karakter ervan, ofwel op de (mogelijk beperkende) *standaarden*. Dat is niet verwonderlijk, want professionele standaarden dienen geregeld meerdere doelen. Op basis van wetenschappelijke literatuur lichten we in paragraaf 2.1 toe wat we precies verstaan onder professionele standaarden, met aandacht voor verschillende typen en doelen van professionele standaarden. De indeling in typen dient in paragraaf 2.2 als basis voor de bestudering van professionele standaarden in de drie beroepsgroepen en de lessen daaruit voor de Rechtspraak (paragraaf 2.3).

3 Offerteaanvraag Raad voor de rechtspraak, 24 juli 2013.

4 Zie www.rechtspraak.nl > organisatie > publicaties > research memoranda.

5 Medisch specialisten en accountants zijn relevant voor de Rechtspraak, omdat zij een stevige traditie hebben in het opstellen van professionele standaarden. De politie heeft met de Rechtspraak gemeen dat zij zich beweegt binnen strikte juridische kaders die sterk bepalend zijn voor de professionele standaarden binnen de beroepsgroep.

2.1 Professionals kunnen niet zonder gedeelde standaarden

Het expliciteren van professionele standaarden is niet nieuw. Traditioneel stellen professionals standaarden voor hun eigen handelen vast. Dit artikel richt zich op *publieke* professionals, beroepsbeoefenaren die de volgende aspecten gemeenschappelijk hebben:⁶

1. Ze werken met en voor (individuele) burgers. Ze behandelen individuele gevallen, maar dienen tegelijkertijd maatschappelijke waarden, zoals het bevorderen van gezondheid, rechtszekerheid, kennisontwikkeling of veiligheid. Dit is het *maatschappelijke* aspect van professionaliteit.
2. Ze behandelen individuele burgers als specifieke gevallen, waarbij ze varen op een combinatie van expliciete algemene kennis en geïnternaliseerde ervaringskennis, zogenaamde *tacit knowledge*. Dit is het *inhoudelijke* aspect van professionaliteit.
3. Ze hebben in meerdere of mindere mate een vak geleerd. Beroepsverbanden hebben een belangrijke rol in het vormgeven en overdragen ervan. Professionals behoren zo tot meer of minder geformaliseerde beroepsgroepen die hun domeinen beïnvloeden en reguleren. Dit is het *institutionele* aspect van professionaliteit.

De mate waarin een beroepsgroep als een *professionele* beroepsgroep te typeren is, varieert op basis van deze drie aspecten. Voor alle publieke professionals geldt dat zij met hun werk sociale instituties vormgeven die het algemeen belang nastreven; hun werk is daarmee van groot belang voor het welzijn van cliënten.

De autonomie die deze professionals hebben bij de uitvoering van hun werk is als het ware een maatschappelijk toegekend privilege. Dat vraagt om het juiste gebruik ervan. Debatten spitsen zich geregeld toe op de (schijnbare) tegenstelling tussen 'ruimte' en 'vrijheid van de professional' versus het standaardiseren van professioneel handelen. Echter, professionals kunnen niet zonder gedeelde standaarden. Het vertrouwen in een individuele professional is gebaseerd op het uitgangspunt dat hij of zij handelt volgens de professionele standaarden van het vak.⁷ Voor rechters geldt bovendien dat het vertrouwen in hen grotendeels gestoeld is op de kernwaarden onpartijdigheid en onafhankelijkheid. Dit is constitutioneel verankerd. Dat neemt niet weg dat professionele standaarden ook binnen de rechtspraak kunnen bijdragen aan het vertrouwen in de rechter of raadsheer; ongewenste inhoudelijke en procesmatige variatie tussen zaken kan dit vertrouwen onnodige schade toebrengen.

2.2 Professionele standaarden zijn onderdeel van doorgaande professionalisering

Professionele standaarden bestaan voor een deel uit impliciete routines en gewoonten, de eerder genoemde *tacit knowledge*, ofwel de zogenaamde 'EVA-componenten' van profes-

6 Noordegraaf & Sterrenburg, 2009; Schön, 1983; Freidson, 2001.

7 Frankel, 1989.

sioneel handelen: ervaringen, vaardigheden en attitudes.⁸ Professionele standaarden zijn onlosmakelijk onderdeel van het vak en bepalen in belangrijke mate hoe professionals het vak uitoefenen. Op het moment dat een beroepsgroep dergelijke standaarden op schrift stelt, is dat een zichtbare explicitering en formalisering van professionele normen die grotendeels al langer bestaan.

Meer precies gaat het bij professionele standaarden om het formeel en informeel definiëren, coderen en ijken van de beroepsuitoefening, door beroepsgroepen zelf. Deze standaardisering gaat klassiek vaak over inhoudelijke gevalsbehandeling en niet zozeer over het organiseren daarvan. Met professionele standaarden optimaliseert de individuele professional de gevalsbehandeling en representeert en legitimeert hij de professie; standaarden vormen daarmee de basis van gezaghebbende gevalsbehandeling. De explicitering van professionele standaarden is onderdeel van het verdergaande professionaliseringsproces van een beroepsgroep. Of, zoals Noordegraaf en Steijn schrijven in de introductie van het boek *Professionals under Pressure: 'The more standards are set by these occupational fields, the stronger these professionals are, also as far as autonomies and powers are concerned.'*⁹

In hoeverre professionele standaarden zijn uitgewerkt en waar ze zich precies op richten verschilt per beroepsgroep en binnen beroepsgroepen zelfs per standaard. Frankel (1989) onderscheidt drie typen van professionele standaarden op een continuüm van minder naar meer gedetailleerd en van minder naar meer dwingend. Conceptueel zijn dit drie verschillende soorten van professionele standaarden, maar in de praktijken lopen ze vaak door elkaar.¹⁰

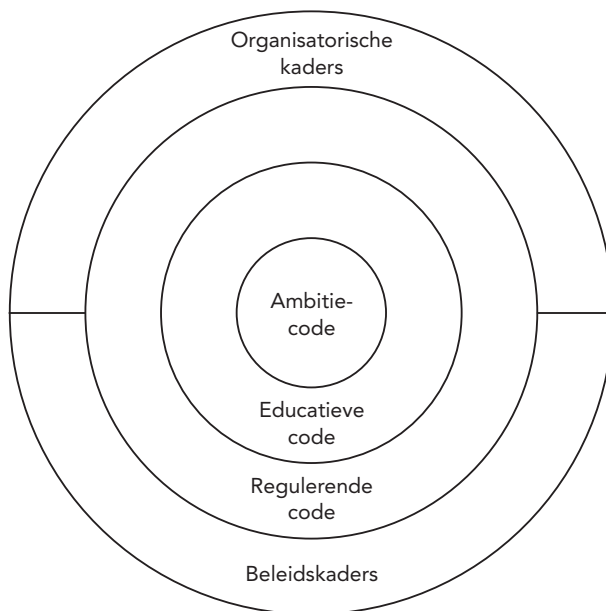
Typen van professionele standaarden

Naam	Toelichting
1. <i>Ambitiecode</i>	De standaard is een verklaring van idealen waar professionals naar dienen te streven.
2. <i>Educatieve code</i>	Bepalingen in dit type standaard worden uitgebreid voorzien van commentaar en interpretatie. De professionele standaard wordt zoveel mogelijk concreet gemaakt; zij moet direct toepasbaar zijn bij concrete ethische kwesties die een professional tegen kan komen in zijn dagelijks werk.
3. <i>Regulerende code</i>	Deze standaard kent gedetailleerde regels om professioneel gedrag te sturen en voor het omgaan met klachten over professioneel gedrag. Dergelijke regels worden gemonitord en bij het niet naleven ervan bestaan er sancties.

8 Weggeman, 2004.

9 Noordegraaf en Steijn, 2013.

10 Frankel, 1989.



Figuur 1. Typen professionele standaarden.

In figuur 1 visualiseren we de wijze waarop de professionele standaarden zich tot elkaar verhouden. De kern van professionele standaarden bestaat uit idealen, zaken die je als professional nastreeft (de ambitiecode). Die idealen zijn binnen de educatieve code middels handreikingen specifiek ingevuld, zodat standaarden op casusniveau binnen de beroepspraktijk toepasbaar zijn. De regulerende code gaat nog een stap verder, door voor een beroepsgroep normen en protocollen te formuleren die bij het niet naleven van de standaarden gekoppeld kunnen worden aan sancties.

Klassieke professionele standaarden omvatten voornamelijk de drie binnenste ringen van het model. Naast deze codes hebben moderne professionals echter steeds meer te maken met aanvullende standaardisering door beleidskaders (wettelijke kaders, beleidsbepalingen en toezicht) en organisatorische kaders (tijd, geld en capaciteit).

2.3 Professionele standaarden hebben diverse functies

De redenen voor het opstellen van professionele standaarden variëren. Het is meestal niet alleen een manier om binnen de beroepsgroep met elkaar in gesprek te gaan, te reflecteren en afspraken te maken. Vaak dienen professionele standaarden tegelijkertijd allerlei andere belangen, afkomstig van onder meer het grote publiek, de media, andere professies en de overheid.

Professionele standaarden hebben globaal drie hoofdfuncties:

1. kwaliteitsbevordering;
2. disciplineren;
3. verantwoording.

Kwaliteitsbevordering van gevalshandeling vormt het hoofddoel van professionele standaarden. Disciplineren heeft tot doel te zorgen voor de benodigde prioritering/sturing om kwaliteitsbevordering te kunnen realiseren, terwijl verantwoording een belangrijke rol speelt in het legitimeren van de toegekende professionele autonomie aan management en fora buiten de beroepsgroep zelf. Standaarden dienen soms meerdere functies tegelijkertijd, wat spanningen op kan leveren. Bij de ontwikkeling van een professionele standaard is het daarom van groot belang dat betrokkenen zich rekenschap geven van de functies die de te ontwikkelen standaard beoogt te dienen en na te gaan of deze functies voldoende gecombineerd kunnen worden in één standaard. Ons onderzoek in de drie beroepsgroepen laat zien dat de focus op typen standaarden en functies van standaarden over de tijd heen kunnen verschuiven. In de volgende paragraaf gaan we hier nader op in, evenals op de ontwikkeling, implementatie en borging van professionele standaarden in de drie onderzochte beroepsgroepen.

3 Praktisch perspectief

Voor medisch specialisten, accountants en politieprofessionals hebben we in kaart gebracht hoe zij professionele standaarden ontwikkelen en implementeren. Ook is via desk research en interviews achterhaald hoe deze beroepsgroepen zorgen voor de borging en actualisatie van hun professionele standaarden. In paragraaf 3.1 geven we in vogelvlucht de bevindingen per beroepsgroep weer. Daaruit destilleren we vervolgens meer algemene, beroepsgroep overstijgende tendensen. Zowel de input vanuit de specifieke beroepsgroepen als de meer algemene tendensen worden in paragraaf 4 gebruikt als input voor lessen die de rechtspraak kan trekken voor de ontwikkeling, implementatie en borging van haar eigen professionele standaarden.

3.1 Professionele standaarden ontwikkelen, implementeren en borgen

Ter inspiratie vatten we in deze paragraaf per beroepsgroep eerst samen hoe onderzochte professionals hun standaarden ontwikkelden, en implementeerden en borgen. Vervolgens destilleren we daaruit lessen voor de Rechtspraak.

Professionele standaarden per beroepsgroep

Medisch specialisten

Ontwikkeling

Medisch specialisten kennen een lange traditie van richtlijnontwikkeling, vanaf het begin van de twintigste eeuw. Oorspronkelijk bestonden richtlijnen vooral uit aanwijzingen voor het handelen rondom ethische kwesties. In de jaren zeventig van de vorige eeuw kregen de richtlijnen een meer medisch-inhoudelijk karakter. Richtlijnontwikkeling komt veelal voort uit ongewenste praktijkvariatie of onnodig gezondheidsgevaar voor patiënten en zijn veelal *evidence-based*. Hoewel beroepsverenigingen vaak 'in charge' zijn, neemt de overheid steeds meer een sturende rol met onder andere een nieuw Kwaliteitsinstituut. Het Kwaliteitsinstituut heeft als doel de kwaliteit van geleverde zorg te verbeteren.¹¹ In het medische domein zijn bovendien ook andere soorten standaarden ontwikkeld die, in eerste instantie, met goed communiceren te maken hebben. Niet goed kunnen communiceren betekent tegenwoordig bijvoorbeeld vertrek uit de geneeskunde opleiding. De laatste jaren zijn daar ook standaarden bij gekomen die met samenwerken, verantwoorden en organiseren te maken hebben. Een nieuw competentiemodel voor artsen (CanMEDS) biedt de formalisatie daarvan.

Implementatie en borging

Medisch specialisten constateren dat de aandacht voor implementatie van richtlijnen achterblijft bij de aandacht voor de ontwikkeling ervan. De beroepsgroep heeft daarom een Richtlijndatabase opgezet, waarmee zij tracht overzicht aan te brengen in het scala aan richtlijnen, om zodoende de implementatie ervan te faciliteren. De CanMEDS-competenties worden gebruikt om opleidingen te herzien. Borging van professionele standaarden gebeurt onder meer via permanente educatie en via de jaarlijkse, intercollegiale evaluatiegesprekken. Verder is borging georganiseerd door standaarden op te nemen in het visitatiesysteem.

Accountants

Ontwikkeling

De accountants zijn zelf leidend in de ontwikkeling van professionele standaarden. Veelal zijn protocollen en richtlijnen een vertaling van internationale richtlijnen. Onder invloed van incidenten en een dalend vertrouwen in accountants hebben organisatorische standaarden – aangejaagd door de externe toezichthouder AFM – een vlucht genomen. Niet alleen in Nederland, maar internationaal, zijn er zorgen over de kwaliteit van het werk van accountants. Dat zorgt voor een verschuiving van een *principle based* benadering – waarbij

11 Zie ook www.zorginstituutnederland.nl > kwaliteit > kwaliteitsinstituut.

principes en leidraden voor gevalsbehandeling leidend zijn – naar een *rules based* benadering – waarin de precieze naleving van regels en protocollen wordt vereist.

Implementatie en borging

Accountants werken met heldere vakbekwaamheidseisen. De verplichte permanente educatie-activiteiten dragen bij aan de implementatie van professionele standaarden. Borging gebeurt via invloedrijke kantoororganisaties en extern toezicht. Volgens respondenten leidt dit tot betere kwaliteit van werk, maar ook tot een striktere (rules based) benadering van professionele standaarden. Nieuwe schandalen, zoals recentelijk bij accountantskantoor KPMG, laten verder zien dat ook klanten de druk verder opvoeren.¹²

Politieprofessionals

Ontwikkeling

Politieprofessionals kennen een relatief lange traditie van een organisatie die de beroepsuitoefening sterk inkadert. Het politiewerk is onder druk van buiten sterk geprotocolleerd. De professional zelf heeft hierdoor minder invloed op de invulling van de eigen professie. Om de protocollen bruikbaar en betekenisvol te houden geeft de politiesector protocollen vorm via werkgroepen met professionals, in een omvangrijke overlegstructuur. Daarnaast werken lectoraten – via onderzoek – aan professionele standaarden. Deze ontwikkeling vindt plaats in een context die overheersend gericht is op het terugdringen van regeldruk.

Implementatie en borging

De implementatie van standaarden binnen de politiesector is gefragmenteerd; zij is grotendeels afhankelijk van specifieke leidinggevendenden. Verspreiding gebeurt via onderwijs, Kennisnet en het intranet. De afwezigheid van een beroepsorganisatie voor politieprofessionals zorgt ervoor dat er geen overkoepelende actor is die voor de borging van professionele standaarden zorgt.

Eerste lessen voor de Rechtspraak

Vanuit de ontwikkeling en de implementatie en borging van professionele standaarden in de drie beroepsgroepen kunnen we allereerst de volgende lessen destilleren.

Ontwikkeling

Ten eerste blijkt de ontwikkeling van professionele standaarden grotendeels ingegeven door knelpunten binnen de beroepspraktijk, zoals ongewenste praktijkvariatie. Met enige regel-

12 'Nieuwe klant stelt eisen aan KPMG na reeks schandalen' op www.nrcq.nl.

maat vormen echter ook vragen van externe stakeholders aanleiding tot het formuleren van nieuwe standaarden. Vooral medisch specialisten noemen onder meer ketenpartners en cliënten als aanleiding voor de ontwikkeling van professionele standaarden.

Voor medisch specialisten geldt verder dat de ontwikkeling van standaarden nauw aansluit bij nieuwe wetenschappelijke inzichten; ze zijn zoveel mogelijk *evidence-based*. Medisch specialisten maken onderscheid tussen streefnormen (ambities) en minimumnormen (ondergrens), om de werkbaarheid van standaarden te vergroten en de benodigde discretionaire ruimte te garanderen. Zowel politieprofessionals als medisch specialisten geven aan dat waakzaamheid is geboden voor 'tekentafelconstructies', waarin bij de ontwikkeling van professionele standaarden onvoldoende rekening werd gehouden met de dagelijkse realiteit van het vak. De beroepsgroep van de accountants laat zien dat incidenten en een onvoldoende antwoord daarop vanuit de professie leidt tot een toename van externe druk (door de AFM) op het naleven en ontwikkelen van standaarden.

Implementatie en borging

Zowel bij de ontwikkeling als de implementatie van professionele standaarden speelt de professional zelf een centrale rol, onder meer via beroepsorganisaties. Het implementeren en borgen van professionele standaarden blijkt verder geregeld onderdeel te zijn van debatten over 'professionele handelingsruimte' en 'regeldruk'. De onderzochte beroepsgroepen benadrukken dat professionele standaarden niet tot zogenaamde 'handelingsverlegenheid' moeten leiden, zoals dat bij (jonge) medisch specialisten en bij accountants soms dreigt te gebeuren: standaarden zijn in dat geval een soort 'afvinklijstje' van hoe te handelen, en maken professionals terughoudend in het weloverwogen inzetten van andere of afwijkende interventies als de situatie daarom vraagt.

Professionele standaarden vragen om continu onderhoud. Medisch specialisten voorzien hun richtlijnen daarom van een houdbaarheidsdatum. Verder bouwt deze beroepsgroep haar richtlijnen op uit modules, zodat bij nieuwe ontwikkelingen alleen de betreffende module vervanging behoeft. De politiesector laat zien dat zowel de implementatie als de borging van standaarden vragen om sturing en prioritering, vanuit de top van de organisatie.

In het algemeen beamen professionals – vooral accountants en deels ook medisch specialisten – dat het standaardiseren van hun werk heeft geleid tot kwaliteitsbevordering en vermindering van ongewenste werkpraktijken. Verder blijken professionele standaarden behulpzaam in lastige situaties.

3.2 Verschuivende functies en hybridisering van professionele standaarden

Naast de kwaliteitsbevorderende functie van standaarden ontwaren alle onderzochte beroepsgroepen tegelijkertijd een functieverschuiving van professionele standaarden naar

disciplineren en verantwoording. Deze ontwikkeling gaat gepaard met een toenemende invloed van aanvullende bronnen van standaardisering, zoals organisatie- en beleidskaders. Dit leidt tot wat we het 'hybridiseren' van professioneel werk noemen.¹³

Van kwaliteitsverbetering naar disciplineren en verantwoording

De drie functies van professionele standaarden – kwaliteitsverbetering, disciplineren en verantwoording – komen in elke beroepsgroep naar voren. De ontwikkeling van professionele standaarden startte in vrijwel alle gevallen vanuit het perspectief van kwaliteitsbevordering. Respondenten uit de drie onderzochte beroepsgroepen geven aan dat dat doel deels ook bereikt is: onder invloed van professionele standaarden zijn onwenselijke werkpraktijken ingedamd en is ongewenste variatie in de behandeling van cases teruggedrongen.

Professionals zien de laatste jaren echter een verschuiving van kwaliteitsbevordering naar disciplinerende en verantwoordende functies van professionele standaarden, onder invloed van incidenten en externe druk. De standaarden blijken steeds vaker een instrument in handen van bestuurders – binnen en buiten de organisatie – om sturing en verantwoording te organiseren.

Van 'pure' naar hybride professionele standaarden

De drie onderzochte beroepsgroepen hebben verder te maken met aanvullende bronnen van standaardisering. Respondenten geven aan dat organisatie- en beleidskaders steeds beter voelbaar zijn. Het werk van de professional wordt in toenemende mate door managers gestuurd en beïnvloed. De professies hybridiseren onder invloed van veranderende kwaliteitscriteria. De professional moet zich meer en meer rekenschap geven van bestuurlijke en organisatie-overwegingen (geld, efficiency, mediadruk, etc.). En professionals worden steeds vaker geacht deze overwegingen in hun dagelijks werk mee te nemen. Naast handelen vanuit de eigen professie dienen zij ook 'organisatieverantwoordelijk' te handelen.^{14,15} Organiseren en managen zijn onlosmakelijk onderdeel van hun vaak complexe werk. Dat doet een rechter bijvoorbeeld door een zaak te plaatsen binnen het grotere (organisatie-) geheel, met waarden als efficiency, doorlooptijd, burgers tevredenheid en effectiviteit.

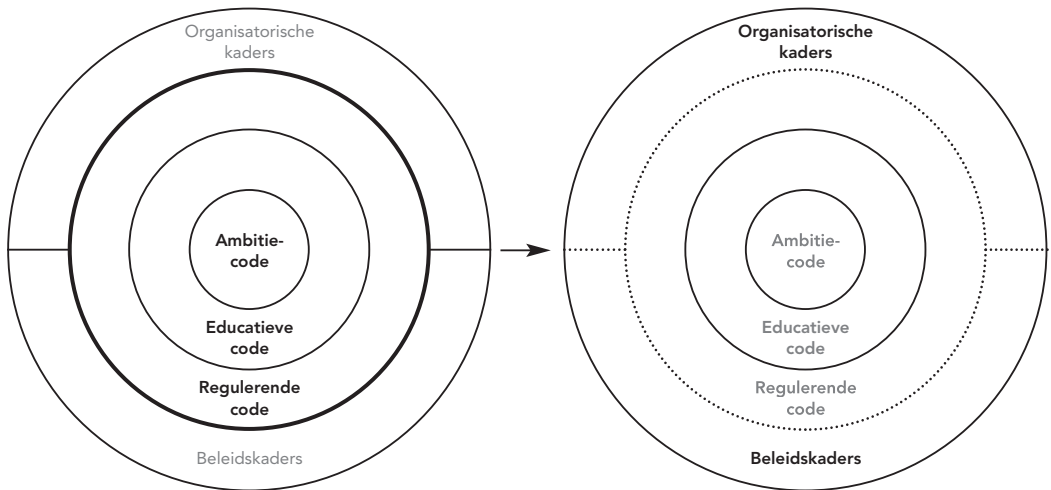
In termen van het cirkelmodel is er dus een beweging zichtbaar van een situatie waarin professionele standaarden relatief autonoom en ongehinderd door organisatorische en beleidsmatige overwegingen konden bestaan, naar een situatie waarin beleidskaders en organisatorische kaders steeds meer voelbaar zijn, en niet meer los te koppelen zijn van het dagelijkse, professionele werk. Bij deze beweging van klassieke professionele standaarden naar meer hybride professionele standaarden, dienen professionals zich meer rekenschap geven van de organisatie- en beleidscontext waarin zij hun werk doen (zie figuur 2).

13 Zie ook Noordegraaf, 2011a.

14 Noordegraaf, 2011a.

15 Noordegraaf, 2011b.

Tegelijkertijd wordt van managers gevraagd dat zij de organisatorische en beleidskaders betekenisvol weten te maken voor professionals door het belang ervan te bespreken met de professionals en de vertaalslag richting standaarden zoveel mogelijk te laten maken door de professionals zelf, door middel van het intensief en vroegtijdig betrekken van de werkvloer.



Figuur 2. Van klassiek naar hybride professioneel werk en professionele standaarden.

4 Lessen voor de Rechtspraak

Medisch specialisten, accountants en politieprofessionals hebben zich in het (recente) verleden in toenemende mate moeten verhouden tot eisen die van buitenaf aan hen werden gesteld. Dit leidde tot het collectief expliciteren van veelal impliciete kennis door deze beroepsgroepen. Dergelijke externe druk was tot voor kort minder sterk voelbaar binnen de Rechtspraak, maar ook hier neemt de druk rondom de professie toe. Zo stelt een recent rapport van de NSOB over governance in de Rechtspraak dat er een toegenomen maatschappelijke en politieke discussie is over rechterlijke oordeelsvorming en rechterlijk functioneren. Daar komt bij dat de organisatie in de afgelopen periode gecentraliseerd is, waardoor de nadruk op bedrijfs- en beheersmatige kwesties sterk is gegroeid.¹⁶

Het is nu zaak om de externe druk op de rechtspraak *proactief* tegemoet te treden, met onder meer het ontwikkelen van professionele standaarden. Het toewerken naar professionele standaarden vergt het managen van de bestaande clash tussen de buitenste schil en de

¹⁶ NSOB, 2013.

overige drie schillen van het cirkelmodel. Het vraagt om een open gesprek tussen rechters en raadsheren enerzijds en managers anderzijds over de juiste balans tussen de inhoudelijke en de organisatorische eisen waar een goed vonnis aan moet voldoen.

De werking van professionele standaarden in andere beroepsgroepen biedt relevante aanknopingspunten voor het huidige proces van ontwikkeling van professionele standaarden binnen de Rechtspraak. Om de beschreven inzichten te vertalen naar de Rechtspraak, schetsen we hier – op basis van onze (groeps)gesprekken in de Rechtspraak – kort de context waarbinnen de discussie over professionele standaarden op dit moment plaatsvindt. Vanuit deze context beschrijven we vervolgens inhoudelijke en procesmatige overwegingen bij het zetten van de volgende stappen, op weg naar 'collectief vakmanschap' in de Rechtspraak.

4.1 De context van de Rechtspraak

Voor de ontwikkeling van professionele standaarden binnen de rechtspraak zijn drie contextvariabelen van belang: de interne en externe druk op kwaliteit, de diepgewortelde en constitutioneel verankerde autonomie, en de al opgebouwde ervaring in het werken met standaarden.

Interne en externe invloeden op kwaliteit

Rechters, raadsheren, officieren van justitie en advocaten-generaal geven in ruime meerderheid aan dat de werkdruk/productiedruk toeneemt.¹⁷ Vooral sinds 2002, met de invoering van het huidige systeem van outputfinanciering, is er discussie over de spanning tussen de zaakinstroom en -afhandeling, de beschikbare middelen en de gewenste kwaliteit van vonnissen. Het leidde in december 2012 tot het eerder genoemde manifest van raadsheren uit Leeuwarden, met als doel om 'tegendruk' te organiseren.¹⁸

Intern speelt verder de breed gedragen opvatting dat de invulling van het werkproces en daarmee de kwaliteit ervan verschilt, tussen en binnen gerechten. Deze variatie komt voort uit verschillende waardeoriëntaties die tegen elkaar afgewogen dienen te worden. Staat het 'briljante' vonnis voorop, waarbij het vonnis vooral dan wel volledig is gericht op uitgebreide en zeer grondig, gedetailleerd onderbouwde juridisch-inhoudelijke overwegingen? Of ligt de nadruk meer op een vonnis dat juridisch-inhoudelijk stevig is, maar waarin bij de totstandkoming tevens aandacht is voor organisatorische (zoals doorlooptijden en kosten) en maatschappelijke waarden (zoals tijdigheid en begrijpelijkheid)?¹⁹

17 Hogeschool Utrecht/Radboud Universiteit Nijmegen, 2013, in opdracht van de NvVR.

18 Zie 'Reactie Raad voor de rechtspraak op kritisch manifest raadsheren' op www.rechtspraak.nl.

19 Zie ook NSOB, 2013.

Externe druk op de kwaliteit komt voort uit de toegenomen complexiteit van zaken, bijvoorbeeld doordat kleine zaken – met de verhoging van griffierechten – niet meer aanhangig worden gemaakt en doordat het OM lichtere zaken afhandelt. Ook is de regelgeving zelf steeds ingewikkelder, onder meer door de toenemende invloed van Europese wet- en regelgeving. Daar komen de op handen zijnde bezuinigingen in de Rechtspraak vanaf 2015 nog bij. Tot slot heeft de rechtspraak in de afgelopen jaren meer dan daarvoor in de media-belangstelling gestaan, waardoor het beeld over de rechters in de publieke opinie veranderd is.²⁰ Kortom, rechters en raadsheren handelen ingewikkelder zaken af, worden daarin kritisch gevolgd en hebben minder tijd gekregen voor de zaaksafhandeling.

Diepgewortelde autonomie

De rechterlijke macht is een van de drie staatsmachten. Gegeven de scheiding van machten in onze rechtsstaat is de onafhankelijkheid van rechters een groot goed dat constitutioneel is verankerd. De kernwaarde onafhankelijkheid staat tevens ten dienste van onafhankelijke oordeelsvorming en geschilbeslechting. Daarmee is rechterlijke onafhankelijkheid een van de belangrijkste fundamenten van de rechtspraak. Onafhankelijkheid is in iedere vezel van individuele rechters verankerd, en wordt geborgd door benoeming voor het leven.

Hoewel professionals in de drie onderzochte sectoren de professionele standaarden ook met regelmaat koppelen aan 'regeldruk' en 'inperking professionele ruimte', raakt deze discussie in de Rechtspraak dus een veel fundamentele kwestie. De vrees voor de inperking van autonomie en aantasting van onafhankelijkheid is groot en beïnvloedt de discussie over professionele standaarden. De gevoelde toenemende bemoeienis vanuit de politiek met de derde macht doet volgende rechters en raadsheren afbreuk aan hun onafhankelijkheid.²¹ De zorgen over deze ontwikkeling onder rechters en raadsheren geeft de discussie over professionele standaarden voor sommigen al snel een negatieve connotatie.²²

In dit licht spreken de respondenten van ons onderzoek liever over 'collectief vakmanschap'. Het woord 'standaarden' leidt de aandacht af van waar het over moet gaan: over vakmanschap, over wat het betekent om een goede rechter te zijn, en hoe de beroepsgroep daar als collectief over denkt. Het moet gaan om *gezamenlijk* opgestelde afspraken die de autonomie eerder versterken dan ondermijnen. Autonomie en onafhankelijkheid zijn daarin steeds minder gekoppeld aan individuele professionals maar vallen meer en meer binnen het domein van samenwerking en afstemming tussen rechters, in wisselwerking met partijen 'buiten de deur'. Sterker, net als in andere domeinen waarin onafhankelijkheid onder druk staat – het academische en medische domein – is het tegenwoordig vooral de vraag hoe de

20 NSOB, 2012.

21 NSOB, 2012.

22 'De rechter is het zat' op vn.nl.

onafhankelijkheid van rechters en tevens medici en hoogleraren *niet los van* maar *in verbinding met* de buitenwereld vorm kan krijgen.

Professionele standaarden zijn niet nieuw

De discussie over professionele standaarden binnen de rechtspraak is van relatief recente datum. Tegelijkertijd is het ontwikkelen van en werken met standaarden zeker niet nieuw. De rechtspraak beschikt al over een veelheid aan inhoudelijke normen en procesafspraken, zoals de alimentatienormen, Promis binnen strafrecht, het uitgangspunt dat zaken in hoger beroep in een meervoudige kamer worden behandeld, het meeleeprincipe bij enkelvoudige zaken. Deze afspraken worden inmiddels breed gedragen. Rechters en raadsheren ervaren ze veelal als ondersteunend en bevorderend voor de uitvoering en de kwaliteit van het werk.

Professionele standaarden zijn daarmee al een onlosmakelijk onderdeel van het werk van rechters en raadsheren. Tegelijkertijd zijn veel normen niet geëxpliciteerd of gedocumenteerd. Het betreft grotendeels geïnternaliseerde werkafspraken die regionaal sterk van elkaar kunnen verschillen. De herziening gerechtelijke kaart maakt deze regionale verschillen zowel intern als extern meer zichtbaar, wat leidt tot de behoefte om onwenselijke variatie in werkwijzen aan te pakken.²³ Bovendien gaat het – zo laat het voorgaande zien – bij de explicitering om nieuwe standaarden, die meer met manieren van werken, samenwerking en verantwoording te maken hebben.

In het algemeen geven de respondenten binnen de Rechtspraak aan dat zij de ontwikkeling van professionele standaarden van belang vinden met het oog op:

- het bieden van een weerwoord aan toenemende werkdruk/financieringsdruk/organisatiedruk en het omgaan met externe (maatschappelijke/politieke) druk;
- kwaliteitsbevordering in termen van het terugdringen van ongewenste variatie en;
- het komen tot een gezamenlijk en afgewogen idee over kwaliteit van de rechtspraak en vooral het organiseren van die kwaliteit.

4.2 Inhoudelijke lessen voor de Rechtspraak

Kwaliteit is het kernbegrip als het gaat om de inhoud van professionele standaarden in de rechtspraak. Kwaliteit binnen de rechtspraak is lastig te definiëren. Waar bijvoorbeeld medisch specialisten kwaliteit evidence based kunnen maken is dit voor rechters en raadsheren niet mogelijk. Verder lopen opvattingen over kwaliteit uiteen (zie ook de eerder genoemde waardeoriëntaties). Gaat het bij kwaliteit om een 'briljant vonnis', of een 'goed vonnis' waarbij expliciet is geïnvesteerd in aspecten als doorlooptijden, kosten en een

23 De negentien rechtbanken zijn per 1 januari 2013 samengevoegd tot elf nieuwe rechtbanken. Het aantal gerechtshoven is van vijf naar vier gegaan. Deze nieuwe gebiedsindeling van de Rechtspraak is geregeld in de Wet herziening gerechtelijke kaart.

zorgvuldige procesgang? De meningen hierover lopen uiteen, al is er steeds meer draagvlak voor het 'optimale' vonnis. Met het oog op de beschreven ontwikkeling van hybridisering van het werk van professionals, en daarmee ook van rechters en raadsheren, stellen wij daarom voor het 'optimale' vonnis als globaal uitgangspunt te nemen voor de verdere ontwikkeling van professionele standaarden. Het is daarbij van belang de standaarden te voorzien van andere kwaliteitsaspecten die weerspiegelen dat voor het 'optimale' vonnis beperkende omstandigheden (bijvoorbeeld krimpende budgetten) en cruciale randvoorwaardelijke omstandigheden (zoals samenwerking) bestaan.

Het lijkt ondoenlijk en onmogelijk alle handen op elkaar te krijgen voor een algehele definitie van kwaliteit. Verschillende respondenten uit de Rechtspraak geven daarom aan dat professionele standaarden dienen te gaan over de rol van de rechter in de huidige maatschappij en de knelpunten die het optimaal vervullen van deze rol belemmeren. Professionele standaarden moeten helpen bij het omgaan met die knelpunten. In termen van het model van typen professionele standaarden betekent dit dat rechters en raadsheren vanuit de kern van het cirkelmodel met elkaar vaststellen wat de huidige rol van de rechter dient te zijn en gelijktijdig vanuit de buitenringen spreken over oplossingen voor ervaren knelpunten. Vanuit het fundamentele belang van autonomie is het behoud van discretionaire ruimte binnen de professionele standaarden een belangrijke inhoudelijke voorwaarde. Dit houdt in dat er vooral toegewerkt zou moeten worden naar een *principles based* in plaats van een *rules based* benadering van professionele standaarden. Dat vraagt om het voorkomen van een rules based benadering. Het starten met het opstellen van richtlijnen die een antwoord zijn op de meest prangende knelpunten past in een dergelijke benadering.

4.3 Procesmatige lessen voor de Rechtspraak

Om zoveel mogelijk uit te kunnen gaan van in de praktijk ervaren knelpunten en zorg te dragen voor zinvolle en betekenisvolle professionele standaarden, is het van groot belang dat de rechters en raadsheren zelf aan de wieg van de standaarden staan. Geïnterviewde rechters en raadsheren voelen zich tot nu toe onvoldoende eigenaar van de ontwikkeling van professionele standaarden. Het feit dat het gesprek erover voornamelijk plaatsvindt binnen de LOV's (die met name zijn samengesteld uit afdelingsvoorzitters en teamleiders) draagt bij aan het beeld bij verschillende geïnterviewde rechters en raadsheren dat de ontwikkeling van professionele standaarden vooral een activiteit van bestuurders en managers is. Het risico daarvan is dat vooral managers en bestuurders zich eigenaar voelen van het onderwerp professionele standaarden en dat de focus komt te liggen op sturing in plaats van een breed gedragen discussie over 'collectief vakmanschap'.

Er wordt door onze respondenten dan ook aangedrongen om rechters en raadsheren een centrale(re) rol te geven bij de ontwikkeling van professionele standaarden, in lijn met de

ontwikkeling van dergelijke standaarden in de onderzochte beroepsgroepen. Tegelijkertijd is er de oproep om verder te gaan dan de explicitering van *sec* zaakinhoudelijke standaarden. Vanuit het veld komt het voorstel om rechters en raadsheren, via de LOV's nauwer in de discussie te betrekken. De LOV's zijn vanuit pragmatisch oogpunt de meest geschikte fora voor het in gang zetten van de ontwikkeling. Daarbij komt dat de respondenten de insteek ondersteunen om per rechtsgebied toe te werken naar professionele standaarden. Zij achten het wel van belang om met enige regelmaat bijeenkomsten te beleggen die rechtsgebied-overstijgend zijn, zodat men kan leren van elkaars ervaringen. Ook andere fora kunnen bijdragen aan deze ontwikkeling. Zo kan de NVvR fungeren als motor voor de discussie over de rol van rechters en raadsheren in de huidige maatschappij. Verder wordt van de presidenten van de rechtbanken verwacht dat zij het proces agenderen en de prioritering ervan bepalen binnen de eigen organisaties. Ten slotte is het van belang een interne (bijvoorbeeld Hoge Raad) en externe blik (OM, advocatuur, etc.) te betrekken bij het inventariseren van knelpunten per rechtsgebied.

4.4 Toewerken naar 'collectief vakmanschap'

Om de ontwikkeling van 'collectief vakmanschap' binnen de rechtspraak concreet vorm te geven zetten we de inhoudelijke en procesmatige lessen uit de voorgaande paragrafen in een tabel op een rij. Hierbij is een onderverdeling gemaakt tussen de lessen ten behoeve van de ontwikkel-, de implementatie- en de borgingsfase.

	Inhoudelijke lessen	Procesmatige lessen
Ontwikkelfase	<ul style="list-style-type: none"> • Starten vanuit ervaren knelpunten beroepspraktijk. • Niet het hele werkproces willen standaardiseren. • Nieuwe werkgerelateerde standaarden expliciteren. • Onderscheid hanteren tussen streefnorm en minimumnorm. • Bewust zijn van gewenste en mogelijk ongewenste functies van professionele standaarden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Standaarden formuleren met continue kijk op dagelijkse werkpraktijk ter voorkoming van tekentafelconstructies. • Standaarden laten opstellen door en voor professionals. • Waken voor top-downvormgeving van het proces. • Externe blik betrekken bij inventarisatie knelpunten. • Interne blik (bijv. Hoge Raad) betrekken.
Implementatie-fase	<ul style="list-style-type: none"> • Discretionaire ruimte bewaken: vrijlaten waar kan, vaststellen waar moet. • Waken voor toenemende protocolering: leidt tot onnodige regeldruk voor en handelingsverlegenheid van professionals. • Principle based i.p.v. rules based benadering hanteren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creëren van draagvlak onder professionals door informatie, consultatie en evaluatie. • Professionals zo snel en zo veel mogelijk betrekken. • Zorg dragen voor bestuurlijke steun in termen van agendering en facilitering. • Zorg dragen voor sturing en prioritering.

	Inhoudelijke lessen	Procesmatige lessen
Borgings-fase	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg dragen voor ingebouwde bijstelmomenten om standaarden zinvol en betekenisvol te houden: standaarden houdbaarheidsdatum meegeven en modulair opstellen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionals blijvend betrekken, bijvoorbeeld door standaarden onderdeel te maken van opleiding. • Zorg dragen voor bestuurlijke steun in termen van continuering en facilitering. • Standaarden borgen in kwaliteitscyclus: via educatie, registratie, evaluatie van het individu en visitatie van het collectief.

Voor de toewerken naar collectief vakmanschap pleiten wij voor een pragmatische aanpak waarbij op korte termijn ingezet wordt op een 'minimumnormscenario'. Hierbij is in eerste instantie vooral aandacht voor de meest prangende knelpunten per rechtsgebied, om vervolgens op de langere termijn toe te werken naar een 'streefnormscenario' waarin sprake is van een rechtsgebied overstijgend collectief vakmanschap, passend bij de rol die rechters en raadsheren vervullen in een veranderende maatschappij.



Met de voorgestelde werkwijze van het minimumnormscenario naar het streefnormscenario wordt een geleidelijke beweging gemaakt van de buitenste ringen van het cirkelmodel naar het herijken van de kern van de professie aan de huidige maatschappelijke ontwikkelingen. Op deze wijze wordt de kwaliteit van de rechtspraak geborgd en de handelingsruimte voor de professional gewaarborgd met inachtneming van de eisen die aan de professionals gesteld worden vanuit de organisatie en de maatschappij.

In de volgende tabel beschrijven we meer precies het doel, de inhoud en de werkwijze van beide scenario's. Wij merken op dat het proces van het ontwikkelen, implementeren en onderhouden van professionele standaarden een continu leerproces is, dat vraagt om professionele zelfreflectie en het betrekken van signalen van buitenaf. Om als rechters en raadsheren toe te kunnen werken naar kwaliteitsbevordering is het niet alleen nodig om kennis en kunde te vergroten, maar ook om ervaringen en geleerde lessen te expliciteren en te delen.

	Minimumnorm	Streefnorm
Doel		
Gewenste opbrengst	Terugdringen van ongewenste variatie en het oplossen van de meest prangende knelpunten per rechtsgebied, inclusief organisatieknelpunten, door middel van concrete handvatten voor individueel handelen.	Breed gedragen, rechtsgebiedoverstijgend, collectief vakmanschap ter vergroting van de collectieve handelingsruimte van de professie, passend bij de rol van rechters/ raadsheren in de huidige maatschappij.
Inhoud		
Type standaarden	Expliciteren regulerende code en afstemmen op nieuwe organisatorische en beleidsopgaven.	Herijken ambitiecode en educatieve code.
Functie standaarden	Combinatie van kwaliteitsbevordering, disciplineren en verantwoording door expliciteren bestaande en benodigde routines en gewoonten.	Kwaliteitsborging door het versterken van de rol van rechters en raadsheren.
Gewenste benadering	Principles based en wellicht op onderdelen rules based.	Principles based.
Proces		
Werkwijze	<ul style="list-style-type: none"> • Benoemen intern ervaren knelpunten per rechtsgebied. • Inventariseren extern ervaren knelpunten. • Inventariseren en expliciteren van reeds bestaande impliciete routines en gewoonten als antwoord op knelpunten. • Waar nodig formuleren van benodigde aanvullende routines. • Dit alles in continue en nauwe samenwerking met rechters en raadsheren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtspraakbrede afstemming best practices in oplossen ervaren knelpunten. • Rechtspraakbrede discussie over rol rechter in een veranderende maatschappij. • Hernieuwd vaststellen rol rechter. • Formuleren van rechtsgebied overstijgend collectief vakmanschap. • Herijken opleidingen om te voldoen aan eisen die worden gesteld aan nieuwe rol rechter.
Te betrekken gremia	<p>Te denken valt aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rechters en raadsheren • LOV's • ketenpartners (OM, advocatuur, Raad voor de Kinderbescherming, etc.) • presidentenvergadering. 	<p>Te denken valt aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rechters en raadsheren • NVvR • rechten en rechtersopleidingen (universiteiten en SSR) • ketenpartners en samenleving • presidentenvergadering.

5 Professionaliteit in beweging

Professionaliteit hybridiseert. Waar klassieke professionals zich eerst en vooral bezighielden met de inhoudelijke invulling van het vak, gericht op het zo goed mogelijk behandelen van een casus (cliënt, dossier, uitspraak), wordt van moderne/hybride professionals verwacht dat zij meerdere waardeoriëntaties (vakinhoudelijk, maatschappelijk, organisatorisch) met elkaar combineren.

De hybride professional moet zich verhouden tot een veelheid aan ontwikkelingen en eisen, zoals veeleisende justitiabelen, nieuwe kennis en snel ontwikkelende technologieën, een toenemende complexiteit van zaken, de veelheid aan zaken en een stijgende politieke en publieke druk.

Tijdige zaaksbehandeling, kwaliteit en rechtseenheid vragen om inhoudelijke en procedurele afstemming tussen professionals over handelwijzen, interventies en routines. Gegeven het grote volume van zaken kan daar de noodzaak van een strakke organisatorische afstemming aan worden toegevoegd (zoals planning, roostering, prioritering, etc). Ook intensieve communicatie met de omgeving (professionele partners, justitiabelen en samenleving) is van belang voor het lerend vermogen van de organisatie.

Om als rechter goed te kunnen blijven functioneren in een complexe en veeleisende omgeving is het van groot belang dat de oude scheidslijn tussen professionals en managers doorbroken wordt. Rechterlijke kwaliteit maak je, als rechters (en juridische en administratieve medewerkers) en managers (en bestuurders en ondersteuners) sámen. Rechters krijgen in toenemende mate ook organisatieverantwoordelijkheden, terwijl managers zich bezighouden met besluiten – bijvoorbeeld rond bekostiging – die de primaire professionele processen raken. In plaats van te denken in termen van rechters 'tegenover' organisatie- en productie-eisen, is het van belang dat rechters en managers samenwerken aan de totstandkoming van collectief vakmanschap. Dat kan door het expliciteren van standaarden die het rechterlijk handelen in context omschrijven: hoe ga je om met (a) veranderende aard van zaken, (b) de veelheid aan zaken, en (c) de snel veranderende en soms zelf vijandige omgeving? Het gezamenlijk werken aan het oplossen van knelpunten op deze vlakken en het komen tot door de professie gedragen en gedeelde afspraken is van groot belang voor een toekomstbestendige rechtspraak. Dat is een rechtspraak die juridisch-inhoudelijke kwaliteit, organisatorische effectiviteit en maatschappelijke legitimiteit combineert. Niet door individuele autonomie te claimen, maar door rechterlijk handelen betekenisvol te standaardiseren.

Literatuur

Frankel, S.M. (1989). Professional Codes: Why, How, and with what Impact? *Journal of Business Ethics* 8: 109-115.

Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. Cambridge: Cambridge University.

Noordegraaf, M. (2011a). Risky Business: How professionals and professional fields (must) deal with organizational issues. *Organization Studies* 32 (10): 1349-1371.

Noordegraaf, M. (2011b). Professioneel gerechtsbestuur. Reflecties naar aanleiding van Rinus Otte, De nieuwe kleren van de rechter, *Trema* 3: 83-86.

Noordegraaf, M. & Sterrenburg, J. (2009). Publieke professionals en verantwoordingsdruk. In: M. Bovens & T. Schillemans, *Handboek publieke verantwoording*, Den Haag: Lemma.

Noordegraaf, M. & Steijn, B. (2013). *Professionals under Pressure: The reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services*. Amsterdam University Press, Amsterdam.

NSOB i.o.v. de Raad voor de rechtspraak (2012). *Reputaties gewogen. Beelden over de rechtspraak bij beslissers en publieke opinieleiders*. Den Haag.

NSOB i.o.v. de Raad voor de rechtspraak (2013). *Governance in de Rechtspraak*. Den Haag.

Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

Weggeman, M. (2004). De organisatie van kennisproductiviteit. In: C. Stam, A. Evers, P. Leenheers, A. de Man & R. van der Spek, *Kennisproductiviteit*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Rechtspraak en digitalisering (deel 1): Een pleidooi voor innovatie

Ludo Goossens

De digitale revolutie in de Nederlandse rechtspraak is eigenlijk al geen revolutie meer. In 2001 stond ik samen met de huidige procureur-generaal Albert van Wijk aan de wieg van het digitaliseringsavontuur Digidos/AMRO. Het werd een samenwerkingsproject tussen Rechtbank Rotterdam, Rechtbank Amsterdam, parket Rotterdam en de Regionale Recherche Dienst van het politiekorps Rotterdam Rijnmond. Wij waren er als projectpartners van overtuigd dat met het digitaliseren van strafdossiers grote winst te boeken zou zijn in de efficiency van het werken binnen de strafrechtsketen en de borging van kwaliteitsafspraken tussen politie, OM en rechtspraak.

Ik ben die overtuiging nog steeds toegedaan. Mijn ervaringen met de net in gebruik genomen digitale zittingszaal in de Rechtbank Gelderland, vestiging Arnhem, versterken dat. En dat ondanks bezwaren en nadelen die kleven aan daar gekozen oplossingen.¹ Ik ben blij dat die zaal niet alleen digitaal is, maar ook multimediaal, dat wil zeggen toegerust voor digitale dossiers en multimediale presentaties. Er liggen daarmee kansen te over om de burgers, uiteindelijk onze klanten en opdrachtgevers, te laten zien dat het vak van rechtspreken gecompliceerdere keuzes vraagt dan zwart of wit, dan ja of nee, dan schuldig of onschuldig. Maar we moeten de multimediale mogelijkheden dan wel zelf willen gaan gebruiken.

De uitgangspunten

In een aantal zaken, waarbij de politie het dossier vanwege de enorme omvang ervan op dvd aanleverde, bleek in de praktijk al de grote voordelen van digitaal werken. Vooral door in het dossier naar documenten te kunnen zoeken, en binnen documenten met zoektermen te werken, bleken rechters zich veel sneller, gericht en beter op een zaak te kunnen voorbereiden. Het annoteren van teksten, het knippen en plakken van teksten bij het creëren van het vonnis en het delen van digitale aantekeningen maken het schrijven van een vonnis,

1 Zo is er kritiek op de indeling van plaatsen voor procesdeelnemers, in het bijzonder hoe omgegaan kan worden met slachtoffers.

sneller, preciezer en gemakkelijker, kortom de efficiency verbetert.² Bij zeer grote en complexe strafzaken, waarin het strafdossier een omvang van tientallen orders kan bereiken, bleek een digitaal dossier in de voorbereidingsfase van grote toegevoegde waarde te zijn. Doordat met meerdere mensen in een dossier tegelijkertijd maar vooral ook samen gewerkt kan worden, zou bovendien een aanzienlijke verhoging van de productiviteit gehaald moeten kunnen worden. Dat is broodnodig, want de rechtspraak is er in de afgelopen jaren onvoldoende in geslaagd extra ter beschikking gekomen middelen om te zetten in productiviteit.

Ik kan deze voordelen alleen maar onderschrijven, ook nu ik wat grootschaliger en (inmiddels) zelf weer als strafrechter ervaring opdoe met digitaal werken.

De invoering heeft tot veel strubbelingen tussen OM en rechtspraak geleid, hetgeen jammer genoeg weer leidde tot aanzienlijke vertragingen in de verdere ontwikkeling. De verschillen van mening hebben er bovendien toe geleid dat OM en rechtspraak in dat stadium de kans hebben laten liggen om verbeteringen in productiviteit langs de lijn van het digitaliseringsproces ter hand te nemen. Nu moet dat worden ‘ingehaald’ in het project *Versterking prestaties strafrechtsketen*.

Dato Steenhuis, oud-procureur-generaal, wijst in zijn artikel ‘De werkdruk van de rechter’ op *Ivoren Toga* voor een belangrijk deel wel terecht op die achterblijvende productiviteit, al hij kiest zijn woorden wel heel ongenueanceerd en vergeet hij daarbij enige aspecten.³ Zo vergeet hij de enorm gegroeide complexiteit van strafzaken. Een ‘simpele’ doodslagzaak die vroeger misschien twee uur behandeltijd en een dossier van een ordner dik vroeg, omvat nu al gauw vijf ordners en vraagt aan behandeltijd minimaal een dagdeel, vaker een dag. Er is meer recherche-materiaal en technisch bewijs, de verdachten krijgen (heel terecht) sneller rechtsbijstand, en het strafproces ontwikkelt zich meer en meer in de richting van het Angelsaksische accusatoire proces.

Bovendien vergeet Steenhuis dat als gevolg van de problematische samenwerking tussen OM en rechtspraak een niet-onaanzienlijk deel van de problemen van het OM in de organisatie en aansturing van zaken op het bord van de rechtspraak is geschoven.

Daar zijn nu juist de kansen om tot productiviteitsverbetering te komen langs de weg van het digitaliseringsproces blijven liggen.

Als voorbeeld kan ik noemen:

- Het CJIB toetst de facto niet in welke zaken gijzeling wordt gevraagd. Het gevolg is eindeloze rijen kansloze vorderingen bij de kantonrechter. De Raad voor de rechtspraak sprak daarover terecht zijn zorg uit namens de rechtspleging.⁴

2 Willem Hangelbroek, Guido Kilsdonk en Stef van Wunnik, ‘Verandermanagement’, *HMR* 148, maart/april 2013.

3 Zie ivorentoga.nl/archieven/2252.

4 Zie artikel ‘Rechtters bezorgd over toename van verzoeken tot gijzeling’ op www.rechtspraak.nl.

- De concrete sturing op de kwaliteit van de opsporing is in hoge mate verloren gegaan, en zeker in de middelgrote meervoudigekamerzaken. Gevolg voor de rechtspraak: aanhoudingen en vrijspraken.

Kortom, we zien hier een klassiek voorbeeld van rationalisering van processen die in de ene organisatie tot besparing leidt, maar waarvoor de rekening wordt doorgeschoven naar de andere.

Fundamentele herbezinning door digitalisering?

Wat mij opvalt in de ontwikkelingen sinds de eerste jaren van deze eeuw, is hoe weinig de digitalisering heeft geleid tot een fundamentele herbezinning op de plaats van het strafproces in de samenleving en op de wijze waarop dat strafproces wordt gevoerd. En dat in een rechterlijke organisatie die terecht steeds spreekt over het open zetten van de ramen en het versterken van de legitimatie van de rechtspleging in een al maar veranderende samenleving.

De rechtspleging staat onder druk, iedereen vindt, mede onder invloed van (sociale) media, overal wat van, de kritiek groeit en wordt luider. Al tijden worstelt de rechtspleging met vragen van legitimatie en draagvlak. Dat is voor ons niet anders dan voor welke andere vorm van gezag dan ook. Die vragen zijn, zeker voor de strafrechtspleging, alleen maar groter geworden met het groeien van het belang van de sociale media, waardoor ieders mening steeds gemakkelijker en steeds breder wordt gedeeld. Daarvan kunnen wij van alles vinden – en ik hoor dat soort oordelen ook veel om mij heen – maar volgens mij is een veel vruchtbaarder uitgangspunt te aanvaarden wat niet veranderd kan worden en datgene te doen wat binnen onze eigen macht ligt om die ontwikkelingen te beïnvloeden. Mits eendrachtig en naar de samenleving ook ingezet met als doel legitimiteit te vergroten, kan een digitale en vooral multimediale aanpak van strafzaken daar goed aan bijdragen. Er is dan echter wel consensus nodig over het feit dat de rechtspraak een probleem met legitimiteit heeft.

In veel andere professionele organisaties wordt op deze ontwikkeling gereageerd met het open zetten van de deuren en het transparant maken van de organisatie en haar activiteiten. Ik wijs in dat verband op de ontwikkeling waar ziekenhuizen en andere zorginstellingen hun kwaliteiten maar ook hun mortaliteit (moeten) publiceren.⁵

Dory Reiling maakt in haar artikel ‘Digitalisering in de rechtspraak’ onderscheid naar drie categorieën:⁶

5 <http://bit.ly/1kG4dSH>.

6 <http://bit.ly/1mNPWrH> en Dory Reiling, *Technology for Justice How Information Technology Can Support Judicial Reform*, dissertatie, Leiden University Press, 2009.

- toegang tot het recht;
- toegang tot juridische informatie;
- toegang tot de rechter.

Ik wil daaraan voor dit artikel toevoegen: inzicht in de keuzes en dilemma's waarmee de rechter zich ziet geconfronteerd. Over dit perspectief wil ik het – hoe belangrijk die andere ook zijn – vooral hebben.

Reiling besteedt terecht aandacht aan andere aspecten van digitalisering dan alleen (digitale) dossiers en werkstroommanagement. Ze noemt ook video, audio, elektronische verslaglegging, etc. Daarin zijn met name de internationale tribunalen ons voorgegaan. Met name daar liggen volgens mij mogelijkheden om legitimiteit en draagvlak te versterken. Het gaat wat mij betreft dan ook om multimediale verantwoording van wat er in het dossier zit, dus beeld waar het over camera's gaat, en geluid wanneer het taps betreft.

In de rechtspraak wordt, volgens het jaarplan 2014, veel verwacht van het Programma Kwaliteit en Innovatie rechtspraak (KEI), waarin verschillende innoverende initiatieven zijn ondergebracht en waarmee de rechtspraak zich voorbereidt op de komende decennia. Ik juich dat vanzelfsprekend toe. Ik kijk evenwel naar de doelstellingen van dat programma en moet dan helaas vaststellen dat die doelstellingen nogal intern gericht zijn.

Uit het persbericht over het jaarplan van de Rechtspraak over 2014 citeer ik het volgende: 'Digitalisering als ondersteuning van vernieuwing is dé grote rechtspraakambitie voor 2014 en daarna. (...) Burgers krijgen dit jaar voor het eerst de gelegenheid hun recht te halen via internet, door digitaal een geschil voor te leggen aan de kantonrechter. Professionals zullen op andere rechtsgebieden profiteren van voortschrijdende digitalisering. Starten met het sneller, begrijpelijker en toegankelijker maken van procedures is de grote ambitie voor 2014. (...) Met ingang van dit jaar krijgen mensen geleidelijk aan steeds meer mogelijkheden om via de computer te procederen. De digitale rechtsgang bij de kantonrechter, afgelopen najaar beschikbaar gesteld aan rechtsbijstandsverzekeraars, wordt dit jaar toegankelijk voor burgers en bedrijven. Contact tussen rechtbanken en curatoren over insolventies verloopt binnenkort helemaal elektronisch, net als een deel van de behandeling van asiel- en vreemdelingenzaken bij de betreffende rechtbanken. En strafadvocaten kunnen dossiers in de loop van dit jaar via het digitale loket krijgen.'⁷

NRC Handelsblad wees in het hoofdredactionele commentaar van 5 maart 2014 naar mijn idee heel terecht op het ontbreken van een meer fundamentele benadering: 'Begrijpelijker, sneller en (digitaal) toegankelijk – de rechtspraak geeft zichzelf voor de komende jaren een

7 Zie 'Jaarplan 2014: recht halen via internet' op www.rechtspraak.nl.

grote opdracht. Die kan, zo op het oog, gretig worden omarmd. Men begint aan een kolosale inhaalslag door alle werkprocessen te digitaliseren en veel procedures te vereenvoudigen. Het idee is de rechtsstaat te versterken door de burger eerder resultaat te bieden en dat ook beter uit te leggen.’ En iets verderop in datzelfde commentaar: ‘Ervaring in het buitenland leert dat het digitaliseren van bestaande ouderwetse, complexe procedures geen oplossing is. Wie de functie van de rechtspraak echt wil versterken, dient grotere, strategische vragen te stellen. Welke problemen worden vooral aan rechters voorgelegd en waar komen die vandaan? Is de rechter daarvoor de meest doelmatige oplossing? Of kan het ook anders?’

Vanuit mijn optiek verwoord: Hoe versterken we in een veranderende samenleving de legitimiteit van de (straf)rechtspleging? Niet alleen door die te versnellen en effectiever of productiever te maken, maar ook, en misschien wel juist, door met gebruikmaking van nieuwe technische mogelijkheden te zoeken naar nieuwe wegen van geschillenbeslechting, dejuridisering en demystificatie van die geschillen door het beter en beeldender uitleggen van de keuzes die de rechter maakt in zijn beslissingen.

Antwoord?

Ik pretendeer hier niet hét antwoord te kunnen geven, want dat antwoord verandert met de tijd en met de samenleving. En goede rechtsbedeling beweegt mee met de ontwikkelingen in de samenleving, maar biedt daaraan als dat nodig is ook tegenwicht. Ik noteerde al eerder dat in de samenleving zoals die zich nu ontwikkelt, iedereen steeds vaker steeds meer vindt van de (straf)rechtspleging. Te vaak hoor ik daarover gemopper dat het ongenueanceerd is en dat mensen niet begrijpen voor welke taken de rechter staat. Ik vind het juist een ontwikkeling die kansen biedt. Laten we onszelf afvragen: hoe beïnvloeden wij dat zelf dan? Wat kunnen wij als rechters zelf aan die ontwikkeling bijdragen of, zo je wilt, corrigeren?

In zijn voorwoord bij het jaarplan van de Rechtspraak 2014 schrijft Frits Bakker: ‘Rechters stellen alles in het werk om een toegankelijke, begrijpelijke en snelle rechtspraak te realiseren. Dit heeft vorm gekregen in het Programma Kwaliteit en Innovatie. Hierdoor krijgen mensen vanaf 2014 geleidelijk steeds meer mogelijkheden hun recht te halen via internet: vanaf het begin van hun zaak tot en met de uitspraak. Dat betekent niet dat de rechter achter een computerscherm verdwijnt. De zitting, waar de rechter naar de partijen luistert, blijft een cruciaal onderdeel van de rechtsgang.’

Mij dunk dat hij gelijk heeft. Maar daar draait het naar mijn idee niet alleen om. Leggen die rechters die luisteren ook publiekelijk en helder uit wat de essentie is van de keuzes waarvoor zij in een bepaalde zaak staan? Laten we zien dat een openlijke geweldpleging niet eenvoudig zwart of wit is, gedaan of niet gedaan, maar vaak ook een maatschappelijk fenomeen van uitdagen en reactie? Dat het doden van iemand moord kan zijn of doodslag en dat de opvattingen daarover met de tijd veranderen, en dat rechters daarop reageren door

erin mee te bewegen of heel soms juist daartegenin te gaan? Dat de uitvoering van een overeenkomst niet per definitie goed of fout is gegaan, dat de vaststelling van een omgangsregeling niet een kwestie is van kiezen tussen ouder A of B maar vaak veel complexer?

Ik denk dat de rechtspraak niet alleen in het gebruik van technologie moet moderniseren, maar ook in termen van opvattingen over juridiseren en dejuridiseren, uitleg en verantwoordeden. Ik deed daar in mijn rol van voorzitter van de commissie bij het Schadefonds Geweldsmisdrijven zeer positieve ervaringen mee op. We drongen het aantal bezwaren en beroepen daarmee behoorlijk terug.

En daar hoort bij dat veel meer dan nu, rechters niet alleen onderling bespreken hoe de jurisprudentie in een bepaald vakgebied eruit ziet, maar ook met elkaar zouden moeten delen en bespreken vanuit welke professionele overtuiging het vak wordt beoefend, wat partijen van ons vragen en nodig hebben, waar we procedures kunnen veranderen, gebruiksvriendelijker maken en versnellen. Bovendien zal deze invalshoek op de rechterlijke taak het formalisme en het verschuilen daarachter verminderen. De rechterlijke besluitvorming zelf moet doorzichtiger worden, meer naar buiten, naar de samenleving gericht.⁸ Uitdrukkelijker aan de samenleving laten zien wat de kern van de beslissing is en die, van zaak tot zaak, ook eenvoudiger maken voor de buitenwereld, zijn een in mijn ogen belangrijke taken van de moderne rechter. Dat is waar onze maatschappelijke verantwoordingsplicht ligt, en dit zou veel meer dan nu onderwerp van professionele discussie binnen de gerechten moeten zijn. Op dit vlak bieden de nieuwe technologieën ons ook nieuwe (beeldende) kansen: laat de beelden zien, laat het geluid horen en laat daarmee zien dat de werkelijkheid genuanceerder is dan vaak lijkt.

Hoe meer rechters transparant maken voor welke keuzes zij staan, hoe duidelijker wordt dat die keuzes vaak genuanceerder zijn dan nu in de publiciteit en sociale media lijkt, en hoe positiever dat is voor de legitimiteit van de Rechtspraak.

De inzet van het digitale dossier, met beeld en geluid, leent zich daar uitermate goed voor.

Ik denk dat ook de manier waarop het strafproces zich in Nederland ontwikkelt juist de mogelijkheden en ruimte begint te bieden om aan deze elementen van onze legitimiteit meer aandacht te bieden. Die ontwikkeling is er een van procesdeelnemers die meer en meer aangesproken worden op hun eigen rol in het proces. Dat geldt zeker voor de professionele procesdeelnemers.

Daarmee verschuift de rol van de rechter langzaam naar die van een begeleider van het proces van waarheidsvinding waarbinnen de anderen hun eigen rol meer en meer professioneel moeten invullen. Dat de rechter in ons stelsel aan het einde de vaststelling doet van hetgeen 'waar' is (wat dat ook moge zijn) doet daaraan niets af.

8 Zie ook de review van Cindy Cleinen in *Trema* maart 2014, jaargang 37/3, 'Reflections on judging' door Richard Posner.

Naarmate de eigen rol van de rechter binnen dat proces meer die van regisseur en minder die van acteur in het stuk wordt, ontstaat ook ruimte om meer na te denken over boodschap en beeld naar buiten, over dilemma's die getoond worden.

Ik zal een concreet voorbeeld geven. Er is niets mis mee om in de behandeling van een strafzaak naar buiten duidelijk te maken dat het dilemma dat in deze concrete zaak speelt is: het simpelweg hebben van tijd tot overdenking is niet meer genoeg is om moord aan te nemen, het denken op dit punt heeft zich ontwikkeld. Nu moeten we ook vragen: is er overdacht? Zijn er redenen om aan te nemen dat het toch een uitzondering is, dat het toch een impulshandeling was, dat het doodslag was?

Dus als er – zoals tegenwoordig wel vaak het geval is – beeld of geluidsmateriaal is van feit of reconstructie doen we er goed aan dat zoveel mogelijk te tonen. Datzelfde geldt voor de tegenwoordig vaker beschikbare computersimulaties.

Natuurlijk vergt zo'n aanpak dat we dat weloverwogen doen, en dat we die weergave voorbereiden in de behandeling. Dat hoeven we gelukkig niet alleen te doen. Ik denk dat we de vervolging en de verdediging kunnen meenemen in het schetsen van die dilemma's. Ook zij hebben belang aan de buitenwereld te laten zien dat het vak van rechtsbedeling (waarvoor we dan gedrieën staan) niet een kwestie is van zwart of wit, van schuld of onschuld, maar van nuances.

Gelukkig wordt er binnen de Rechtspraak gewerkt aan de ontwikkeling van professionele standaarden waarbinnen de discussie over het transparanter maken van rechterlijke beslissingsprocessen ongetwijfeld een plaats kan en zal vinden.

Zo'n ontwikkeling vraagt ook een cultuurverandering. Niet meer strikt juridisch denken en werken, maar ook denken en werken vanuit verantwoording aan de samenleving, innovatief ontwikkelen van procedures en vormen van geschillenoplossing, en in het verlengde daarvan, het actief willen beïnvloeden van regelgevers om die mogelijkheden ook te scheppen.⁹ Ook hier kan ik voorbeelden geven:

- het actiever gebruiken van beeldmateriaal, als wij de samenleving beter willen bedienen met zicht op dilemma's waarvoor wij staan. De zalen worden daarop ook ingericht. Maar dan ligt toch ook voor de hand om de wetgever te gaan beïnvloeden het gebruik van beeldmateriaal rechtstreeks voor bewijs in allerlei rechtsgebieden mogelijk te gaan maken in plaats van via omslachtige beschrijvingen?
- het veel meer dan nu – zeker in zaken die emoties raken – op heldere en naar de burger op hand reikende wijze uitleggen van de kern van beslissingen;
- het ontwikkelen van nieuwe beslissingsvormen en -processen zoals meer herstelrecht in het strafrecht, en meer bemiddeling in het bestuursrecht, en nog simpeler en van juridi-

⁹ Ook de conceptagenda 2015-2018 voor de rechtspraak lijkt voor dit denken ruimte te gaan bieden, gelet op het belang dat gehecht wordt aan 'begrijpelijkheid van procedures'.

sche formaliteiten ontdane civiele procedures, in eenvoudiger zaken en juist van meer arbitrage-achtige vormen in (feitelijk) gecompliceerde of technische zaken.

Legitimatie van rechtspraak in de samenleving wordt immers juist verdiend door mensen van vlees en bloed die zich bezighouden met het vaak moeilijke, soms ondankbare, maar altijd oh zo mooie vak van rechtspraak. Innovatie van en uitleg over die taak hoort daar vanuit professioneel perspectief veel meer dan nu het geval is bij. En juist deze tijd van digitale en multimediale (r)evolutie leent zich daartoe.