

rechtstreeks 2020 nr 2



Raad voor de  
rechtspraak

---

Leren van feedback in de rechtspraak

---

Leren van feedback in de rechtspraak

## Colofon

*Rechtstreeks* is een periodiek voor de Rechtspraak en richt zich op de praktijk en de ontwikkeling van de rechtspraak in Nederland. Het tijdschrift, verspreid door de Raad voor de rechtspraak, 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. L.M. (Lieke) Coenraad  
Familierechter rechtbank Rotterdam en hoogleraar  
privaatrecht, in het bijzonder conflictoplossing aan de  
Vrije Universiteit Amsterdam

Prof. dr. M. (Mirko) Noordegraaf  
Hoogleraar publiek management bij  
Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO)  
van de Universiteit Utrecht

Mr. C.E. (Edgar) du Perron  
Raadsheer Hoge Raad en hoogleraar civiel recht aan de  
Universiteit van Amsterdam

Dr. S.B.M. (Sebastiaan) Princen  
Universitair hoofddocent bij Bestuurs- en  
Organisatiewetenschap (USBO) van de Universiteit  
Utrecht

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

### Redactieraad

Prof. mr. T. Barkhuysen  
Prof. mr. Y. Buruma  
Prof. dr. J.G. van Erp  
Prof. mr. J.H. Gerards  
Prof. mr. N.J.H. Huls  
Prof. mr. M.A. Loth  
Prof. dr. D.J.B. de Wolff

### Redactieadres

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

### Uitgever

Xerox/OSAGE

### 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

Xerox Communicatie Service  
t.a.v. het bedrijfsbureau  
Kalvermarkt 53  
2511 CB Den Haag  
E-mail: info@xnloverheid.nl

### 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

<b>Redactioneel</b>	5
<b>Over de auteurs</b>	7
<b>column Lente in Fontainebleau</b> <i>Ellen Timmermans-Palm</i>	11
<b>Spiegelbijeenkomsten voor meer betrokkenheid tussen burger en Rechtspraak</b> <i>Martijn van Gils en Philip Langbroek</i>	14
<b>Voorzitters kijken terug: ervaringen met visitaties</b> <b>Interview met Job Cohen en Joyce Sylvester</b> <i>Mirko Noordegraaf en Lieke Coenraad</i>	27
<b>De kracht van een klacht</b> <b>Ervaringen met klagers, klachten en klachtafhandeling binnen de Rechtspraak</b> <i>Brenda Willems</i>	36
<b>Bestuurders over kwaliteit</b> <b>Interview met Wilma Groos en Thérèse van de Poll</b> <i>Lieke Coenraad en Suzan Verberk</i>	42
<b>Online feedback brengt in kaart hoe procespartijen de rechtsgang ervaren</b> <i>Steven van Dieten</i>	49
<b>Wat heeft de rechtspraak aan feedback?</b> <b>Meer leren van andere ervaringen en perspectieven</b> <i>Manja Bomhoff en Yvonne van der Vlugt</i>	53

# Spiegelbijeenkomsten voor meer betrokkenheid tussen burger en Rechtspraak

Martijn van Gils en Philip Langbroek

## Inleiding

Spiegelbijeenkomsten zijn inmiddels een bekend fenomeen in de Rechtspraak: in vrijwel alle rechtbanken en gerechtshoven worden sinds 2009 spiegelbijeenkomsten georganiseerd. In deze bijdrage beschrijven we de uitkomst van een recent onderzoek naar spiegelbijeenkomsten in de Rechtspraak. We beschrijven eerst kort wat spiegelbijeenkomsten zijn. Daarna beschrijven we de opzet en de uitkomsten van het onderzoek. We beschrijven de organisatie van spiegelbijeenkomsten, vatten de tijdens spiegelbijeenkomsten ontvangen feedback samen en zetten uiteen hoe de gerechten deze feedback hebben verwerkt. We sluiten af met een reflectie op de onderzoeksresultaten.

## Spiegelbijeenkomsten

Een spiegelbijeenkomst is een focusgroep, waarin professionals uit een bepaalde praktijk (gezondheidszorg, rechtspraak, jeugdzorg) van hun cliënten te horen krijgen hoe zij hun dienstverlening ervaren.<sup>1</sup> Zorgprofessionals in ziekenhuizen hebben als eerste in Nederland gebruikgemaakt van spiegelbijeenkomsten, om erachter te komen hoe hun patiënten hun zorg ervaren hebben. Later is de methode onder andere ook in de rechtspraak toegepast.<sup>2</sup>

De inhoudelijke opzet van spiegelbijeenkomsten is zo, dat cliënten hun ervaringen met elkaar bespreken onder leiding van twee gespreksleiders terwijl de professionals naar hen luisteren.<sup>3</sup> In deze opzet zijn de cliënten de *deelnemers* aan de spiegelbijeenkomsten. De professionals zijn de *toehoorders* en hebben een passieve rol. De deelnemers zitten in een kring of hoefijzer, terwijl de toehoorders achter hen zitten. Daardoor is het gesprek tussen de deelnemers gericht op elkaar en niet op de toehoorders. Essentieel is ook dat de toehoorders luisteren en zich niet mengen in het gesprek tussen de deelnemers.

<sup>1</sup> W.A.H. Melissen, J.F. Miedema, A.J.R.M. Vermolen & C. van Steenderen-Koorneef, *Spiegelbijeenkomsten, een vorm van burgerbetrokkenheid bij de rechtspraak*, Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) 2009; M.M. Hennink, *Focus Group Discussions*, Oxford: Oxford University Press 2014.

<sup>2</sup> F. de Wit, M. Mul & R. Bal, 'Leren van patiënten. Spiegelbijeenkomsten leveren zorgverleners nuttige feedback', *Medisch Contact* 2008, 23, p. 990-993; S. Grol, G. Molleman & H. Schers, 'Mirror meetings with frail older people and multidisciplinary primary care teams: Process and impact analysis', *Health Expectations* 2019, 22, p. 993-1002.

<sup>3</sup> Jitta Miedema, Abeltje Hoogenkamp, Cora van Steenderen-Koorneef & Maria Mul, 'Feedback uit de relevante buitenwereld. Spiegelbijeenkomsten, de stand van zaken na vijf jaar', *Trema* november 2015, p. 315-320.

Ze kunnen alleen achteraf vragen stellen om verheldering. Zo wordt de sociale veiligheid van de toehoorders gewaarborgd, waardoor zij gemakkelijker vrijuit kunnen spreken.<sup>4</sup>

De bedoeling van spiegelbijeenkomsten is dat professionals de persoonlijke ervaringen van hun cliënten direct te horen krijgen. Daarmee verschilt deze feedbackmethode van meer afstandelijke evaluatiemethodes, zoals klantwaarderingsonderzoeken, die vooral kwantitatieve gegevens opleveren.<sup>5</sup> Zo kunnen spiegelbijeenkomsten bijdragen aan de verbetering van het functioneren van de professionals en hun dienstverlening.<sup>6</sup> Ook in de rechtspraak beogen spiegelbijeenkomsten te functioneren als een onderdeel van de kwaliteitszorg. Rechter kunnen een gedeelte van hun tijd voor opleiding en reflectie besteden aan deelname aan spiegelbijeenkomsten.

Bijzonder aan spiegelbijeenkomsten in de rechtspraak is de betrokkenheid van burgers. De cliënten van de rechtspraak zijn immers niet alleen professionele partijen met (vaak) een juridische achtergrond, maar ook rechtzoekenden. De introductie van het concept van spiegelbijeenkomsten in de rechtspraak in 2009 was dan ook ingegeven om zowel te zorgen voor meer betrokkenheid van de burger bij de rechtspraak als meer betrokkenheid van de rechtspraak bij de burger.<sup>7</sup> Dit wordt ook wel omschreven als coproductie: een samenwerking van burgers en overheid ter evaluatie van het functioneren van een overheidsdienst, om zo te komen tot de verbetering daarvan.<sup>8</sup>

### Opzet van het onderzoek

In 2018 en 2019 is door het Montaigne Centrum, in opdracht van de Raad voor de rechtspraak, onderzoek gedaan naar de ervaringen in de gerechten met spiegelbijeenkomsten. Het onderzoek is uitgevoerd en gecoördineerd door Martijn van Gils (destijds masterstudent aan de Universiteit Utrecht), met medewerking van bachelorstudenten van het Utrecht Law College en begeleid door Philip Langbroek.<sup>9</sup>

<sup>4</sup> Melissen e.a. 2009, p. 18; Hennink 2014, p. 2.

<sup>5</sup> R. Ellerbroek, 'Spiegelbijeenkomsten hebben grote impact bij rechtbank Rotterdam. De rechtspraak door de ogen van de burger', *Trema Special* 2010, p. 423-425, p. 423; Maurice van de Mortel, Frans van Dijk, Eddy Bauw, Antoinette de Kroon, Elske van Amelsfort-van der Kam, *Agenda van de Rechtspraak 2008-2011. Onafhankelijk en betrokken*, Den Haag: Raad voor de rechtspraak 2007.

<sup>6</sup> F.D. Vennik, H.M. van de Bovenkamp, K. Putters & K.J. Grit, 'Co-production in healthcare: rhetoric and practice', *International Review of Administrative Sciences* 2016, 1, p. 150-168.

<sup>7</sup> Melissen e.a. 2009, p. 3-9; Ellerbroek 2010.

<sup>8</sup> S.P. Osborne, Z. Radnor & K. Strokosch, 'Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?', *Public Management Review* 2016, 5, p. 639-653; W.H. Voorberg, V.J.J.M. Bekkers & L.G. Tummers, 'A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey', *Public Management Review* 2015, 9, p. 1333-1357.

<sup>9</sup> Martijn van Gils, Franka Baardman, Elise Korbee, Jonathan Rekker & Philip Langbroek, *Spiegelbijeenkomsten in de Rechtspraak: organisatie, commentaren en verwerking van feedback*, Utrecht/Den Haag, Montaigne Centrum voor rechtsstaat en rechtspleging/Raad voor de rechtspraak 2019. Te vinden op [www.rechtspraak.nl](http://www.rechtspraak.nl).

Voor het onderzoek hebben zij literatuuronderzoek gedaan naar spiegelbijeenkomsten en focusgroepen. Daarnaast hebben ze kwalitatief empirisch onderzoek gedaan naar de organisatie van spiegelbijeenkomsten en naar de ervaringen van toehoorders, op basis van aangeleverde dossiers van spiegelbijeenkomsten en interviews met rechters.

Door acht gerechten zijn 28 dossiers van spiegelbijeenkomsten aangeleverd die tussen 2010 en 2017 zijn georganiseerd (zie tabel 1). In een volledig dossier zitten het verslag van de spiegelbijeenkomst, een sterkte-zwakteanalyse van de feedback, een verslag van de evaluatie van de spiegelbijeenkomst, de resultaten van de toehoordersenquête en een terugkoppelingsbrief, waarin de deelnemers aan de spiegelbijeenkomsten geïnformeerd worden over wat de afdeling of het team met de uitkomsten van de spiegelbijeenkomst gaat doen. De meeste ontvangen dossiers zijn echter niet compleet. In negen van de ontvangen dossiers zit alleen een verslag van de bijeenkomst, in tien dossiers zit ook een evaluatieverslag. Een sterkte-zwakteanalyse en terugkoppelingsbrief zijn in twaalf dossiers toegevoegd en in twaalf van de toegezonden dossiers zit een verslag van de toehoordersenquête, met in totaal 221 respondenten.

De dossiers komen van zes van de elf rechtbanken en twee van de vier gerechtshoven. De verdeling van dossiers over de gerechten is onevenwichtig. De meeste dossiers komen van de rechtbanken Noord-Holland (acht) en Rotterdam (zes). Van de rechtbank Oost-Brabant is één dossier ontvangen.

Voor dit onderzoek zijn daarnaast dertien rechters van zeven gerechten geïnterviewd over hun ervaringen met spiegelbijeenkomsten. Deze rechters zijn zelf betrokken geweest bij de organisatie van een of meerdere spiegelbijeenkomsten en hebben die ook bijgewoond. De geïnterviewde rechters zijn werkzaam bij de gerechtshoven Amsterdam en 's-Hertogenbosch en de rechtbanken Amsterdam, Gelderland, Noord-Holland, Oost-Brabant en Rotterdam, in verschillende rechtsgebieden.

Op basis van de dossiers en interviews is een kwalitatief empirisch onderzoek uitgevoerd naar het functioneren van spiegelbijeenkomsten als feedbackmechanisme in gerechtsorganisaties. Daarvoor is de informatie uit de dossiers en interviews gecodeerd, wat inhoudt dat deze informatie thematisch is gecategoriseerd.<sup>10</sup> Op deze manier kon het materiaal vervolgens op deelaspecten worden geanalyseerd.<sup>11</sup> Wij presenteren in dit artikel de belangrijkste uitkomsten van deze kwalitatieve analyse.

---

<sup>10</sup> Voor een uitgebreidere uitleg van de methodologie, zie Van Gils e.a. 2019, m.n. par. 1.2 en 1.2.4.

<sup>11</sup> J.A. Maxwell, *Qualitative Research Design, an interactive approach*, Londen: Sage Publications 2012, p. 156; F. de Boer, 'De Grounded Theory Approach: een update', *Kwalon* 2011, 1; J. Corbin & A. Strauss, *Basics of qualitative research*, Thousand Oaks: Sage 2008.

**Tabel 1.** Ontvangen dossiers van spiegelbijeenkomsten, per gerecht en rechtsgebied (bijeenkomsten met rechtzoekenden zijn geursiveerd).

Gerechten	Rechtsgebied	Deelnemers	Datum
<b>Gerechtshof</b>			
Amsterdam	Familie en jeugd	Advocaten	17 maart 2015
Amsterdam	Strafrecht	Advocaten	23 november 2015
Amsterdam	Familie en jeugd	Jeugdzorg en Kinderbescherming	19 september 2016
Amsterdam	Belastingrecht	Belastinginspecteurs	13 oktober 2016
's-Hertogenbosch	Privaatrecht	Advocaten	16 juni 2014
's-Hertogenbosch	Strafrecht	Advocaten	20 oktober 2015
<b>Rechtbank</b>			
Amsterdam	Familie en jeugd	Advocaten en Kinderbescherming	9 november 2015
Amsterdam	Bestuursrecht	Advocaten en vertegenwoordigers van bestuursorganen	14 maart 2016
Amsterdam	Strafrecht	<i>Slachtoffers</i>	20 juni 2016
Den Haag	Strafrecht	Advocaten	29 oktober 2015
Den Haag	Strafrecht	Officiers van justitie	10 november 2016
Gelderland	Strafrecht	Advocaten en officiers van justitie	15 januari 2017
Gelderland	Handel en kanton	Advocaten	7 november 2017
Noord-Holland	Familie en jeugd	Kinderbescherming	17 november 2014
Noord-Holland	Bestuursrecht	Advocaten en vertegenwoordigers van bestuursorganen	23 april 2015
Noord-Holland	Migratierecht	Advocaten en IND	21 mei 2015
Noord-Holland	Familie en Jeugd	Kinderbescherming	17 november 2015
Noord-Holland	Strafrecht	Advocaten	24 november 2016
Noord-Holland	Privaatrecht	Advocaten en deurwaarders	29 november 2016
Noord-Holland	Privaatrecht	Advocaten en deurwaarders	1 december 2016
Noord-Holland	Belastingrecht	Advocaten en belastingadviseurs	13 december 2016
Oost-Brabant	Strafrecht	Officiers van justitie	12 oktober 2017
Rotterdam	Arbeidsrecht	<i>Werkgever en werknemers</i>	14 april 2010
Rotterdam	Privaatrecht	Advocaten en deurwaarders	4 december 2014
Rotterdam	Familie en jeugd	Advocaten	14 januari 2016
Rotterdam	Familie en jeugd	Kinderbescherming	26 januari 2016
Rotterdam	Familie en jeugd	<i>Partijen, advocaten en Kinderbescherming</i>	11 oktober 2016
Rotterdam	Bestuursrecht	Vertegenwoordigers van bestuursorganen	22 november 2016



### **Vorbereiding en organisatie van een spiegelbijeenkomst**

Een typische spiegelbijeenkomst binnen de rechterlijke organisatie wordt voorbereid door een kleine groep rechters van een team of afdeling van een gerecht. Het initiatief om een spiegelbijeenkomst te organiseren komt van onderop, maar ook wel uit de leiding van het gerecht. Uit de dossiers en interviews blijkt dat de planning en de inhoudelijke voorbereiding arbeidsintensief en gedetailleerd zijn, ook wat betreft de keuze voor de te bespreken onderwerpen. Die worden door de gespreksleiders in overleg met de organiserende rechters vastgesteld, na inventarisatie binnen het team of de afdeling. De geïnterviewde rechters geven aan dat deze vooraf bedachte vragen slechts ter ondersteuning worden gebruikt door de gespreksleiders, maar dat er soms wel wordt gekozen om tijdens een spiegelbijeenkomst een specifiek onderwerp te behandelen, zoals de nieuwe zaaksbehandeling (door vier rechters genoemd).

Ook worden doordachte keuzes gemaakt welke categorieën van professionele procespartijen of rechtzoekenden zullen worden uitgenodigd en welke mensen uit die categorieën. Verreweg de meeste spiegelbijeenkomsten die wij analyseerden waren bijeenkomsten met professionele procespartijen, meestal met advocaten (zeventien) en soms met vertegenwoordigers van bestuursorganen (drie), officieren van justitie (drie) en medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming (zes). De geïnterviewde rechters geven aan dat ze deze ketenpartners uitnodigen omdat zij die regelmatig tegenkomen in de zittingszaal.

Alleen bij de rechtbanken Rotterdam en Amsterdam zijn bijeenkomsten georganiseerd met rechtzoekenden, namelijk met slachtoffers, partijen in familiezaken, en werkgevers en werknemers.

Het blijkt met name in het strafrecht en familie- en jeugdrecht heel moeilijk om voormalige verdachten en partijen bereid te vinden om mee te doen aan een bijeenkomst. Zes van de geïnterviewde rechters geven aan dat dit een reden was om geen spiegelbijeenkomst met rechtzoekenden te organiseren. Twee daarvan geven aan dat ze wel hebben geprobeerd een bijeenkomst met rechtzoekenden te organiseren, maar dat dit uiteindelijk niet is gelukt. Drie rechters geven daarnaast aan geen spiegelbijeenkomst met verdachten te willen, omdat ze verwachten dat de feedback dan te persoonlijk is. Een strafrechter verwoordt dat als volgt: ‘Dat kon gewoon niet bij ons. Dat vonden wij niet juist, omdat je beslissingen neemt die diep in hun persoonlijke levenssfeer raken en je weet nooit hoe je dat los kunt zien van de bejegening ter zitting.’

### **Feedback**

In deze paragraaf geven we op hoofdlijnen een overzicht van de meest voorkomende thema's die besproken zijn tijdens spiegelbijeenkomsten: organisatie, zitting, inhoudelijke beoordeling, bejegening in het algemeen en bejegening in strafzaken. Deze feedback is afkomstig uit de verslagen van een beperkt aantal spiegelbijeenkomsten.

## **Organisatie**

Tijdens de bijeenkomsten wordt veel gesproken over de voorzieningen in de gerechtsgebouwen, de logistieke dienstverlening (planning van zittingen, aanhoudingen en vertragingen) en over de (telefonische) communicatie tussen de griffie en partijen (advocaten) en deskundigen (genoemd in 23 van de 28 verslagen). Over de uitloop bij zittingen zijn deelnemers redelijk positief. In vijf verslagen wordt hierover geklaagd, maar in acht verslagen wordt gezegd dat de uitloop is afgenomen en (veel) minder voorkomt. Deelnemers vinden het ergerlijk dat de digitale communicatie tussen advocatuur en professionele partijen en de gerechten beperkt of niet op orde is, zoals bijvoorbeeld blijkt uit gebrekkige reacties op e-mails en het gebruik van post en fax in plaats van digitale media (genoemd in dertien verslagen).

## **Zitting**

Veel deelnemers geven aan graag zo vroeg mogelijk duidelijkheid te willen over het beleid van de rechter ter zitting, zodat het verloop van de zitting voorspelbaarder wordt. Het gaat dan bijvoorbeeld over het voorlezen van pleitnota's en hoe lang dat mag duren, de omgang met te laat ingediende stukken en het voorhouden van stukken; hier ontbreekt vaak consistent beleid (genoemd in veertien verslagen). Enkele deelnemers benoemen het verschil in de inhoud van de processen-verbaal. Soms is het gedetailleerd en bevat het de op zitting gemaakte afspraken tussen partijen, soms is het veel globaler, tot ontevredenheid van sommige deelnemers (acht verslagen). Veel advocaten ervaren daarnaast dat er tijdens de zitting te weinig tijd is om hun pleidooi te voeren en hun cliënten uitleg te geven (elf verslagen).

Veel advocaten geven aan dat het voor hen en hun cliënten fijn is wanneer de rechter voorafgaand aan de zitting uitlegt wie de partijen zijn, wat voor rol zij hebben tijdens de zitting en wat er tijdens de zitting besproken gaat worden (tien verslagen). Partijen zijn vaak gespannen, hebben geen of beperkte juridische kennis en komen niet vaak in de rechtszaal. Het kan al helpen om bij alle procesdeelnemers een naamkaartje met hun functie te plaatsen (acht verslagen).

## **Inhoudelijke beoordeling**

De deskundigheid van de rechter wordt door de deelnemers aan spiegelbijeenkomsten positief gewaardeerd (in vijftien verslagen genoemd). Over de motivering van uitspraken zijn veel deelnemers positief (twaalf verslagen), al wordt ook vaak gezegd dat de rechter in uitspraken onvoldoende uitlegt hoe hij tot zijn beslissing is gekomen en onvoldoende ingaat op gevoerde verweren (veertien verslagen).

### **Bejegening**

Deelnemers zijn meestal tevreden over hoe de rechter hen bejegent (genoemd in dertien verslagen), al zien ze veel verschillen tussen individuele rechters in hun bejegening van advocaten en partijen op de zitting (negentien verslagen). Deelnemers vinden dat veel rechters beter hun best kunnen doen om partijen, met name in familie- en jeugdzaken, op hun gemak te stellen (negen verslagen). Ze vinden het prettig als zij hun standpunt kunnen uitleggen en als de rechter hen uitvoerig bevraagt, wat vaak al gebeurt (negen verslagen).

In vijftien verslagen wordt gezegd dat rechters duidelijk communiceren met partijen ('jip-en-janneke-taal'), maar soms kan dat nog beter (zeven verslagen). Deelnemers geven ook aan dat het kritisch bevragen van instanties als de Raad voor de Kinderbescherming vaker mag gebeuren, omdat het de indruk van rechterlijke zorgvuldigheid en onpartijdigheid versterkt (vier verslagen). Veel deelnemers verlangen een duidelijke regievoering van de rechter (elf verslagen), maar zijn verdeeld over hoe rechters dat doen: sommigen vinden rechters te lijdelijk (negen verslagen), anderen zijn tevreden (acht verslagen).

### **Bejegening in strafzaken**

Ook in strafzaken zijn deelnemers positief over de bejegening van de verschillende partijen (genoemd in zeven van de acht verslagen van spiegelbijeenkomsten over strafzaken). Sommige advocaten vinden echter dat verdachten niet altijd goed gehoord worden, verdachten hebben dan het idee dat de beslissing al bij voorbaat vaststaat (in zes verslagen genoemd). Het is voor de verdachte belangrijk om van de rechter uitgelegd te krijgen waarom hij een straf krijgt en ook het laatste woord van de verdachte moet met aandacht worden aangehoord. Sommige advocaten vinden daarnaast dat rechters zich te weinig inleven in het spanningsveld waarin zij werken: zij bedienen hun cliënt (drie verslagen). Ook maken strafrechtadvocaten zich zorgen of slachtoffers in de rechtszaal op voldoende afstand van verdachten zitten (drie verslagen). Ze geven daarnaast aan dat slachtoffers zich niet altijd serieus genomen voelen op zitting, doordat de meeste aandacht naar verdachten gaat (vier verslagen). Volgens deze advocaten zou de rechter slachtoffers beter moeten uitleggen wat zij van de zitting kunnen verwachten.

### **Evaluatie en verwerking van de feedback**

De meeste gerechten evalueren spiegelbijeenkomsten op een vergelijkbare manier. Eerst wordt er een sterkte-zwakteanalyse gemaakt aan de hand van het verslag van de spiegelbijeenkomst door de verantwoordelijke werkgroep. Dit wordt vervolgens naar alle toehoorders gestuurd en vormt de basis voor de evaluatiebijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst, die soms vrij kort na de bijeenkomst maar soms ook veel later (na bijvoorbeeld twee maanden) plaatsvindt, bespreken de toehoorders de ontvangen feedback en besluiten ze wat ze daarmee gaan doen. Dit zetten ze vervolgens uiteen in een terugkoppelingsbrief die aan alle deelnemers wordt gestuurd, zodat ook zij weten wat er met hun feedback gedaan wordt.

De verwerking van de tijdens spiegelbijeenkomsten geleverde feedback kan in vier categorieën worden onderscheiden: geen verandering, nadere bespreking, blijvende aandacht en concrete vervolgstappen. *Geen verandering:* vaak kiezen gerechten er (expliciet) voor niets te doen met ontvangen feedback (genoemd in acht van de twaalf terugkoppelingsbrieven). Dat is het geval wanneer ze ontvangen kritiek onterecht vinden, liever niet afwijken van bestaand beleid of hun beleid niet kunnen veranderen, bijvoorbeeld door het procesreglement of omdat gewenste veranderingen extra capaciteit kosten. Voorbeelden zijn verzoeken om zittingen flexibel te plannen, flexibeler om te gaan met termijnen en voorafgaand aan de zitting aan partijen de agenda van de zitting kenbaar te maken.

*Nadere bespreking:* gerechten geven in sommige gevallen aan dat ze hun praktijk niet direct kunnen aanpassen, maar dat ze nader gaan bespreken of en wanneer ze daar iets mee kunnen (in tien brieven genoemd). Rechters geven onder andere aan verder na te willen denken over de communicatie tussen partijen, de griffie en de rechter, de planning van zittingen en een meer uniform verloop van de zitting. *Blijvende aandacht:* er zijn aandachtspunten die gerechten niet gemakkelijk kunnen doorvoeren, maar waarvan ze toezeggen daar over een langere periode aandacht aan te besteden naar aanleiding van de spiegelbijeenkomsten (in twaalf brieven genoemd). Gerechten geven aan vooral blijvende aandacht te willen houden voor de bejegening van partijen, uitleg over het verloop van de zitting, begrijpelijk taalgebruik en regievoering.

*Concrete vervolgstappen:* soms zijn er aandachtspunten waarvan rechters toezeggen dat daaromtrent concrete actie wordt ondernomen (in vier brieven genoemd, ook aangegeven in drie interviews). Het gaat dan bijvoorbeeld om het verbeteren van de (online) informatievoorziening aan partijen, het plaatsen van naambordjes in de zittingszaal en het aanpassen van het comparatievonnis.

Toehoorders blijken dus terughoudend met het aanpassen van praktijken die tot het inhoudelijke professionele domein van de rechter behoren, zoals communicatie over de planning en meer uniformiteit in de procedurele beslissingen van de rechter. Ook suggesties die meer werktijd of capaciteit vergen worden niet overgenomen, zoals het verzoek om van tevoren een agenda voor de zitting aan partijen te sturen. Suggesties die daar los van staan krijgen een positiever onthaal. Denk daarbij aan verbetering van de informatievoorziening op de website van het gerecht of het plaatsen van naambordjes in de zittingszaal.

Uit ons onderzoek is bovendien niet altijd duidelijk geworden in hoeverre de feedback ook verwerkt is zoals toegezegd in de terugkoppelingsbrieven. De geïnterviewde rechters konden duidelijk aangeven hoe concrete veranderingen zijn doorgevoerd: 'Wat bij ons echt wel een belangrijk punt is geweest is dat men vond dat wij te soft waren in het handhaven van spreektijd ter zitting. [...] naar aanleiding van die bijeenkomst hebben wij onderlinge afspraken daarover aangescherpt. We gaan daar strikter op handhaven, dus pleitnota's van langer dan twee pagina's die gaan [...] weer terug.' Maar over de verwerking van andere feedback, waarvan is toegezegd dat die nader wordt besproken of waar blijvende aandacht aan wordt besteed (bijvoorbeeld bejegening en taalgebruik), waren zij een stuk vager: 'Een hoop dingen waren gewoon meer onder de aandacht brengen [...] En daar doe je dan verder niet zoveel mee, maar dan is het gewoon goed voor de zaal die daar zit te luisteren om dat nog eens te horen.'

## Ervaringen van toehoorders

We geven hier de ervaringen van rechters weer aan de hand van zowel de resultaten van de toehoordersenquêtes als van de antwoorden van de geïnterviewde rechters. Eerst bespreken we de resultaten van de enquête. Vervolgens beschrijven we de antwoorden op de open vragen uit de enquête en de antwoorden van de geïnterviewde rechters.

### Toehoordersenquête

De toehoordersenquêtes zijn ingevuld door in totaal 221 toehoorders: rechters, rechtssecretarissen en soms ander personeel (bodes, administratiemedewerkers, etc.). De enquêtes bestaan uit open en gesloten vragen. Voor de gesloten vragen is aan de toehoorders gevraagd om op een Likertschaal van 1 tot 5 een aspect van de spiegelbijeenkomst te beoordelen. De respons en gemiddelde eindscores voor de gesloten vragen zijn in tabel 2 weergegeven.<sup>12</sup>

Uit de enquêtes blijkt dat de toehoorders gemiddeld tevreden zijn over de spiegelbijeenkomsten. Met name over het doel (gemiddelde score 4,2) en de meerwaarde (4,17) zijn de toehoorders positief. Hoewel toehoorders tevreden zijn met de informatie uit spiegelbijeenkomsten (3,52) en de inspirerende werking ervan (3,6), valt op dat deze aspecten minder goed worden beoordeeld.

**Tabel 2.** Waardering van spiegelbijeenkomsten door toehoorders.

Vraag	Gemiddelde score	Respons (vraag niet beantwoord)	Aantal enquêtes waarin vraag gesteld is
1. Het doel van de spiegelbijeenkomst was: 1. totaal onbekend – 5. volkomen duidelijk	4,2	220 (1)	12
2. De meerwaarde van aanwezigheid bij de bijeenkomst: 1. er was geen meerwaarde – 5. de meerwaarde staat buiten kijf	4,17	210 (4)	11
3. De bijeenkomst: 1. was totaal niet informatief – 5. bracht nieuwe informatie	3,52	218 (3)	12
4. De bijeenkomst werkte: 1. totaal niet inspirerend – 5. erg inspirerend	3,6	216 (5)	12

<sup>12</sup> Voor sommige vragen is de respons kleiner dan voor andere, omdat die niet in alle enquêtes zijn opgenomen. Ook verschilt de respons omdat niet alle vragen door alle deelnemers aan de enquête zijn ingevuld. Om die reden is in de tabel ook opgenomen in hoeveel enquêtes iedere vraag is gesteld en door hoeveel deelnemers aan de enquête een vraag niet is ingevuld.

### Interviews en open vragen enquête

Uit de interviews met rechters en de antwoorden op de open vragen uit de enquêtes komt een meer genuanceerd beeld naar voren over de ervaringen van toehoorders. Over de organisatie van spiegelbijeenkomsten zijn de geïnterviewde rechters heel tevreden (genoemd in zeven van de negen interviews). Eenzelfde beeld komt uit de enquêtes naar voren. In acht van de twaalf enquêtes uiten toehoorders hun tevredenheid over de organisatie van de spiegelbijeenkomst.

Over de gespreksleider zijn de meningen verdeeld: veel van de rechters zijn tevreden (zeven interviews), maar vinden dat de gespreksleider minder ruimte zou moeten bieden aan deelnemers om af te wijken van de van tevoren bedachte vragen (zeven interviews). Dit beeld komt ook uit de enquêtes naar voren. In vier enquêtes wordt aangegeven dat meer sturing door de gespreksleiders gewenst was geweest. In drie interviews en vier enquêtes wordt gezegd dat de gespreksleiders soms wat meer hadden mogen doorvragen.

De meeste geïnterviewde rechters vinden de ontvangen feedback nuttig (zeven interviews), maar geven aan dat veel van de geleverde kritiek hen al bekend was (drie interviews). Sommige rechters vonden daarnaast dat deelnemers soms overdreven of onterechte feedback geven (drie interviews). Andere rechters hadden juist de indruk dat met name professionele procespartijen terughoudend waren in het geven van kritiek (drie interviews).

In de enquêtes zijn toehoorders kritisch over de feedback uit spiegelbijeenkomsten. Ze geven in zes enquêtes aan dat ze (ook) andere onderwerpen besproken hadden willen zien tijdens de spiegelbijeenkomst. In vier enquêtes wordt aangegeven dat feedback vaak algemeen is, en deelnemers geen concrete voorbeelden kunnen noemen. Ook geven toehoorders in vier enquêtes aan dat de feedback vaak onderwerpen betreft die heel specifiek zijn of niet vaak voorkomen.

Veel rechters geven aan dat de manier waarop zij feedback tijdens een spiegelbijeenkomst ontvangen, goed en zelfs inspirerend werkt (zeven interviews). Ook kan een spiegelbijeenkomst werken als een eyeopener – het levert kritiek op waar toehoorders zelf nooit aan zouden hebben gedacht (drie interviews). Omdat kritiek in aanwezigheid van rechters en gerechtsmedewerkers geleverd wordt, dwingt het rechters te luisteren. Daardoor beklijft de feedback bij veel rechters beter en wekt zo de urgentie op om daadwerkelijk iets met de feedback te doen (drie interviews). Een rechter verwoordt het als volgt: ‘Ik vind het een mechanisme waarbij je een heel directe manier van feedback krijgen hebt, ook iets dat direct beklijft. Het is beter om het direct te horen en om je te kunnen spiegelen in die positie, dan dat je op schrift feedback krijgt over wat er van zittingen wordt gevonden.’

Uit de enquêtes en interviews blijkt dat de meeste toehoorders en geïnterviewde rechters ook in de toekomst een rol weggelegd zien voor spiegelbijeenkomsten (genoemd in vijf interviews en zeven enquêtes). De toehoorders en geïnterviewde rechters zouden dan wel een aantal dingen anders doen. Bij een volgende bijeenkomst zouden ze vaker rechtzoekenden zelf willen uitnodigen (vijf interviews en drie enquêtes). Ook zouden ze liever andere professionele procespartijen of meerdere procespartijen tegelijkertijd uitnodigen om eenzijdige feedback te voorkomen (twee interviews en vier enquêtes).

### Conclusie

Rechters en andere toehoorders hebben over het algemeen positieve ervaringen met spiegelbijeenkomsten, blijkt uit de interviews en de resultaten van de enquêtes. Dat komt ten eerste door de feedback die de spiegelbijeenkomsten opleveren voor rechters, die zij over het algemeen als nuttig ervaren, hoewel vaak al bekend. Deze feedback spitst zich toe op de organisatie van de rechtspraak, het verloop van de zitting, inhoudelijke beoordeling en bejegening. Ten tweede zorgt het persoonlijke karakter van de spiegelbijeenkomsten, waarbij de feedback direct door een betrokkene wordt uitgesproken, er volgens de geïnterviewde rechters voor dat feedback beter beklijft en dat toehoorders zich beter kunnen verplaatsen in de deelnemers. De ervaring van de rechters sluit hiermee aan op de literatuur, waarin het persoonlijk delen van ervaringen tussen deelnemers en toehoorders als onderscheidend aspect van spiegelbijeenkomsten ten opzichte van andere feedbackmethodes wordt gezien.<sup>13</sup>

Uit de voorbereiding van spiegelbijeenkomsten spreekt een grote interesse van rechters en de gerechtsorganisaties in de ervaringen van professionele procesdeelnemers. Er bestaat echter wel behoefte om deze externe inbreng te structureren en te plannen. Van tevoren wordt door de gerechten, in overleg met de gespreksleiders, bepaald wie worden uitgenodigd om deel te nemen aan de bijeenkomst en wordt een lijst met onderwerpen opgesteld die als ondersteuning voor de gespreksleiders dient bij de bijeenkomst. Vaak dienen deze onderwerpen inderdaad alleen als ondersteuning, maar ze zijn soms leidend tijdens het gesprek. Bovendien geven rechters in de enquêtes en interviews aan eerder meer dan minder inhoudelijke sturing door gespreksleiders te willen. Dat kan ertoe leiden dat de gegeven feedback wordt beperkt tot wat het gerecht zelf relevant vindt. Dat lijkt ons een gemiste kans. Spiegelbijeenkomsten bieden ook de gelegenheid om feedback te ontvangen die niet gerelateerd is aan van tevoren opgestelde thema's en vragen. Gegeven de korte duur van een spiegelbijeenkomst is het belangrijk voor de voorbereidende teams en gespreksleiders om ook ruimte te bieden aan niet-voorziene onderwerpen en perspectieven, en zich niet (alleen) te beperken tot een qua onderwerpen vastomlijnde conversatie.

We zien een opmerkelijk verschil tussen de spiegelbijeenkomsten van de rechtbanken Rotterdam en Amsterdam, waarbij ervoor is gekozen om persoonlijk betrokkenen in familiezaken respectievelijk slachtoffers in strafzaken uit te nodigen, en de andere spiegelbijeenkomsten, waarvoor alleen

<sup>13</sup> Melissen e.a. 2009; Ellerbroek 2010.

professionele partners zijn uitgenodigd. Naast de moeite die het kost om niet-professionele deelnemers te bereiken, geven veel rechters aan dat men van professionele procesdeelnemers zinvolle(re) feedback verwacht omdat ze ervaring hebben met procederen bij het betreffende gerecht. Dat staat in tegenstelling tot de ervaringen van de rechtbanken Amsterdam en Rotterdam, die de feedback van rechtzoekenden als heel leerzaam hebben ervaren. Dit roept de vraag op waarom, gezien deze positieve ervaringen, niet vaker zulke spiegelbijeenkomsten worden gehouden, ook gegeven de wens van veel geïnterviewde rechters om dat te doen. De oorspronkelijke doelstelling van spiegelbijeenkomsten, het creëren van meer betrokkenheid van de burger bij de rechtspraak én meer betrokkenheid van de rechtspraak bij de burger,<sup>14</sup> blijft zo buiten beeld.

Uit de evaluaties en terugkoppelingsbrieven bij de spiegelbijeenkomsten blijkt dat de toehoorders tevreden zijn met de ontvangen feedback, maar dat in veel gevallen niet gedaan kan worden waar met name professionele deelnemers om hebben gevraagd, ofwel omdat het gaat om onderwerpen die tot het professionele rechtelijke domein behoren en niet zomaar veranderd kunnen worden (beleid ter zitting, bejegening), ofwel omdat er onvoldoende capaciteit is om zulke veranderingen door te voeren. Op heel concrete en praktische aandachtspunten, zoals het plaatsen van naambordjes in de zittingszaal, wordt wel actie ondernomen.

Aanpassingen van de werkwijze van een team en van rechters op zitting naar aanleiding van een spiegelbijeenkomst worden echter niet strak gemonitord; onze gesprekspartners konden vaak niet aangegeven of de uitkomsten van een spiegelbijeenkomst tot aanpassingen in de professionele praktijk hebben geleid. Wij weten dus niet in hoeverre zulke aanpassingen hebben plaatsgevonden of dat zij verzend zijn in het dagelijkse werk. Dat laatste kan vanwege de werkdruk bij gerechten het geval zijn,<sup>15</sup> zoals ook aangegeven door een geïnterviewde rechter: 'Echt tijd vrijmaken om dingen op te pakken is een hele lastige. [...] In alle eerlijkheid is het [...] dan ook zoeken naar tijd en mogelijkheden om er invulling aan te geven.' Veel van de genoemde aandachtspunten zullen ook vaste onderwerpen zijn van intervisie van rechters en de griffie en houden dus blijvende aandacht van rechters. Dat neemt echter niet weg dat ook ten aanzien van zulke aandachtspunten meer concrete actie kan worden ondernomen, zoals het opstellen van een leidraad of een checklist, wat soms ook gebeurt. Zo blijven deze aandachtspunten expliciet aan de orde en verzanden ze niet in het dagelijkse werk.

Al met al hebben wij de indruk dat een spiegelbijeenkomst een waardevol feedbackmechanisme is voor de Rechtspraak, vooral doordat ervaringen persoonlijk worden gedeeld tussen toehoorders en deelnemers. We zijn echter wel kritisch op een aantal aspecten van spiegelbijeenkomsten in de Rechtspraak. Ten eerste lijkt er bij rechters de behoefte te bestaan om de externe inbreng tijdens een

<sup>14</sup> Melissen e.a. 2009; Raad voor de rechtspraak 2007.

<sup>15</sup> Commissie Visitatie Gerechten, *Rapport visitatie gerechten 2018. Goede rechtspraak, sterke rechtsstaat*, Den Haag: Raad voor de rechtspraak 2019, p. 28-29; M. Visser, R. Schouteten & J. Dijkers, 'Controlling the Courts: New Public Management and the Dutch Judiciary', *Justice System Journal* 2019, 1, p. 39-50.



spiegelbijeenkomst te plannen en structureren. Enkele door ons onderzochte spiegelbijeenkomsten zijn zo voorbereid dat niet de ervaringen van de deelnemers centraal staan, maar de vooropgezette thema's en vragen van de toehoorders. Deelnemers worden bovendien zorgvuldig geselecteerd, waarbij vaak professionele ketenpartners in plaats van rechtzoekenden worden uitgenodigd. Ten tweede is de verwerking van de feedback niet zichtbaar georganiseerd, waardoor de kans groot is dat suggesties uiteindelijk niet worden opgepakt. Bovendien worden aandachtspunten die tot het professionele domein van de rechter behoren aan de rechters overgelaten en worden suggesties die meer capaciteit vergen vaak helemaal niet geïmplementeerd. Verbetering op deze punten kan de effectiviteit van spiegelbijeenkomsten vergroten, om zo het beoogde doel te realiseren: meer betrokkenheid van de burger bij de rechtspraak én van de rechtspraak bij de burger.