

GERECHTSBESTUREN, INTEGRAAL MANAGEMENT EN MD-BELEID

EINDRAPPORT

Den Haag, 13 november 2006

COLOFON

Projectnummer: 9981/44504028

Auteurs: drs. Joost Franssen
mr. Arnt Mein
drs. Suzan Verberk

B&A Groep
Beleidsonderzoek & -Advies bv
Louis Couperusplein 2
Postbus 829
2501 CV Den Haag

t 070 - 3029500

f 070 - 3029501

e-mail: info@bagroep.nl

http: www.bagroep.nl

© Copyright WODC 2006.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

15-11-2006 14:33:00

SAMENVATTING

De modernisering van de rechterlijke organisatie heeft tot doel het bestuurlijk vermogen van de rechterlijke organisatie te versterken, waarbij de rechterlijke organisatie de (beheers)verantwoordelijkheid neemt voor haar eigen functioneren. Een belangrijk aspect van de modernisering is de introductie van een nieuw bestuursmodel, op basis waarvan een collegiaal gerechtsbestuur de verantwoordelijkheid draagt voor het totale functioneren van een gerecht en is belast met het integrale management daarvan. Daarnaast moet management development-beleid de voorwaarden scheppen voor het goed functioneren van het bestuursmodel

In opdracht het WODC van het ministerie van Justitie is een onderzoek uitgevoerd naar het functioneren van de gerechtsbesturen, het integraal management en het MD-beleid. Het onderzoek maakte deel uit van een evaluatie van de Wet Raad voor de rechtspraak en de Wet organisatie en bestuur gerechten. Een en ander was onderdeel van een veelomvattend evaluatieprogramma van de modernisering van de rechterlijke organisatie onder leiding van de commissie Deetman.

Het onderhavige onderzoek beoogt een antwoord te geven op de volgende onderzoeksvragen:

- *Hoe functioneert het bestuursmodel in het nieuwe stelsel van de Rechtspraak zoals door de wetgever beoogd en hoe functioneren de gerechtsbestuurders gegeven de onderscheiden rollen, positie en taakopvattingen in de optiek van betrokkenen in de praktijk en wat zijn de ervaringen met het instrument van integraal management?*
- *Wat zijn de ervaringen met het MD-beleid binnen de Rechtspraak? Hoe wordt beleid ontwikkeld gericht op de benodigde randvoorwaarden voor de uitvoering van de bestuursfunctie in de rechtspraak?*

Ter beantwoording van deze vragen is een onderzoek uitgevoerd in vier gerechten. In elk van de gerechten zijn individuele gesprekken gevoerd met de leden van het gerechtsbestuur. Voorts heeft per gerecht een groepsgesprek plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van rechters en een groepsgesprek met een vertegenwoordiging van de Ondernemingsraad. Tevens heeft voor elk van de gerechten een analyse plaatsgevonden van de relevante documenten. Tot slot hebben interviews plaatsgevonden met sleutelpersonen bij de Raad voor de rechtspraak. Ook zijn door de Raad overhandigde documenten betreffende het MD-beleid bestudeerd.

Doel van de modernisering van de rechterlijke organisatie

Met de invoering van de wet Organisatie Bestuur Gerechten (wet OBG) en de wijziging van de wet op de Rechterlijke organisatie (wet RO) is in elk gerecht een bestuur geïntroduceerd dat is belast met de algemene leiding van het gerecht. De tot dan toe bestaande zogenoemde dubbele duale structuur werd hiermee doorbroken. Deze oude structuur hield ten eerste in dat er sprake was van een formele scheiding van taken en bevoegdheden waarbij de rechters belast waren met rechtspraak en het beleid daarvan en de directeur beheer gerechten (namens de minister van Justitie) belast was met de

bedrijfsvoering. Ten tweede hield deze structuur in dat de taken en bevoegdheden ten aanzien van het bij het gerecht werkzame personeel verspreid waren over twee functionarissen. De president gaf leiding aan het rechtsprekend personeel, de directeur Beheer Gerechten gaf leiding, namens de minister van Justitie, aan het ondersteunend personeel.

Met de wetwijzigingen werd beoogd deze onwenselijke situatie te beëindigen en het bestuur te belasten met de integrale managementverantwoordelijkheid. Onder integraal management wordt in dit verband zowel begrepen de integrale beheersverantwoordelijkheid van het bestuur als de geïntegreerde verantwoordelijkheid voor het rechtsprekende en ondersteunend personeel¹.

Het doel van de modernisering is het versterken van het bestuurlijk vermogen van de rechterlijke organisatie, waarbij de rechterlijke organisatie de (beheers) verantwoordelijkheid neemt voor het eigen functioneren. Teneinde zorg te dragen voor goed geëquipeerde bestuursleden, is door de Raad voor de rechtspraak en door diverse gerechten management-developmentbeleid (MD-beleid) ontwikkeld. Het MD-beleid zou daarbij moeten worden gezien als voorwaardenscheppend voor het nieuwe bestuursmodel: door leden van de gerechtsbesturen goed op te leiden zouden zij hun integrale bestuursverantwoordelijkheid beter waar kunnen maken.

Waardering van het nieuwe bestuursmodel bij de gerechten

In algemene zin waarderen vrijwel alle gesprekspartners in de onderzochte gerechten de moderniseringsoperatie positief. Men is van mening dat de gerechten professioneler zijn gaan functioneren, waarbij de aandacht voor bedrijfsvoering is toegenomen. Ook wordt gewaardeerd dat de gerechten onder de huidige wetgeving een eigen beheersverantwoordelijkheid dragen. Gesprekspartners vinden het unaniem een goede zaak dat niet langer bij het ministerie van Justitie voor extra financiële middelen kan worden gelobbyd. In de oude situatie wisten degenen met de beste toegang en onderhandelingskwaliteiten het meeste geld in de wacht te slepen. Het huidige systeem is veel objectiever en maakt de gerechten veel bewuster van de kosten.

Voor alle gerechten heeft de introductie van het nieuwe bestuurmodel geresulteerd in een zoektocht naar een werkbare en logische organisatie-indeling. In alle gerechten hebben de afgelopen jaren dan ook organisatieveranderingen plaatsgevonden (of vinden deze op dit moment plaats). Veel van de veranderingen zijn volgens de gesprekspartners een afgeleide van de nieuwe wet Organisatie Bestuur Gerechten. Voor veel medewerkers is het feit dat de sectorvoorzitters integrale bestuursverantwoordelijkheid zijn gaan dragen voor de gehele organisatie tamelijk geruisloos verlopen. Het zwaartepunt van de organisatie ligt op het niveau van de sectoren, waar de meeste taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden samenkomen.

¹ Memorie van Toelichting Wet organisatie bestuur gerechten.

Oordeel over het bestuur(smodel)

Alle leden van het gerechtbestuur zijn overtuigd van het belang van integraal management en collegiaal bestuur. Het overgrote deel van de gerechtsbestuurders is van mening dat het bestuur collegiaal en slagvaardig is. Zonder uitzondering streven de gerechten naar consensus als besluitvormingsmechanisme. Dit neemt niet weg dat zich in het bestuur, onder meer tussen de verschillende sectorvoorzitters, wel eens belangenverschillen voordoen die vervolgens worden uitgevochten.

De directeuren bedrijfsvoering zijn het meest kritisch over het functioneren van het bestuur. Zij zijn van mening dat de verantwoordelijkheid voor bedrijfsvoering maar tot op beperkte hoogte door de sectorvoorzitters wordt gevoeld. Zij stellen dat de bedrijfsvoering primair op het bordje van de directeur bedrijfsvoering gelegd is. Ook geven de directeuren aan dat men binnen het bestuur elkaar weliswaar meer aanspreekt op prestaties en gedrag, maar dat dit nog veel scherper zou kunnen. Ook constateren zij dat er sprake is van een grote focus op beheersmatige zaken, en dat visie- en strategieontwikkeling nagenoeg afwezig zijn.

De medewerkers in de onderzochte gerechten oordelen doorgaans positief over het functioneren van het bestuur. Men is van mening dat de introductie van het nieuwe bestuursmodel er toe heeft geleid dat op meer professionele wijze leiding aan de organisatie wordt gegeven. Wel is verschillende malen naar voren gebracht dat de nadruk heel sterk op output en productie is komen te liggen. Met de introductie van het nieuwe bestuursmodel is het gerechtsbestuur meer op afstand van de organisatie komen te staan, hetgeen overigens niet altijd als problematisch wordt ervaren. De relatie van de gerechtsbesturen met de Ondernemingsraad is wisselend. De Ondernemingsraden zijn over het algemeen kritisch jegens het nieuwe bestuursmodel. Zij vinden dat te weinig aandacht wordt besteed aan de kwaliteit van het primaire proces en dat er veel plannen worden geschreven, maar de implementatie te wensen overlaat.

Op één na hebben alle gerechten een dagelijks bestuur. De invulling verschilt van een agendacommissie tot het daadwerkelijk (bestuurs)werkzaamheden voor zijn rekening nemen. De wet biedt de mogelijkheid te werken met een portefeuilleverdeling. Hoewel, op één uitzondering na, de gerechten geen officiële portefeuilleverdeling kennen, komt een meer informele taakverdeling tussen de individuele leden van het gerechtbestuur vaak voor.

De huidige omvang van het bestuur (variërend van vier tot zeven leden) wordt als werkzaam beschouwd. Gevraagd naar de ideale omvang van het gerechtsbestuur zijn de meningen verdeeld. Sommigen willen ook in de toekomst blijven werken met het huidige aantal leden van het gerechtsbestuur, anderen geven de voorkeur aan een driehoofdig bestuur. Wel wordt daarbij vaak gesteld dat de sectorvoorzitters een cruciale rol moeten blijven vervullen als 'linking pin' tussen het gerechtbestuur en hun sector.

Overleggremia

De wet OBG geeft de sectorvergaderingen de verantwoordelijkheid het beleid vorm te geven ten aanzien van de juridische kwaliteit en de uniforme rechtstoepassing. Het aantal sectorvergaderingen per jaar varieert sterk tussen en binnen de gerechten. De sectorvergaderingen bij de onderzochte gerechten worden vooral benut om de stand van zaken met betrekking tot productie en financiële situatie te bespreken en om inhoudelijke thema's aan de orde te stellen. De sectorvergaderingen vervullen ook de rol van 'social event'.

Gerechtsvergaderingen hebben vooral een sociale functie; het betreft de enige gelegenheid waarbij alle rechters van de rechtbank elkaar ontmoeten. De oude functie van de gerechtsvergadering als besluitvormend gremium is komen te vervallen.

De landelijke overleggen (LOV's) vormen de belangrijkste externe overleggremia. Deze LOV's worden in het algemeen als nuttige en inhoudelijke overleggen beschouwd, gericht op de behoeften van de specifieke sectoren. De agenda's van de LOV's wordt regelmatig tussen bestuursleden uitgewisseld en besproken. Wel zijn volgens respondenten de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden tussen de LOV's, de presidentenvergadering, de Raad en het gerechtsbestuur onvoldoende duidelijk.

Invulling rol en positie van de leden van het gerechtsbestuur

De president neemt geheel volgens de wet een leidende positie in en is het boegbeeld van de organisatie. Dit wordt door de overige leden van het gerechtsbestuur en de medewerkers ook van de president verwacht. De president maakt van de extra bevoegdheden die de wetgever hem heeft toebedeeld maar sporadisch gebruik. Dit heeft alles te maken met de op consensusgerichte bestuursstijl die de gerechten kenmerkt. Presidenten besteden het merendeel van hun tijd aan het bestuur van de organisatie, zij zijn het boegbeeld naar buiten, en verrichten daarnaast nog activiteiten in het primaire proces.

De sectorvoorzitters geven vrijwel unaniem aan het sectorvoorzitterschap een zware functie te vinden. Alle sectorvoorzitters besteden het merendeel van hun tijd aan managementtaken. Dit laat niet altijd voldoende ruimte voor de andere taken. Nagenoeg alle sectorvoorzitters vinden deelname aan het primaire proces evenwel essentieel; op die manier houdt men voeling met het vak en wordt gewerkt aan het draagvlak onder medewerkers.

De meerderheid ziet zich primair als lid van het gerechtsbestuur. De dubbelrol van sectorvoorzitter en lid van het gerechtsbestuur wordt niet als problematisch ervaren - in die zin dat rollen conflicterend zouden zijn. De sectorvoorzitters zijn zich ervan bewust dat op sommige punten zich wel eens tegenstellingen voordoen tussen het sectorbelangen en gerechtsbelang, maar men geeft aan dat in die situaties het organisatiebelang voorgaat.

Men heeft het gevoel door de introductie van integraal management meer greep gekregen te hebben op de sector. De sectorvoorzitters voelen zich integraal verantwoordelijk voor het functioneren van de sector. Daarbij heeft niet iedere sectorvoorzitter naar eigen zeggen even veel belangstelling voor bedrijfsvoering. Vooral de langer zittende sectorvoorzitters merken op dat de nieuwe generatie

sectorvoorzitters over het algemeen beter beslagen ten ijs komt dan de generatie die werd aangesteld bij de introductie van het nieuwe bestuursmodel. De benoemingstermijn van zes jaar is voor velen goed; het twee volledige termijnen uitzitten wordt doorgaans te lang gevonden. Terugkeer naar het primaire proces wordt als een prima optie gezien, alleen denken de sectorvoorzitters zelden dat zij zelf hiervoor zullen opteren.

De directeur bedrijfsvoering wordt door de leden van het bestuur gezien als een volwaardig lid van het bestuur. In drie gerechten is hij de langst of één van de langst zittenden in het bestuur. Eén gerecht heeft een opvallende constructie, in die zin, dat de (waarnemend) directeur bedrijfsvoering tevens directeur bedrijfsvoering bij een ander gerecht is. De meeste respondenten geven aan dat de directeur bedrijfsvoering veel invloed heeft omdat hij zijn positie zo lang inneemt en vanwege zijn kennis en ervaring van bedrijfsvoering.

De directeur bedrijfsvoering vormt, in de onderzochte gerechten, een hecht tandem met de president. Dit komt tot vooral tot uiting in de voortgangsgesprekken die zij voeren met de afzonderlijke sectoren. In deze overleggen wordt voortgang ten aanzien van de productie en de financiële situatie van de sectoren doorgenomen. Deze gesprekken worden door de sectorvoorzitters veeleer als verantwoordingsoverleg dan als voortgangsoverleg ervaren.

Management Development beleid

De Raad voor de rechtspraak heeft met de invoering van het nieuwe bestuursmodel MD-beleid ontwikkeld dat tot doel heeft de leden van het gerechtshof zo goed mogelijk te uit te rusten voor hun bestuursfunctie. Het betreft beleid ontwikkeld voor zittende en potentiële gerechtshofbestuurders. Beide trajecten worden voor zowel het inhoudelijke aanbod als de kwaliteit ervan goed gewaardeerd. Wel is door gesprekspartners bij de gerechten een aantal maal naar voren gebracht dat men follow-up mist. Respondenten geven aan een attitudeverandering doorgemaakt te hebben: zij zijn meer gaan denken en werken als bestuurder dan als rechter.

De Raad heeft geen MD-beleid ontwikkeld voor het middenmanagement (zoals teamvoorzitters). Die verantwoordelijkheid ligt volgens de Raad bij de gerechten. Een aantal van de gesprekspartners bij gerechten zou het toejuichen als ook voor deze groep een programma zou worden ontwikkeld en een pool zou worden gevormd waaruit gerechten kunnen rekruteren. Door de beperkte eigen capaciteit vinden gerechten het lastig om zelf te voorzien in een goed aanbod. Een aantal gerechten heeft mede daarom de samenwerking met andere rechtbanken in de omgeving gezocht.

Het MD-beleid voor potentials bij gerechten zelf is volgens respondenten tot op grote hoogte een papieren beleid. Dat weinig wordt geïnvesteerd in het MD-beleid voor potentials wordt alom betreurd. Veelal blijft het beperkt tot het tijdens functioneringsgesprekken peilen van medewerkers voor mogelijke interesse in een managementfunctie.

Conclusies

De onderzochte gerechtsbesturen hebben integraal management als bestuursconcept omarmd. Binnen de door de wet gegeven kaders zijn de gerechten zelf op zoek gegaan naar een passende invulling van het nieuwe bestuursmodel. Het bestuur is nu voor alle geledingen binnen het gerecht duidelijk gepositioneerd als het leidinggevende orgaan. De afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is helder. De gerechtsbesturen zijn nu beter in staat om hun eigen organisatie te besturen doordat de te besteden budgetten helder zijn. Het integraal management is vooral op sectorniveau goed doorgevoerd. In die zin is de introductie van het concept integraal management een oplossing geweest voor de eerder gesignaleerde onduidelijkheid in de (verdeling van) taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (de dubbele duale structuur). Of de gerechten de opgaven van de toekomst ook daadwerkelijk aan kunnen, is echter sterk afhankelijk van de persoonlijke invulling van het bestuursschap en de onderlinge dynamiek in het gerechtsbestuur. Zo blijkt de president een stevige stempel te drukken op het functioneren van het gerechtsbestuur. Ook de directeur bedrijfsvoering neemt een dominante positie in. De invloed van de directeur bedrijfsvoering is in vergelijking met het vroegere model, toegenomen. De directeur bedrijfsvoering heeft een dominante positie in het bestuur, gebaseerd op zijn specifieke kennis van de bedrijfsvoering, de aandacht die hij ten opzichte van de sectorvoorzitters kan besteden aan bestuurszaken en zijn anciënniteit. Zorgpunt ten aanzien van functie van de directeuren bedrijfsvoering is de borging van de opgedane kennis bij personele opvolging. *De jure* is er een collegiaal bestuur dat een integrale beheersverantwoordelijkheid draagt, *de facto* is de directeur bedrijfsvoering (samen met de president) met name op dit punt leidend.

De kloof tussen het gerechtsbestuur en medewerkers is groter geworden, hoewel dat door de respondenten niet als (sterk) negatief wordt gepercipieerd. De wetgever wilde met de introductie van een sectorvergadering tot uitdrukking te brengen dat de gerechtsambtenaren een belangrijke plaats toe moest komen. In de praktijk zorgen de teams voor meer binding en een duidelijkere positionering van de gerechtsambtenaren. De rol van de sectorvergaderingen wordt ingevuld zoals de wetgever voor ogen had.

Integraal management op het niveau van het gerechtsbestuur wordt sterk gedomineerd door bedrijfsvoeringsvraagstukken. De aansturing van inhoudelijke thema's is daardoor te veel op de achtergrond geraakt. Er zijn relatief weinig inhoudelijke thema's waarvoor integrale verantwoordelijkheid wordt genomen. Sectorvoorzitters hebben sterk de neiging, in het ene gerecht nadrukkelijker dan in het andere, om de verantwoordelijkheid voor inhoudelijke thema's in eigen hand te willen houden. Zij zijn te terughoudend om de verantwoordelijkheid hiervoor op het niveau van het gerechtsbestuur te leggen. Bedrijfsvoering wordt in dit opzicht kennelijk als een veiliger thema beschouwd.

Het bestuurmodel heeft niet tot nauwelijks geleid tot (onoverbrugbare) conflicterende belangen van de sectorvoorzitters waar het gaat om zijn rol als lid van het gerechtsbestuur en zijn functie als sectorvoorzitter. Besluitvorming komt tot stand op basis van consensus, waarbij de wijze van besluitvorming alsmede de omvang van het

bestuur, voor zover wij kunnen zien, de daadkracht en slagvaardigheid van de besluitvorming niet negatief beïnvloeden. Wel zouden de gerechtsbesturen meer vrijheid moeten hebben om een passende invulling te geven aan de samenstelling en omvang van het bestuur.

MD beleid

Hoewel het MD-beleid van de Raad wordt gewaardeerd door respondenten, valt ons op dat op voorhand geen duidelijke kaders zijn geschapen aan de hand waarvan kan worden afgemeten of het beleid ook inderdaad het gewenste effect heeft. Vooraf heeft geen expliciete analyse plaatsgevonden van de opgaven waarvoor het gerechtsbestuur zich nu en in toekomst gesteld ziet en wat dat inhoudelijk zou dienen te betekenen voor het MD-beleid. Ten slotte is er geen duidelijke koppeling tussen het MD-beleid enerzijds en het nieuwe bestuursmodel en integraal management anderzijds.

Het rechtbankinterne MD-beleid is in de kleinere gerechten nagenoeg afwezig. De grotere gerechten hebben wel aandacht besteed aan het MD-beleid. Een aandachtspunt voor de grote is gerechten is MD-beleid voor niet-rechters in leidinggevende posities.

Bestuurlijk vermogen

In onze ogen is het bestuurlijk vermogen gegroeid, maar nog niet volgroeid. Er lijkt meer sprake te zijn van beheersmatig management dan van strategisch besturen. Dit is op zich verklaarbaar doordat het accent sinds de introductie van het bestuursmodel sterk is komen te liggen op het op orde brengen van de bedrijfsvoering en de noodzaak 'de eigen broek op te houden', mede door de nadruk die de Raad voor de rechtspraak daarop legde. Toch is er in onze ogen nog te weinig aandacht is voor functioneren van het bestuur in relatie tot zijn omgeving. Bestuurders zijn nog weinig bezig met de vertaling van ontwikkelingen in hun omgeving naar hun eigen organisatie. Grotere gerechten zijn hiermee wel verder dan de kleinere gerechten.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting 3

1 Inleiding 15

- 1.1 Context 15
- 1.2 Overzicht onderzoeksactiviteiten 15

2 Algemene bevindingen en conclusies 19

- 2.1 Modernisering van de rechterlijke organisatie 19
 - 2.1.1 Toetsingskader: doelstelling moderniseringsoperatie 19
 - 2.1.2 Achtergrond en opzet modernisering rechterlijke organisatie 21
- 2.2 Bevindingen functioneren bestuursmodel en het MD-beleid 24
 - 2.2.1 Het nieuwe bestuursmodel 24
 - 2.2.2 Rol en positie van de leden van het gerechtshof 28
 - 2.2.3 MD- beleid en de Raad voor de rechtspraak 31
- 2.3 Conclusies 32
 - 2.3.1 Integraal management 32
 - 2.3.2 MD-beleid 36
 - 2.3.3 Bestuurlijk vermogen 37

3 Gerecht A 39

- 3.1 De organisatiestructuur op hoofdlijnen 39
- 3.2 het nieuwe bestuursmodel 41
 - 3.2.1 Bestuur en bestuursreglement 41
 - 3.2.2 Taak- en portefeuillevaardeling 44
 - 3.2.3 Omvang bestuur 44
 - 3.2.4 Relatie gerechtshof en de organisatie 44
 - 3.2.5 Overleggrema 45
- 3.3 Rol en positie van de leden van het gerechtshof 46
 - 3.3.1 De president 46
 - 3.3.2 De sectorvoorzitters 46
 - 3.3.3 De directeur bedrijfsvoering 47
- 3.4 MD-beleid 48
- 3.5 Conclusies 50
 - 3.5.1 Integraal Management 50
 - 3.5.2 MD-beleid 50
 - 3.5.3 Bestuurlijk vermogen 51

4 Gerecht B 53

- 4.1 De organisatiestructuur op hoofdlijnen 53
- 4.2 Het nieuwe bestuursmodel 54
 - 4.2.1 Bestuur en bestuursreglement 54
 - 4.2.2 Taak- en portefeuillevdeling 56
 - 4.2.3 Omvang bestuur 56
 - 4.2.4 Relatie gerechtsbestuur en de organisatie 57
 - 4.2.5 Overleggremia 57
- 4.3 Rol en positie van de leden van het gerechtsbestuur 58
 - 4.3.1 De president 58
 - 4.3.2 De sectorvoorzitters 58
 - 4.3.3 De directeur bedrijfsvoering 60
- 4.4 MD-beleid 60
- 4.5 Conclusies 62
 - 4.5.1 Integraal Management 62
 - 4.5.2 MD-beleid 62
 - 4.5.3 Bestuurlijk vermogen 62

5 Gerecht C 65

- 5.1 De organisatiestructuur op hoofdlijnen 65
- 5.2 het nieuwe bestuursmodel 68
 - 5.2.1 Bestuur en bestuursreglement 68
 - 5.2.2 Taak- en portefeuillevdeling 70
 - 5.2.3 Omvang bestuur 71
 - 5.2.4 Relatie gerechtsbestuur met de organisatie 71
 - 5.2.5 Overlevormen 71
- 5.3 Rol en positie van de leden van het gerechtsbestuur 73
 - 5.3.1 De president 73
 - 5.3.2 De sectorvoorzitters 73
 - 5.3.3 Directeur bedrijfsvoering 74
- 5.4 MD- beleid 74
- 5.5 conclusies 77
 - 5.5.1 Integraal management 77
 - 5.5.2 MD beleid 78
 - 5.5.3 Bestuurlijk vermogen 79

6 Gerecht D 81

- 6.1 De organisatiestructuur op hoofdlijnen 81
- 6.2 het nieuwe bestuursmodel 82
 - 6.2.1 Bestuur en bestuursreglement 82
 - 6.2.2 Taak- en portefeuillevdeling 84
 - 6.2.3 Omvang bestuur 86
 - 6.2.4 Relatie gerechtsbestuur met de organisatie 86
 - 6.2.5 Overlevormen 86
- 6.3 Rol en positie van de leden van het gerechtsbestuur 87
 - 6.3.1 De president 87

- 6.3.2 De sectorvoorzitters 88
- 6.3.3 Directeur bedrijfsvoering 88
- 6.4 MD- beleid 89
- 6.5 Conclusies 90
- 6.5.1 Integraal management 90
- 6.5.2 MD beleid 92
- 6.5.3 Bestuurlijk vermogen 92

7 Het MD-beleid en de Raad voor de rechtspraak 95

- 7.1 De vormgeving en uitvoering van het MD-beleid door de Raad 95
- 7.2 De reikwijdte van het MD-beleid 97
- 7.3 Gebruik en waardering aanbod Raad 98
- 7.4 Ontwikkelingen met betrekking tot (her)benoeming van leden van het gerechtsbestuur 99
- 7.5 Conclusie 101

Bijlage 1: Bestuursbezetting gerechten na 1-1-2005 103

Bijlage 2: Overzicht Vacatures gerechtsbestuurders 2002- 2006 109

1

INLEIDING

Dit rapport bevat de bevindingen van het functioneren van gerechtsbesturen, de praktijk van het integraal management en management development (MD). Het onderzoek is uitgevoerd onder vier gerechten: een kleine, middelgrote en grote rechtbank en één gerechtshof. Daarnaast is het MD-beleid van de Raad voor de rechtspraak onderzocht.

Dit eerste hoofdstuk gaat in op de doelstelling van het onderzoek en biedt een overzicht van de verrichte onderzoeksactiviteiten. In hoofdstuk twee presenteren wij de algemene bevindingen en onze conclusies. In de hoofdstukken drie tot en met zes geven wij de specifieke bevindingen en conclusies per gerecht weer. Het laatste hoofdstuk gaat in op het door de Raad voor de rechtspraak ontwikkelde MD-beleid.

1.1 CONTEXT

De onderhavige studie vindt plaats in opdracht van het WODC van het ministerie van Justitie en maakt deel uit van een evaluatie van de Wet Raad voor de rechtspraak en de Wet organisatie en bestuur gerechten. Een en ander is onderdeel van een veelomvattend evaluatieprogramma van de modernisering van de rechterlijke organisatie onder leiding van de commissie Deetman.

De modernisering van de rechterlijke organisatie heeft tot doel het bestuurlijk vermogen van de rechterlijke organisatie te versterken, waarbij de rechterlijke organisatie de (beheers)verantwoordelijkheid neemt voor haar eigen functioneren. Een belangrijk aspect van de modernisering is de introductie van een nieuw bestuursmodel, op basis waarvan een collegiaal gerechtsbestuur de verantwoordelijkheid draagt voor het totale functioneren van een gerecht en is belast met het integrale management daarvan. Daarnaast moet een management development-beleid de voorwaarden scheppen voor het goed functioneren van het bestuursmodel. De studie heeft tot doel inzicht te verschaffen in werking in de praktijk van het bestuursmodel en het management development.

1.2 OVERZICHT ONDERZOEKSACTIVITEITEN

De onderzoeksvragen

Het onderzoek naar het functioneren van de gerechtsbesturen, het integraal management en het MD-beleid beoogt een antwoord te geven op de volgende, door de opdrachtgever geformuleerde, onderzoeksvragen:

- *Hoe functioneert het bestuursmodel in het nieuwe stelsel van de Rechtspraak zoals door de wetgever beoogd en hoe functioneren de gerechtsbestuurders gegeven de onderscheiden rollen, positie en taakopvattingen in de optiek van betrokkenen in de praktijk en wat zijn de ervaringen met het instrument van integraal management?*
- *Wat zijn de ervaringen met het MD-beleid binnen de Rechtspraak? Hoe wordt beleid ontwikkeld gericht op de benodigde randvoorwaarden voor de uitvoering van de bestuursfunctie in de rechtspraak?*

Ter beantwoording van deze vragen is een onderzoek uitgevoerd in vier gerechten. De selectie van deze gerechten heeft plaatsgevonden door de Commissie Deetman. Het onderzoek omvat, kort gezegd, een analyse per gerecht van relevante documenten en interviews met sleutelfiguren per gerecht en de Raad voor de rechtspraak.

Introductie van het onderzoek

Ter introductie van het onderzoek heeft in elk van de gerechten een kennismakingsgesprek plaatsgevonden met de president. In twee gerechten was daarbij ook een sectorvoorzitter aanwezig. Tijdens het kennismakingsgesprek is een toelichting gegeven op de achtergrond van het onderzoek, zijn praktische afspraken gemaakt over de uitvoering van het onderzoek en zijn enkele oriënterende vragen gesteld over het functioneren van het nieuwe bestuursmodel. Tevens is naar aanleiding van het kennismakingsgesprek een contactpersoon bij de desbetreffende gerechten aangewezen, te weten de secretaresse van de president. Bij deze persoon hebben wij, ter voorbereiding op de interviews, het verzoek neergelegd relevante informatie aan te leveren.

Documentstudie

Vervolgens is per gerecht en bij de Raad voor de rechtspraak documentatie verzameld en bestudeerd. Het gaat om (strategische en meerjaren-) beleidsplannen, planningsbrieven, jaarplannen en -verslagen, bestuursreglementen, gerechtsstatuten, mandaatregelingen, vergaderstukken van het gerechtsbestuur, documentatie over instrumenten in het kader van het HRM en MD-beleid, enzovoorts. De documentatie is tevens gebruikt om de interviews voor te bereiden.

Interviews

Ten behoeve van het onderzoek hebben in elk gerecht de volgende interviews plaatsgevonden:

- individuele gesprekken met de afzonderlijke leden van het gerechtbestuur;
- een groepsgesprek met een vertegenwoordiging van de rechtelijke organisatie bestaande uit rechters, raadsheren, gerechtssecretarissen en medewerkers van de administratie;
- een groepsgesprek met een afvaardiging van de Ondernemingsraad.

Voorafgaand aan de interviews hebben de gesprekspartners bij de gerechten een leidraad ontvangen met daarin de onderwerpen van gesprek. De gesprekken duurden ongeveer anderhalf uur. Van de gesprekken, die door twee onderzoekers werden geleid, is een verslag gemaakt dat aan de gesprekspartners is voorgelegd ter controle op onjuistheden en omissies.

Tevens hebben interviews plaatsgevonden met medewerkers en een lid van de Raad voor de rechtspraak.

Medewerking van de gerechten en de Raad voor de rechtspraak

In alle gerechten en bij de Raad was sprake van een grote bereidheid tot medewerking. De gesprekken vonden plaats in een prettige sfeer, waarbij naar onze indruk de meeste van de gesprekspartners voldoende openhartig waren over hun eigen functioneren en dat van hun organisatie.

2

ALGEMENE BEVINDINGEN EN CONCLUSIES

2.1 MODERNISERING VAN DE RECHTERLIJKE ORGANISATIE

2.1.1 Toetsingskader: doelstelling moderniseringsoperatie

Met de invoering van de wet Organisatie Bestuur Gerechten (wet OBG) en de wijziging van de wet op de Rechterlijke organisatie (wet RO) is in elk gerecht een bestuur geïntroduceerd dat is belast met de algemene leiding van het gerecht. Hiermee werd de tot dan toe bestaande zogenoemde dubbele duale structuur doorbroken. Dat hield ten eerste in dat er sprake was van een formele scheiding van taken en bevoegdheden waarbij de rechters belast waren met rechtspraak en het beleid daarvan en de directeur beheer gerechten (namens de minister van Justitie) belast was met de bedrijfsvoering. Ten tweede hield deze structuur in dat de taken en bevoegdheden ten aanzien van het bij het gerecht werkzame personeel verspreid waren over twee functionarissen. De president gaf leiding aan het rechtsprekend personeel, de directeur Beheer Gerechten gaf leiding, namens de minister van Justitie, aan het ondersteunend personeel.

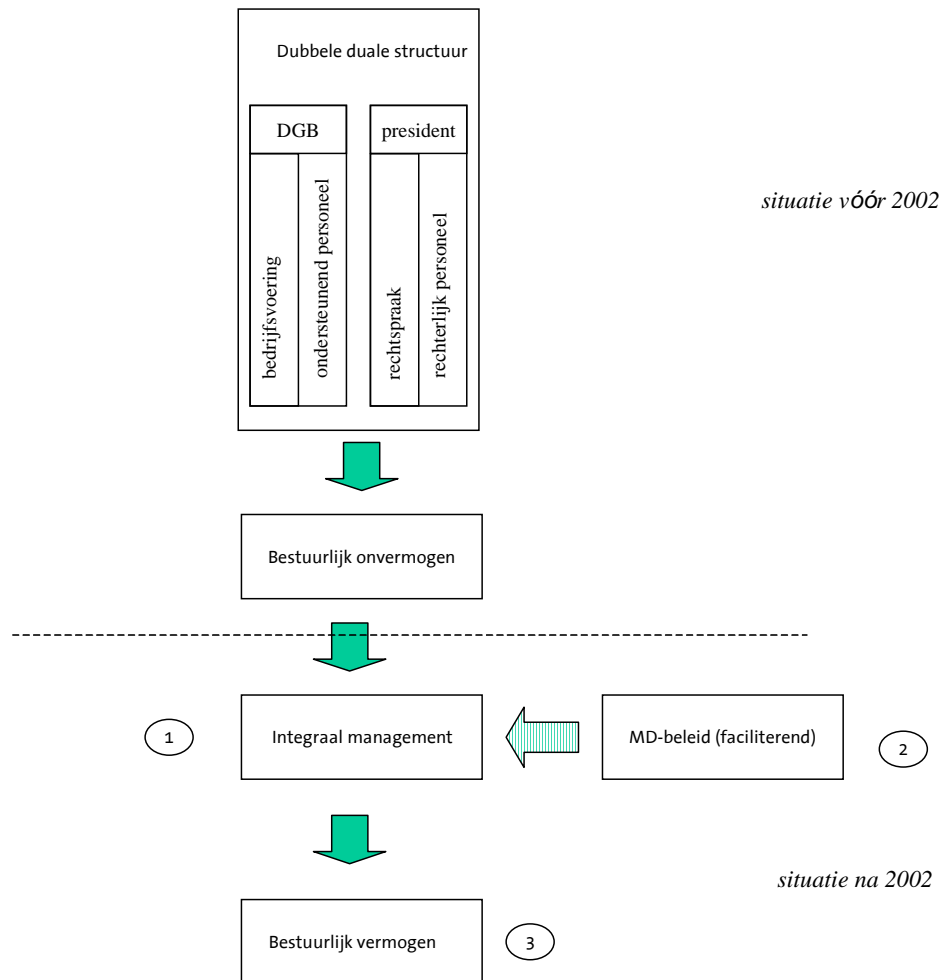
Onder andere als gevolg van deze scheiding in taken en bevoegdheden ontbrak het de gerechten aan bestuurs- en doorzettingskracht. Met de wetswijzigingen werd beoogd deze onwenselijke situatie te beëindigen en het bestuur te belasten met de integrale managementverantwoordelijkheid. Onder integraal management wordt in dit verband zowel begrepen de integrale beheersverantwoordelijkheid van het bestuur als de geïntegreerde verantwoordelijkheid voor het rechtsprekende en ondersteunend personeel².

Het doel van de modernisering is het versterken van het bestuurlijk vermogen van de rechterlijke organisatie, waarbij de rechterlijke organisatie de (beheers) verantwoordelijkheid neemt voor het eigen functioneren. De rechterlijke organisatie dient zich, met andere woorden, te ontwikkelen van een organisatie van professionals naar een professionele organisatie.

Teneinde zorg te dragen voor goed geëquipeerde bestuursleden, is door de Raad voor de rechtspraak en door diverse gerechten management-developmentbeleid (MD-beleid) ontwikkeld. Het MD-beleid kan worden gezien als voorwaardenscheppend voor het nieuwe bestuursmodel: door leden van de gerechtsbesturen goed op te leiden zouden zij hun integrale bestuursverantwoordelijkheid beter waar kunnen maken.

² Memorie van Toelichting Wet organisatie bestuur gerechten.

Schematisch kan bovenstaand als volgt worden weergegeven.



Aan het einde van dit hoofdstuk zullen we voor elk van de gerechten de volgende vragen beantwoorden:

1. Op welke wijze hebben de gerechten invulling gegeven aan integraal management en wat zijn de ervaringen dit nieuwe bestuursconcept?
2. Welke vorm heeft het MD-beleid (van de Raad en de individuele gerechten) gekregen en in hoeverre is dit beleid ondersteunend is voor het streven naar integraal management?
3. Heeft het integraal management en het daartoe ondersteunende MD-beleid geleid tot een toename van het bestuurlijk vermogen van de gerechten?

De antwoorden op deze vragen zijn gebaseerd op onze onderzoeksbevindingen die wij hebben samengevat in de volgende paragraaf van dit hoofdstuk. Voordat we hiertoe overgaan, staan we stil bij de achtergrond, opzet en doelen van de moderniseringsoperatie. Op deze wordt helder welke beleidsintenties de wetgever had met de wet Organisatie bestuur gerechten en de wet Raad voor de rechtspraak.

2.1.2 Achtergrond en opzet modernisering rechterlijke organisatie

Knelpunten in dubbele duale structuur

Eind jaren negentig heeft het toenmalige Kabinet in de Contouren nota 'Modernisering rechterlijke organisatie' de contouren geschetst van een gemoderniseerde rechterlijke organisatie³. Een en ander was al eerder aangekondigd in het toenmalige Regeerakkoord⁴. Een modernisering werd noodzakelijk geacht om de rechterlijke organisatie in staat te stellen adequaat te functioneren in de 21^e eeuw. In de Contourennota werd gesteld dat de rechtspraak als publieke dienstverlener beter bij de eisen van de tijd diende aan te sluiten. Daartoe zouden de doorlooptijden moeten worden bekort, de werkdruk moeten worden verminderd, de interne en externe communicatie verbeterd moeten worden en zou de inzet van ICT geïntensiveerd moeten worden. Ook zou de eenheid van optreden verbeterd moeten worden evenals het daarmee samenhangende organisatorisch vermogen van de rechterlijke organisatie.

In diverse rapporten zijn ook de knelpunten die samenhangen met de dubbele duale structuur uitvoerig beschreven. Zo constateerde de Commissie Hoekstra in 1996 dat beslissingen binnen de gerechten genomen moesten worden op basis van consensus, wat volgens de Commissie vaak leidde tot besluiteloosheid. Ook stelde de Commissie dat de toenmalige directeur gerechtelijke ondersteuning een lastige positie had omdat hij wel de beheersverantwoordelijkheid droeg en de verantwoordelijkheid voor het ondersteunende personeel, maar nauwelijks zeggenschap had over de gang van zaken binnen de gerechten⁵. In het rapport van het Initiërende Beraad⁶ werd geconstateerd dat de afbakening van de taken en verantwoordelijkheden binnen de gerechten onduidelijk was.

In de genoemde rapporten werd geconcludeerd dat het bestuurlijk vermogen van de gerechten zich niet goed zou kunnen ontwikkelen in de toenmalige constellatie. Het oude besturingssysteem voldeed niet meer en deed afbreuk aan de bestuurlijke slagkracht van de rechterlijke organisatie, aldus de Memorie van Toelichting bij de Wet Organisatie, Bestuur en Gerechten.⁷ Om deze problematiek op te lossen werd voorgesteld om de beheersverantwoordelijkheid te leggen bij de rechterlijke organisatie zelf.

Naar aanleiding de motie Dittrich heeft het toenmalige Kabinet een commissie de opdracht gegeven te komen met een advies over de beheersmatige toerusting en de kwaliteit van de organisatie van de rechtspleging. Deze commissie, onder leiding van mevrouw Leemhuis-Stout, adviseerde om de geconstateerde knelpunten aan te pakken door de beheersverantwoordelijkheid toe te kennen aan een collegiaal bestuur. Het

³ Contourennota modernisering rechterlijke organisatie, TK 1998 – 1999, 26 352, 2.

⁴ TK 1997 – 1998, 26 024, 10.

⁵ Beheerstructuur van de rechterlijke organisatie, interdepartementaal beleidsonderzoek financieringsstelsel en beheerstructuur van de rechterlijke organisatie, begrotingsvoorbereiding 1996, rapport nr.9.

⁶ Bestuur en beheer van de rechtspraak, Initiërend Beraad, Den Haag, september 1996.

⁷ TK 1999 – 2000, 27 181,3.

rapport van de Commissie Leemhuis is in het regeerakkoord op hoofdlijnen overgenomen en heeft als leidraad gediend voor de moderniseringsoperatie van de rechterlijke organisatie.

Invoering wet OBG: integraal management

Met de invoering van de wet OBG werd een einde gemaakt aan de dubbele duale structuur en deed het nieuwe bestuursmodel zijn intrede. Er werd een collegiaal gerechtsbestuur geïntroduceerd met de verantwoordelijkheid voor het totale functioneren van het gerecht en belast met het integrale management daarvan. Het integrale management omvat personeel, organisatie, besturing en bedrijfsvoering en dat alles in onderlinge samenhang. In dat verband beschikt het gerechtsbestuur over bevoegdheden ten aanzien van zowel het rechterlijk als het ondersteunende personeel.

Het bestuursmodel en haar leden

Er zijn veel voorstellen gedaan voor de inrichting en samenstelling van het bestuur van het gerecht waaronder een bestuur met en zonder rechters, een éénhoofdig bestuur en een klein bestuur van drie leden. Ook werd gepleit voor een minder dwingende uitwerking van het bestuursmodel en dit, binnen zekere marges, over te laten aan de gerechten zelf⁸.

Uiteindelijk is gekozen is voor een bestuursmodel waarin de sectoren samen met de president en de directeur bedrijfsvoering het bestuur vormen. Hierbij werd voortgebouwd op het in de praktijk al veel gehanteerde sectormodel. Een belangrijk argument voor dit bestuursmodel is dat het een plat model is met korte lijnen tussen het bestuur en de sectoren. Daarbij werden de sectorvoorzitters overigens wel geacht organisatiebreed te kunnen denken. Ook zou dit model tegemoet komen aan de wens van de Tweede Kamer van een daadkrachtig en slagvaardig bestuur. Zo is de omvang van het bestuur gemaximeerd⁹. Zoals uit de Memorie van Toelichting van de wet OBG blijkt is gespeeld met de gedachte de president van het gerecht het vetorecht te geven, maar de wetgever meende dat op deze wijze afbreuk gedaan zou worden aan het collegiale bestuur en in feite zou leiden tot een presidentieel model. Uitgangspunt was een gerechtsbestuur dat streeft naar consensus. De wetgever heeft bepaald dat, mocht besluitvorming op basis van consensus onverhoopt niet lukken, dan bij meerderheid van stemmen wordt beslist. Indien de stemmen staken heeft de president een doorslaggevende stem¹⁰.

⁸ Zie onder meer de adviezen van de Vereniging van presidenten van de appelcolleges en van de rechtbanken en van vertegenwoordigers van de kantonrechters (VPK) Groepsondernemingsraad, Centrale Raad van Beroep en College van Beroep voor het bedrijfsleven.

⁹ Aan het bestuur van rechtbanken kunnen maximaal vijf sectorvoorzitters deelnemen, inclusief de voorzitter van de sector kanton, en aan het bestuur van de gerechtshoven kunnen maximaal vier sectorvoorzitters deelnemen.

¹⁰ Wel is in de Memorie van Toelichting een uitzondering gemaakt voor de vaststelling van het jaarplan en jaarverslag. Bij besluitvorming daarover moet de stem van de president horen tot de meerderheid bij besluitvorming.

Het bestuur kent een collectieve eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van het eigen gerecht (organisatie en bedrijfsvoering). De wet biedt een kader om deze bestuurlijke verhoudingen te regelen in een bestuursreglement waarin gerechten het functioneren van het bestuur zelf uitwerken. In de wet worden hoofdlijnen gegeven van de inrichting en samenstelling van de gerechten en de taken en bevoegdheden van de organisatieonderdelen binnen de gerechten. Ook worden enkele onderwerpen opgesomd die in het bestuursreglement moeten zijn opgenomen. Er zijn geen bestuurstaken geattribueerd aan de sectorvoorzitters of aan de directeur bedrijfsvoering. Dit zou volgens de wetgever de integrale en collectieve verantwoordelijkheid van het gehele bestuur voor de bedrijfsvoering doorkruisen.

De wet biedt wel de mogelijkheid aan het gerechtbestuur om te werken met een zekere taakverdeling. Hiermee ontstaat de mogelijkheid te werken met een dagelijks bestuur dat opereert naast een algemeen bestuur. Dit zou, zou stelt de Memorie van Toelichting, kunnen voorkomen dat de bestuurswerkzaamheden een te grote belasting gaan vormen voor de sectorvoorzitters. Dit zou vooral kunnen gelden voor de kleinere gerechten waar de sectoren relatief gering van omvang zijn.

De president wordt gezien als het boegbeeld van het gerecht. Hij treedt op als primus inter pares. Hij heeft een algemene en initiërende, stimulerende en coördinerende taak en heeft daartoe een aantal bevoegdheden toebedeeld gekregen (geven van schriftelijke waarschuwingen en buiten functie stellen van rechters, het hebben van een doorslaggevende stem bij het staken van de stemmen). Ook heeft hij een aantal specifieke taken en bevoegdheden gekregen als het gaat om het jaarplan en de daaraan gekoppelde (voortgang van de) uitvoeringsovereenkomsten met de sectorvoorzitters. De sectorvoorzitters geven binnen het door het bestuur vastgestelde beleidskader leiding aan hun sectoren. De directeur bedrijfsvoering maakt in verband met zijn beheersdeskundigheid als niet-rechterlijk lid deel uit van het bestuur, zoals ook de commissie Leemhuis adviseerde. De directeur bedrijfsvoering zou zich in beginsel met sectoroverschrijdende bedrijfsvoeringsactiviteiten bezig moeten houden, zoals huisvesting en automatisering. In de wet is opgenomen dat de directeur bedrijfsvoering gezien zijn competenties in beleidsvoorbereidende zin de verantwoordelijkheid draagt voor een aantal specifieke kennisgebieden (financieel management personeelsmanagement, informatiemanagement evenals planning en control). Het vaststellen van het beleid op bovengenoemde terreinen dient in de ogen van de wetgever evenwel nadrukkelijk een collectieve verantwoordelijkheid te blijven.

De leden van het bestuur worden tijdelijk benoemd met de mogelijkheid tot (onbeperkte) herbenoeming. Een grote meerderheid van betrokken deskundigen binnen en buiten de rechterlijke organisatie zag dit als middel om te voorkomen dat bestuurders vastroesten of voeling met het primaire proces zouden verliezen, zo bleek uit een consultatieronde ter voorbereiding van de wet Organisatie Bestuur Gerechten.

Sectorvergadering en gerechtvergadering

De wet stelt verder dat elke sector een sectorvergadering dient te hebben. In de sectorvergadering wordt beleid vormgegeven ten aanzien de juridische kwaliteit en de uniforme rechtstoepassing. Het bestuur kan hiertoe met de sectorvergadering in

overleg treden en de sectorvergadering kan hierover gevraagd en ongevraagd advies geven. Aan de sectorvergadering nemen alle medewerkers van de sector deel. Hiermee wil de wetgever benadrukken dat aan de gerechtsambtenaren in de nieuwe organisatiestructuur van de gerechten een belangrijke plaats wordt toebedeeld.

Ten slotte vervangt de gerechtsvergadering de collegevergadering. De gerechtsvergadering heeft een adviserende en opiniërende rol richting het bestuur ten aanzien van het sectoroverstijgende rechterlijke beleid en uniforme rechtstoepassing.

Raad voor de rechtspraak en MD-beleid

In het kader van de moderniseringsoperatie van de rechterlijke organisatie is een landelijk opererende Raad voor de rechtspraak ingesteld. De Raad is belast met beheerstaken op het gebied van de begroting en de planning en control-cyclus van de rechterlijke organisatie. Daarnaast heeft de Raad adviestaken en is het belast met coördinatie van rechtspraak en rechterlijke samenwerking.

In het verlengde hiervan heeft de Raad een belangrijke taak in het ontwikkelen van landelijke kaders voor HRM- en MD-beleid. Het MD-beleid is in belangrijke mate voorwaardenscheppend voor het nieuwe bestuursmodel. Het MD-beleid moet (toekomstige) bestuurders in staat stellen hun functie adequaat te vervullen.

De instelling van de Raad hangt nauw samen met het versterken en benadrukken van de eigen verantwoordelijkheid van de rechterlijke organisatie voor organisatie, besturing en bedrijfsvoering. De fragmentatie binnen de oude rechterlijke organisatie werkte in dit verband belemmerend, aldus de Memorie van Toelichting bij de Wet Raad voor de rechtspraak¹¹.

2.2 BEVINDINGEN FUNCTIONEREN BESTUURSMODEL EN HET MD-BELEID

2.2.1 Het nieuwe bestuursmodel

2.2.1.1 Algemeen

In algemene zin waarderen vrijwel alle gesprekspartners in de onderzochte gerechten de moderniseringsoperatie positief. Men is van mening dat de gerechten professioneler zijn gaan functioneren (met meer aandacht voor bedrijfsvoering), waarbij met name op het positieve effect voor de (hogere) productie en (kortere) doorlooptijden wordt gewezen. Ook wordt gewaardeerd dat de gerechten onder de huidige wetgeving een eigen beheersverantwoordelijkheid dragen. Gesprekspartners vinden het unaniem een goede zaak dat niet langer bij het ministerie van Justitie voor extra financiële middelen kan worden gelobbyd. In de oude situatie wisten degenen met de beste toegang en onderhandelingskwaliteiten het meeste geld in de wacht te slepen. Het huidige systeem is veel objectiever en maakt de gerechten veel bewuster van de kosten.

¹¹ TK 1999 – 2000, 27 182,3.

Voor alle gerechten heeft de introductie van het nieuwe bestuursmodel geresulteerd in een zoektocht naar een werkbare en logische organisatie-indeling. In alle gerechten hebben de afgelopen jaren dan ook organisatieveranderingen plaatsgevonden (of vinden deze op dit moment plaats). Veel van de veranderingen zijn volgens de gesprekspartners een afgeleide van de nieuwe wet Organisatie Bestuur Gerechten. In één van de onderzochte gerechten werd *de facto* al gewerkt volgens het nieuwe bestuursmodel. De organisatorische veranderingen worden binnen de organisatie over het algemeen als ingrijpender ervaren dan de introductie van het bestuursmodel *sec*. Voor veel medewerkers is het feit dat de sectorvoorzitters integrale bestuursverantwoordelijkheid zijn gaan dragen voor de gehele organisatie vaak tamelijk geruisloos verlopen.

Het zwaartepunt van de organisatie ligt op het niveau van de sectoren: hier komen volgens de respondenten de meeste taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden samen. Het leiding geven aan de sectoren blijkt in de praktijk erg zwaar te zijn (grote span of control). Om tot meer 'beheerbare' organisatie-eenheden te komen is in twee van de drie rechtbanken een teamstructuur geïntroduceerd. Ook in de derde rechtbank zal op termijn met teams worden gewerkt. Op dit moment beraadt deze rechtbank zich nog over de precieze vorm.

De gerechten kennen de gebruikelijke indeling in sectoren. Voor een rechtbank geldt dat deze rechtbank, als één van de weinigen in Nederland, ook een sector Familierecht heeft.

2.2.1.2 Bestuur en bestuursreglement

Oordeel van het bestuur

Alle leden van het gerechtbestuur zijn overtuigd van het belang van integraal management en collegiaal bestuur. Daarbij wordt collegiaal bestuur doorgaans geïnterpreteerd als het in staat zijn om als bestuur in eenheid tot een beslissing te komen. Doorgaans lukt dit ook volgens respondenten: "we komen er altijd uit, wel met discussies tot op het scherpst van de snede"; "de persoonlijke verhoudingen zijn goed". Het overgrote deel van de gerechtsbestuurders is van mening dat het bestuur collegiaal en slagvaardig is. Zonder uitzondering streven de gerechten naar consensus als besluitvormingsmechanisme. Dit neemt niet weg dat zich in het bestuur, onder meer tussen de verschillende sectorvoorzitters, wel eens belangenverschillen voordoen die vervolgens worden uitgevochten. De sectorvoorzitters stellen dat in de sectoren inhoud en bedrijfsvoering nu in samenhang worden gezien en dat men een geïntegreerde verantwoordelijkheid voor het rechtsprekende en ondersteunend personeel voelt.

Niet alle gesprekspartners zijn van mening dat de introductie van het nieuwe bestuursmodel heeft geleid tot collegiaal bestuur en integraal management. Binnen de sectoren ontbreekt het in de ogen van sommigen aan integraliteit omdat de administratie toch (vaak) een aparte eenheid is gebleven.

De directeuren bedrijfsvoering zijn het meest kritisch waar het gaat om de vraag of sprake is van integraal management. Zij zijn van mening dat de verantwoordelijkheid voor bedrijfsvoering maar tot op beperkte hoogte door de sectorvoorzitters wordt

gevoeld. Zij stellen dat de bedrijfsvoering primair op het bordje van de directeur bedrijfsvoering gelegd is.

Ook in meer algemene zin, zijn de directeuren Bedrijfvoering het meest kritisch over het functioneren van het bestuur. Zij geven aan dat men elkaar weliswaar meer aanspreekt op prestaties en gedrag, maar dat dit nog veel scherper zou kunnen. Ook constateren zij dat er sprake is van een grote focus op beheersmatige zaken, en dat visie- en strategieontwikkeling nagenoeg afwezig zijn. De agenda van het gerechtbestuur bestaat volgens de betrokkenen voor 80 tot 90 procent uit zaken die betrekking hebben op de bedrijfsvoering.

Oordeel over het bestuur

De medewerkers in de onderzochte gerechten oordelen doorgaans positief over het functioneren van het bestuur. Men is van mening dat de introductie van het nieuwe bestuursmodel er toe heeft geleid dat op meer professionele wijze leiding aan de organisatie wordt gegeven. Wel is verschillende malen naar voren gebracht dat de nadruk heel sterk op output en productie is komen te liggen. De verantwoordelijkheid daarvoor wordt overigens meer bij de Raad voor de rechtspraak dan bij het gerechtsbestuur gelegd.

De medewerkers worden over het algemeen geïnformeerd over de vergaderingen van het gerechtsbestuur, onder meer door middel van verslagen op het Intranet.

Voor zover de medewerkers dit kunnen overzien, houdt het gerechtsbestuur zich vooral bezig met de bedrijfsvoering. Binnen een groot aantal van de ondervraagde gerechten zijn medewerkers van mening dat na de aandacht voor output en productie, meer aandacht moet worden besteed aan de kwaliteit van het primaire proces.

De Ondernemingsraad is over het algemeen kritisch op het nieuwe bestuursmodel. De Ondernemingsraad vindt dat te weinig aandacht wordt besteed aan de kwaliteit van het primaire proces en dat er veel plannen worden geschreven, maar de implementatie te wensen overlaat.

Dagelijks bestuur

Drie van de vier gerechten hebben *de facto* een dagelijks bestuur. In één gerecht is het bestaan van een dagelijks bestuur ook formeel vastgelegd in het bestuursreglement. Dit dagelijks bestuur neemt een groot deel van de (bestuurs)werkzaamheden voor zijn rekening. Dit dagelijks bestuur stelt de agenda op, bereidt de vergaderingen voor en neemt zelfstandig besluiten. Ook geeft dit dagelijks bestuur adviezen aan het bestuur ten aanzien van beleidsstukken. In twee gerechten is het dagelijks bestuur veeleer een agendacommissie dan dat het substantieel zaken van het gerechtsbestuur heeft overgenomen. In deze gerechten stelt het dagelijks bestuur de agenda voor de bestuursvergadering op, maar neemt geen (zelfstandige) besluiten. In één gerecht bereidt de president de agenda voor. De president stelt daar de agenda voor het bestuur op, soms in bilateraal overleg met de andere bestuurders.

2.2.1.3 Taakverdeling en portefeuilleverdeling

De wet biedt de mogelijkheid te werken met een portefeuilleverdeling. Géén van de gerechten op één na kent een officiële portefeuilleverdeling. Wel komt een meer informele taakverdeling tussen de individuele leden van het gerechtbestuur vaak voor. Deze taakverdeling hangt samen met de functie (zo is in alle gerechten de president primair verantwoordelijk voor de externe contacten) of met persoonlijke interesses. Eén gerecht kent een officiële portefeuilleverdeling. Daar zijn de beleidsmatige taken van de directeur bedrijfsvoering verdeeld over de president en de sectorvoorzitters. Dit heeft alles te maken met het feit dat sinds de invoering van het bestuursmodel het betreffende gerecht het grotendeels zonder (functionerende) directeur bedrijfsvoering heeft moeten stellen.

2.2.1.4 Omvang bestuur

De huidige omvang van het bestuur (variërend van vier tot zeven leden) wordt als werkzaam beschouwd. Gevraagd naar de ideale omvang van het gerechtsbestuur zijn de meningen verdeeld. Een groep bestuursleden is van mening is dat de huidige omvang geschikt is. Een belangrijke reden om te pleiten voor de huidige omvang van het bestuur is dat op deze wijze de sectorvoorzitters fungeren als 'linking pin' tussen het gerechtbestuur en hun sector. Ook is er een groep bestuursleden die vindt dat de omvang van het bestuur terug zou kunnen naar een driehoofdig bestuur (aansluitend bij het advies van de commissie Leemhuis die de indeling president, directeur bedrijfsvoering en directeur Kwaliteit/Inhoud hanteert). Deze optie krijgt in drie van de vier gerechten de meeste steun. In één gerecht bestaat echter overwegend weerstand tegen een dergelijk compact bestuur met als argument dat de zogenoemde linking-pinfunctie van de sectorvoorzitters verloren zou gaan.

2.2.1.5 Relatie gerechtsbestuur met de organisatie

Met de introductie van het nieuwe bestuursmodel is het gerechtsbestuur meer op afstand van de organisatie komen te staan, aldus de gesprekspartners. Dit wordt overigens niet altijd als problematisch ervaren. Een verklaring voor de gepercipieerde afstand is dat de medewerkers de sectorvoorzitters alleen als sectorvoorzitter zien en niet als lid van het bestuur. Ook wordt gesteld dat de sectorvoorzitters minder zichtbaar zijn als gevolg van externe (vooral landelijke) verplichten.

De relatie van de gerechtsbesturen met de Ondernemingsraad is wisselend. Bij twee gerechten is deze relatie voor verbetering vatbaar, bij een derde gerecht is net een nieuwe Ondernemingsraad geïnstalleerd en is men nog zoekende naar de onderlinge posities en verhoudingen. Bij het vierde gerecht is de relatie als goed te kwalificeren.

2.2.1.6 Overlegvormen

Overlegvormen binnen de rechtbank

De wet OBG geeft de sectorvergaderingen de verantwoordelijkheid het beleid vorm te geven ten aanzien van de juridische kwaliteit en de uniforme rechtstoepassing. Feitelijk worden de sectorvergaderingen vooral benut om de stand van zaken met betrekking tot productie en financiële situatie te bespreken. Tevens worden met enige regelmaat inhoudelijke thema's aan de orde gesteld (zoals het integriteitbeleid). De sectorvergaderingen hebben ook het karakter van een social event ("elkaar weer eens

spreken tijdens een etentje of uitje”). In sectorvergaderingen wordt volgens gesprekspartners geen spanning gevoeld tussen de sector en het gerechtshof. Het aantal sectorvergaderingen per jaar varieert sterk tussen en binnen de gerechtshoven (van geen bijeenkomsten tot bijeenkomsten om de paar maanden).

Gerechtsvergaderingen vinden, met uitzondering van één gerecht, wel plaats maar hebben vooral een sociale functie: het is de enige gelegenheid waarbij alle rechters van de rechtbank elkaar (zonder de andere medewerkers) ontmoeten. In die zin is met de komst van het nieuwe bestuursmodel, de oude functie van de gerechtsvergadering komen te vervallen.

Landelijke overleggen

De landelijke overleggen (LOV's) worden in het algemeen als nuttige sectorinhoudelijke overleggen ervaren, hoewel sommige bestuursleden van mening zijn dat er (te) weinig concrete afspraken worden gemaakt. Anderen vrezen juist dat teveel macht bij de LOV's komt te liggen; zeker nu zij met eigen kennisbureaus worden toegerust. Enkele malen is in de gesprekken naar voren gekomen dat de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden tussen de LOV's, de presidentenvergadering, de Raad en het gerechtshof onvoldoende duidelijk zijn. Onder sommige gesprekspartners bestaat het beeld dat de Raad winkelt bij het overleg waar zij zelf het meeste baat bij heeft.

De inhoud van de agenda's van de LOV's wordt tussen bestuursleden uitgewisseld en indien nodig in het gerechtshof aan de orde gesteld. Soms worden zaken voor een LOV in het bestuur voorbesproken, soms blijft het bij een mededeling achteraf.

2.2.2 Rol en positie van de leden van het gerechtshof

2.2.2.1 De president

Taakinfilling en taakopvatting

De president neemt volgens respondenten, zoals ook in de wet staat genoemd, een leidende positie in. Respondenten geven aan dat zij dit ook van de president verwachten. De president is het boegbeeld van de organisatie. De bestuursstijlen van de presidenten wisselen: van strateeg, tot mensgerichte manager, tot zakelijk manager. Van de extra bevoegdheden die de wetgever aan de president heeft toebedeeld, wordt slechts mondjesmaat gebruik gemaakt. Dit heeft alles te maken met de op consensusgerichte bestuursstijl die de gerechtshoven kenmerkt. Eén president heeft bij het staken van de stemmen over de functiewaardering van een functionaris van de doorslaggevende stem (artikel 2.2.1.4 lid 3 wet OBG) gebruik gemaakt. Een andere president heeft van zijn aanwijzende bevoegdheid gebruik gemaakt bij het disfunctioneren van een sectorvoorzitter.

Tijdsbesteding

Presidenten besteden het merendeel van hun tijd aan het bestuur van de organisatie (intern en externe overleggen). Tegelijkertijd besteden zij een deel van hun tijd aan het primaire proces (maximaal 1 dag per week). Eén president is recentelijk benoemd en heeft in overleg met de Raad besloten om in het eerste jaar nagenoeg geen

activiteiten in het primaire proces te verrichten, om zich volledig te kunnen richten op de kennismaking met de organisatie.

2.2.2.2 De sectorvoorzitters

Taakinvulling en taakopvatting

De sectorvoorzitters hebben, grofweg, drie taken: zij zijn lid van het gerechtsbestuur, geven leiding aan hun sector, en zijn werkzaam in het primaire proces. Men heeft het gevoel door de introductie van integraal management meer greep gekregen te hebben op de sector. De sectorvoorzitters voelen zich integraal verantwoordelijk voor het functioneren van de sector. Daarbij heeft niet iedere sectorvoorzitter naar eigen zeggen even veel belangstelling voor bedrijfsvoering (“ik heb vroeger bewust voor het rechtersvak gekozen”). De directeuren bedrijfsvoering onderschrijven dit.

De sectorvoorzitters gaan tussen en binnen de gerechten op verschillende manieren om deze verschillende verantwoordelijkheden. De meerderheid ziet zich primair als lid van het gerechtsbestuur. Onder hen bevinden zich managers *pur sang*, die zich nauwelijks of in geringe mate bezig houden met het primaire proces en veel zaken binnen hun sector delegeren. Zij zijn ook positiever over de veranderingen binnen de rechtspraak dan die sectorvoorzitters die zichzelf bovenal als rechter typeren. Zo vinden zij bijvoorbeeld het kosten-baten stelsel geen last maar zien dit als een (prettig) sturingsinstrument.

De sectorvoorzitters geven bijna unaniem aan het sectorvoorzitterschap een zware functie te vinden. Dit heeft vooral te maken met het feit dat op drie fronten (bestuur, sectormanagement en primair proces) prestaties van hen worden verwacht. De nadruk ligt daarbij overigens op het sectormanagement. Desondanks zijn de sectorvoorzitters redelijk onzichtbaar volgens sommige medewerkers.

Nagenoeg alle sectorvoorzitters vinden deelname aan het primaire proces essentieel; op die manier houdt men voeling met het vak. Een aantal sectorvoorzitters geeft aan dat dit belangrijk is om draagvlak te houden onder de eigen medewerkers. Het type zaken dat een sectorvoorzitter behandelt, wordt aangepast aan de verantwoordelijkheden op het gebied van bestuur en management.

Voor de langer zittende sectorvoorzitters merken op dat de nieuwe generatie sectorvoorzitters over het algemeen beter beslagen ten ijs komt dan de generatie die werd aangesteld bij de introductie van het nieuwe bestuursmodel.

De benoemingstermijn van zes jaar is voor velen goed. Géén van de gesprekspartners is van mening dat een benoeming voor onbepaalde tijd te prefereren is boven een tijdelijke benoeming. Wel is verschillende malen opgemerkt dat het enige tijd duurt alvorens het vak van sectorvoorzitter is doorgrond. Maar een benoeming van tweemaal zes jaar wordt doorgaans te lang gevonden. Terugkeer naar het primaire proces wordt als een prima optie gezien, alleen denken de sectorvoorzitters zelden dat zij zelf hiervoor zullen opteren. Sectorvoorzitter in een andere rechtbank of het presidentschap wordt als een aantrekkelijkere volgende stap gezien.

Tijdsbesteding

Alle sectorvoorzitters besteden het merendeel van hun tijd (50-80%) aan managementtaken. Dit laat niet altijd voldoende ruimte voor de andere taken. Het gebeurt dan ook nogal eens dat werkzaamheden ten behoeve van het primaire proces in de eigen tijd worden uitgevoerd.

Dubbelrol sectorvoorzitter en bestuurslid

Vrijwel geen van gesprekspartners ziet de dubbelrol van sectorvoorzitter en lid van het gerechtsbestuur als problematisch, in die zin dat dit conflicterende rollen zouden zijn. De sectorvoorzitters zijn zich ervan bewust dat op sommige punten zich wel eens tegenstellingen voordoen tussen het belang van de sector en dat van de organisatie, maar men geeft aan dat in die situaties het organisatiebelang voorgaat. Een enkele medewerker ziet wel een spanning in die dubbelrol in de zin dat bepaalde besluiten in het bestuur negatief uitpakken voor de eigen sector en dat het lastig is om daar mee om te gaan.

2.2.2.3 Directeur bedrijfsvoering

Taakinvulling en taakopvatting

De directeur bedrijfsvoering neemt in het gerechtsbestuur een bijzondere positie in. In drie gerechten is hij de langst of één van de langst zittende in het bestuur. Eén gerecht heeft een opvallende constructie, in die zin, dat de (waarnemend) directeur bedrijfsvoering tevens directeur bedrijfsvoering bij een ander gerecht is. Betrokken gesprekspartners waarderen deze constructie positief. Gezien de omvang van de organisatie wordt een aparte en voltijds directeur bedrijfsvoering niet opportuun gevonden.

De directeur bedrijfsvoering ziet zichzelf als een volwaardig lid van het bestuur. Zo wordt hij ook door de andere bestuursleden gepercipieerd. Gesprekspartners geven aan dat de toegevoegde en bewezen waarde van een directeur bedrijfsvoering zit in de specifieke kennis en ervaring met betrekking tot de bedrijfsvoering en het “scherp houden van de rechters in het bestuur”. De directeuren bedrijfsvoering geven aan dat zij zich niet bemoeien met juridisch vakinhoudelijke onderwerpen, maar dat “wel veel zaken over het primaire proces de bedrijfsvoering raken.” Dat de directeur bedrijfsvoering het voortouw neemt in de bedrijfsvoering wordt door sectorvoorzitters niet bezwaarlijk gevonden (“ontlastend, mits ik maar op de hoogte gehouden wordt”).

De directeur bedrijfsvoering heeft volgens de meeste gesprekspartners veel invloed. Zijn informatie ontleent hij aan de medewerkers van het bedrijfsbureau, maar vooral ook aan de medewerkers bedrijfsvoering of adviseurs bedrijfsvoering die werkzaam zijn in de sectoren. Deze medewerkers en de directeur bedrijfsvoering vergaderen regelmatig en bespreken veel zaken die uiteindelijk op de agenda van het gerechtsbestuur terechtkomen. De directeur bedrijfsvoering vormt, in de onderzochte gerechten, een hecht tandem met de president. Bij deze twee personen ligt volgens respondenten het zwaartepunt in het bestuur, in het ene gerecht wat nadrukkelijker dan in het andere.

De invloed van de directeur bedrijfsvoering doet zich ook gelden tijdens de viermaands gesprekken waar de productie en financiële situatie van de sectoren op de agenda staan. Deze gesprekken, die worden gevoerd door de president en de directeur bedrijfsvoering (soms aangevuld met een ander lid van het gerechtshof) worden veeleer als verantwoordingsoverleg dan als voortgangsoverleg ervaren.

In twee gerechten geven de directeuren bedrijfsvoering aan zich bij introductie van het bestuursmodel wat bescheiden te hebben opgesteld. De betreffende sectorvoorzitters trokken volgens deze directeuren in eerste instantie de bedrijfsvoeringstaken naar zich toe. Na een tijdje bleek echter dat hier niet hun kracht lag, en zijn veel verantwoordelijkheden op het gebied van bedrijfsvoering bij de directeur bedrijfsvoering gelegd, aldus de desbetreffende directeuren.

2.2.3 MD- beleid en de Raad voor de rechtspraak

Vormgeving en uitvoering MD-beleid door de Raad voor de rechtspraak

De Raad voor de rechtspraak heeft met de invoering van het nieuwe bestuursmodel MD-beleid ontwikkeld dat tot doel heeft de leden van het gerechtshof zo goed mogelijk te uit te rusten voor hun bestuursfunctie. Daarbij is de Raad zo veel mogelijk vraaggericht te werk gegaan.

In het kader van het MD-beleid heeft de Raad een zogenoemde MD-pool gevormd van potentiële gerechtshofbestuurders, meer specifiek: potentiële sectorvoorzitters. Er zijn drie opleidingscycli doorlopen, een vierde (de laatste) staat op stapel. In de loop der tijd is, mede op verzoek van de deelnemers, het accent binnen het programma enigszins verschoven van het cognitieve vlak naar gedrag en vaardigheden. Afgezien van de MD-pool en het MD-programma, heeft de Raad gekozen voor een terughoudende opstelling. De Raad zag en ziet voor zichzelf vooral een coördinerende en stimulerende rol weggelegd.

De gesprekspartners die hebben deelgenomen aan het MD-programma van de Raad, zijn hierover goed te spreken: dit geldt zowel voor het inhoudelijke aanbod als de kwaliteit ervan. Respondenten geven aan een attitudeverandering doorgemaakt te hebben: zij zijn meer gaan denken en werken als bestuurder dan als rechter. De Raad bevestigt dit beeld. Wel is door gesprekspartners bij de gerechten een aantal maal naar voren gebracht dat men follow-up mist.

Ook het MD-beleid van de Raad voor zittende bestuursleden wordt over het algemeen positief gewaardeerd. Men vindt dit aanbod doorgaans voldoende en van een goede kwaliteit. Met betrekking tot de intervisie heeft aantal presidenten naar voren gebracht vooral deelname van managers van buiten de rechtspraak zeer waardevol te vinden.

De gerechten zijn volgens de Raad vrijwel autonoom in de benoeming van leden van het gerechtshof. De rol van de Raad bestaat vrijwel uitsluitend uit het benoemen van de door de gerechten aangedragen kandidaten. De Raad is voornemens in de nabije toekomst, door middel van pre-selectie, een actievere rol spelen bij de benoeming van presidenten.

De Raad heeft geen MD-beleid ontwikkeld voor het middenmanagement (zoals teamvoorzitters). Deze verantwoordelijkheid ligt volgens de Raad bij de gerechten. Een aantal van onze gesprekspartners bij gerechten zou het toejuichen als ook voor deze groep een programma zou worden ontwikkeld en een pool zou worden gevormd waaruit gerechten kunnen rekruteren. Bestuursleden van gerechten geven aan het lastig te vinden om zelf voor een goed aanbod te zorgen voor deze doelgroep. De beperkte omvang van de organisatie en beperkte capaciteit om MD-beleid uit te voeren, worden daarbij als argument aangedragen. Dit is dan ook de reden dat samenwerking met andere rechtbanken wordt gezocht in de omgeving of in gelijksoortigheid in organisatieomvang.

Rechtbank-intern MD-beleid

Het MD-beleid voor potentials is volgens respondenten tot op grote hoogte een papieren beleid. Veelal blijft het beperkt tot het tijdens functioneringsgesprekken peilen van medewerkers voor mogelijke interesse in een managementfunctie. In enkele gerechten komt dit onderwerp ook aan de orde in de jaarlijkse gesprekken die de president voert met rechters. Dat weinig wordt geïnvesteerd in het MD-beleid voor potentials wordt alom betreurd door de respondenten van de gerechten.

2.3 CONCLUSIES

2.3.1 Integraal management

Integraal management: goed opgepakt, nog niet doorgepakt

De onderzochte gerechtsbesturen hebben integraal management als bestuursconcept omarmd. Het bestuur is nu voor alle geledingen binnen het gerecht duidelijk gepositioneerd als het leidinggevende orgaan. De afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is helder. De gerechtsbesturen zijn nu beter in staat om hun eigen organisatie te besturen doordat de te besteden budgetten helder zijn. In die zin is de introductie van het concept integraal management een oplossing geweest voor de eerder gesignaleerde onduidelijkheid in de (verdeling van) taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (de dubbele duale structuur).

De gerechtsbesturen slagen er over het algemeen ook in op verantwoorde wijze invulling te geven aan de eigen beheersverantwoordelijkheid. Er hebben zich geen grote ongelukken voorgedaan, in de zin van ernstige budgetoverschrijdingen of oplopen van doorlooptijden. Men slaagt er dus in de 'eigen broek op te houden'. De inherente spanning tussen de manager en de professional, in casu de bestuurder en de rechter, heeft niet tot kortsluiting geleid.

Het integraal management is vooral op sectorniveau goed doorgevoerd. Op dit niveau is een betere samenwerking tot stand gekomen tussen rechters en ondersteunend personeel, al dan niet op teamniveau. Het binnen de sector apart onderbrengen van de administratie doet evenwel enigszins afbreuk aan het integrale karakter van het management. Pragmatische overwegingen vormen echter de reden om de administratie in een aparte eenheid onder te brengen, deze bleken zwaarder te wegen dan het streven naar volledige integratie.

Sterke dominantie van bedrijfsvoeringsvraagstukken

Integraal management op het niveau van het gerechtsbestuur wordt sterk gedomineerd door bedrijfsvoeringsvraagstukken. De aansturing van inhoudelijke thema's is daardoor te veel op de achtergrond geraakt. Er zijn relatief weinig inhoudelijke thema's waarvoor integrale verantwoordelijkheid wordt genomen. Sectorvoorzitters hebben sterk de neiging, in het ene gerecht nadrukkelijker dan in het andere, om de verantwoordelijkheid voor inhoudelijke thema's in eigen hand te willen houden. Zij zijn te terughoudend om de verantwoordelijkheid hiervoor op het niveau van het gerechtsbestuur te leggen. Bedrijfsvoering wordt in dit opzicht kennelijk als een veiliger thema beschouwd.

Binnen kaders meer de mogelijkheid bieden om op zoek te gaan naar verfijning

Binnen de door de wet gegeven kaders zijn de gerechten zelf op zoek gegaan naar een passende invulling van het nieuwe bestuursmodel. De wet biedt in die zin ruimte om het bestuursmodel aan te passen naar de eigen situatie. Zo zijn in elk gerecht organisatieveranderingen doorgevoerd om het bestuursmodel vorm te geven op een wijze die past bij de specifieke (omgevings)kenmerken en omvang van het desbetreffende gerecht. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot verschillen in de inrichting van teams binnen sectoren. In één gerecht wordt door een niet-rechter leiding gegeven aan een team, hetgeen het gerecht wil uitbreiden naar andere teams. Een ander treffend voorbeeld van de eigen individuele invulling aan de organisatiestructuur is dat een gerecht heeft gekozen voor de bijzondere constructie van een directeur bedrijfsvoering die wordt gedeeld met een andere organisatie. Een laatste voorbeeld van de bovengenoemde zoektocht is het feit dat sommige gerechtsbesturen werken met een expliciete portefeuilleverdeling en andere meer aandachtsvelden binnen het gerechtsbestuur hebben verdeeld.

Het bestuursmodel heeft niet tot nauwelijks geleid tot (onoverbrugbare) conflicterende belangen van de sectorvoorzitters waar het gaat om het bestuurslidmaatschap en het sectorvoorzitterschap. Besluitvorming komt tot stand op basis van consensus, waarbij de wijze van besluitvorming alsmede de omvang van het bestuur, voor zover wij kunnen zien, de daadkracht en slagvaardigheid van de besluitvorming niet negatief beïnvloeden.

Wel zouden de gerechtsbesturen meer vrijheid moeten hebben om een passende invulling te geven aan de samenstelling en omvang van het bestuur. De wet schrijft nu de samenstelling en maximale omvang van het bestuur bindend voor. Het aantal bestuursleden zou aan de gerechten zelf kunnen worden overgelaten. De (huidige) omvang van het bestuur bij de onderzochte gerechten levert weliswaar geen directe problemen op voor (bij de besluitvorming), maar uit de gesprekken blijkt dat gerechtsbestuurders veel voelen voor een driehoofdig bestuur (president, bestuurslid met portefeuille 'kwaliteit' en bestuurslid met de portefeuille 'bedrijfsvoering'). Aandachtspunt bij een dergelijk model is wel het gevaar van een zwakkere binding van het bestuur met de sectoren.

De wetgever heeft in de wet de mogelijkheid geboden een dagelijks bestuur in te stellen. Binnen de onderzochte gerechten is een aantal nog op zoek naar de meer precieze vormgeving daarvan. Drie gerechten kennen de constructie van een dagelijks bestuur, maar de feitelijke invulling ervan verschilt. Waar in het ene gerecht het dagelijks bestuur niet meer is dan een agendacommissie is in een ander gerecht sprake van een echt dagelijks bestuur met een in het bestuursreglement vastgelegd taakomschrijving. Opvallend is dat door de wetgever de mogelijkheid van een dagelijks bestuur vooral als een optie werd gezien voor kleinere gerechten om daarmee te voorkomen dat de bestuurswerkzaamheden een te grote belasting zouden vormen voor de sectorvoorzitters. De praktijk laat echter zien dat de vooral de grotere gerechten behoefte hebben aan een dagelijks bestuur.

Randvoorwaarden geschapen, succes wordt bepaald door persoonlijke kwaliteiten

Met de invoering van de wet Organisatie Bestuur Gerechten zijn de gerechten, zoals bedoeld, beter toegerust voor de taken waar de moderne rechterlijke organisatie voor staat. Of de gerechten de opgaven van de toekomst ook daadwerkelijk aan kunnen, is echter sterk afhankelijk van de persoonlijke invulling van het bestuursschap en de onderlinge dynamiek in het gerechtsbestuur.

Zo is de vraag of sprake is van een slagvaardig en daadkrachtig bestuur, in hoge mate afhankelijk van de bestuursstijl van de president. Deze functionaris blijkt een stevige stempel te drukken het functioneren van het gerechtsbestuur. Daarmee is de president zeker het boegbeeld van de organisatie dat de wetgever voor ogen stond.

Daarnaast blijken gerechtsbesturen langzaam maar zeker te worden ingevuld door bestuursleden die sterke affiniteit hebben met management en bestuur. In de eerste jaren na de introductie van het bestuursmodel zijn verschillende sectorvoorzitters vertrokken omdat die inzagen dat hun kracht meer lag bij het rechtspreken dan bij het besturen en managen van de organisatie. Daarvoor in de plaats zijn nieuwe sectorvoorzitters aangetreden die een bewuste en positieve keuze voor leidinggeven maken. Door de eisen die aan de bestuurder worden gesteld (door de wetgever, de Raad en de eigen organisatie), worden door het systeem zelf als het ware de juiste kandidaten uitgezeefd. Deze sectorvoorzitters nieuwe stijl vinden hun rechtsprekende taken nog steeds belangrijk, maar voelen zich over het algemeen toch eerst en vooral bestuurder en sectormanager. Voor zover zich een spanning in hun functie voordoet, is dat vooral op het niveau van het belang van de sector versus dat van het gerecht als geheel dan tussen het zijn van bestuurder en rechter.

De sectorvoorzitter geven overigens wel aan zwaar belast te zijn door de diversiteit aan taken en rollen die zij hebben te vervullen. Zij worstelen met hun identiteit: rechter, bestuurder of allebei en hun daarmee samenhangende gezag en draagvlak binnen de sector. De één slaagt er beter in dan de ander om een keuze te maken in een evenredige verdeling van die taken, en ook blijkt de één beter in delegeren dan de ander. Hierdoor staat echter wel de draagkracht van de functie van sectorvoorzitter onder druk en bestaat het risico dat wordt ingeleverd op de kwaliteit van vooral het rechterlijk deel van het werk. Dit wordt nog eens versterkt door het feit dat, zoals gezegd, de aandacht de afgelopen tijd wel erg nadrukkelijk lag op de bedrijfsvoering.

Naast de persoon van de president, is de persoon van de directeur bedrijfsvoering van invloed op het effect van de wet. Wel is het in zijn geval lastiger een scheiding is te maken in zijn meer persoonlijke kenmerken en zijn buitengewone positie (als niet-rechter) in het gerechtshof. In elk geval heeft in een aantal gerechten zijn strategisch gedrag bijgedragen aan een versterking van zijn positie. De directeur bedrijfsvoering heeft door aanvankelijk (schijnbaar) wat meer op de achtergrond te opereren, ruimte gecreëerd om in een later stadium meer (beheers)bevoegdheden naar zich toe te trekken.

De invloed van de directeur bedrijfsvoering is in vergelijking met het vroegere model, sterk toegenomen. In de periode voorafgaand aan de introductie van het nieuwe bestuursmodel, werd de functie van de directeur Gerechten geproblematiseerd, doordat hij wel beheersverantwoordelijkheid had maar nagenoeg geen zeggenschap had over de gang van zaken binnen de gerechten. De directeur bedrijfsvoering is echter niet geïsoleerd komen te staan, maar er sterker uit gekomen. *De jure* is er een collegiaal bestuur dat een integrale beheersverantwoordelijkheid draagt, *de facto* is de directeur bedrijfsvoering (samen met de president) met name op dit punt leidend. De directeur bedrijfsvoering heeft een dominante positie in het bestuur, gebaseerd op zijn specifieke kennis van de bedrijfsvoering, de aandacht die hij ten opzichte van de sectorvoorzitters kan besteden aan bestuurszaken en zijn anciënniteit binnen het bestuur.

Zorgpunt ten aanzien van functie van de directeuren bedrijfsvoering is de borging van de opgedane kennis bij personele opvolging. De zittende directeuren bedrijfsvoering zijn veelal langzittende bestuursleden met veel kennis over de bedrijfsvoering van de betreffende organisatie. De vraag is op welke wijze deze kennis wordt vastgehouden en of de organisatie en de Raad nu al bezig zijn met het voorkomen dat deze waardevolle kennis weglekt.

Afstand tussen bestuur en medewerkers is groter geworden, maar niet problematisch
De kloof tussen het gerechtshof en medewerkers is groter geworden, hoewel dat door de respondenten niet als (sterk) negatief wordt gepercipieerd. De wetgever wilde met de introductie van een sectorvergadering tot uitdrukking te brengen dat de gerechtsambtenaren een belangrijke plaats toe moest komen. In de praktijk zorgen de teams voor meer binding en een duidelijkere positionering van de gerechtsambtenaren. De rol van de sectorvergaderingen wordt ingevuld zoals de wetgever voor ogen had. Er wordt veelal gesproken over vakinhoudelijke thema's. Het is ook een middel om de sociale contacten in de sector te bevorderen. Als besluitvormend overleg heeft de sectorvergadering niet veel om het lijf, de belangrijke besluiten worden genomen in het gerechtshof en in het sector-MT. De rol van de sectorvergadering is met de introductie van het nieuwe bestuursmodel gereduceerd tot een social event.

Rol en positie tussen gerechten en LOV's diffuus

De relatie tussen de afzonderlijke gerechten, de Raad en de landelijke overleggen (LOV's) is qua taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden uiterst diffuus. Opvallend is dat zelfs voor gesprekspartners bij de gerechten dit niet altijd helder is.

Veel besluiten over inhoudelijke thema's die in de landelijke overleggen worden genomen hebben impact op de bedrijfsvoering van de afzonderlijke gerechten. Dit levert een spanning op met de integrale verantwoordelijkheid van de gerechten. Doordat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet helder afgebakend zijn wordt die spanning alleen maar vergroot.

2.3.2 MD-beleid

Effect MD-beleid van de Raad voor de rechtspraak niet meetbaar

Het MD-beleid van de Raad wordt gewaardeerd. Het heeft er volgens respondenten toe geleid dat gerechtsbestuurders beter beslagen ten ijs komen. De deelnemers ervaren hun deelname aan het programma als positief en bruikbaar met het oog op de vervulling van een bestuursfunctie. Het beleid zou er toe bijdragen dat meer wordt gedacht en gewerkt als bestuurder dan als rechter. In die zin kan gesteld worden dat het MD-beleid van de Raad ondersteunend is aan de het nieuwe bestuursmodel en integraal management.

Wat daarbij wel opvalt is dat op voorhand geen duidelijke kaders zijn geschapen aan de hand waarvan kan worden afgemeten of het beleid ook inderdaad het gewenste effect heeft. Ook heeft er op voorhand geen expliciete analyse plaatsgevonden van de opgaven waarvoor het gerechtsbestuur zich (nu en in toekomst) gesteld ziet en wat dat inhoudelijk zou dienen te betekenen voor het MD-beleid. Het is voorts moeilijk uitspraken te doen over het MD-beleid van de Raad, omdat het beleid tussentijds niet, althans niet formeel, is geëvalueerd. In zoverre is er geen duidelijke koppeling tussen het MD-beleid en het nieuwe bestuursmodel en integraal management.

Verschillende respondenten hebben naar voren gebracht dat zij het wenselijk zouden vinden als er ook MD-beleid voor het middenmanagement zou worden ontworpen. De Raad vindt dat de verantwoordelijkheid hiervoor bij de individuele gerechten ligt. De gerechten vinden het echter lastig om deze verantwoordelijkheid waar te maken. De oplossing wordt op dit moment gevonden door via samenwerkingsverbanden met andere gerechten dergelijk beleid van de grond te tillen.

Meer in het algemeen lijkt het geïndiceerd het MD-programma te herzien, zowel wat betreft reikwijdte als inhoud. De gerechten verwachten een actievere rol van de Raad voor de rechtspraak bij de feitelijke uitvoering van het MD-beleid en het loopbaanbeleid van gerechtsbestuurders.

Intern MD-beleid wisselt sterk

Het rechtbankinterne MD-beleid is in de kleinere gerechten nagenoeg afwezig. Dit wekt verbazing omdat ook in deze gerechten zich wisselingen in het bestuur hebben voorgedaan, waarbij het niet altijd gemakkelijk was om vacatures ingevuld te krijgen.

De grotere gerechten hebben wel aandacht besteed aan het MD-beleid met veel aandacht voor het middenmanagement. Een verbeterpunt voor deze gerechten is MD-beleid voor niet-rechters in leidinggevende posities.

2.3.3 Bestuurlijk vermogen

Bestuurlijk vermogen gegroeid, maar niet volgroeid

De geïnterviewde bestuursleden zijn van mening dat het bestuurlijk vermogen van de gerechten is versterkt. Dit wordt deels toegeschreven aan het nieuwe bestuursmodel en het integraal management. Verschillende gesprekspartners geven namelijk aan het lastig te vinden om de effecten van de introductie van het nieuwe bestuursmodel te scheiden van andere veranderingen die in het kader van de moderniseringsoperatie hebben plaatsgevonden. Voor zover de effecten exclusief aan het nieuwe bestuursmodel zijn te danken, wordt vooral gewezen op het verdwijnen van de dubbele duale structuur, waardoor het gerechtsbestuur (en vooral de sectorvoorzitters) het gevoel hebben meer 'in control' te zijn.

Directeuren bedrijfsvoering zijn kritischer als het gaat om het toegenomen bestuurlijk vermogen. Zij onderschrijven dat de organisatie weliswaar beter 'in control' is, maar dat er tegelijkertijd nog een lange weg te gaan is. Zo geven zij aan dat het accent nog sterk ligt op bedrijfsvoering en te weinig op visievorming en strategieontwikkeling, en dan met ten aanzien van externe maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de rechtspraak (bijv. ketensamenwerking met externe partners of kritiek op het functioneren van de rechtspraak).

Boekhouden in plaats van besturen

Als men het functioneren van de gerechtsbesturen nader in ogenschouw neemt, lijkt meer sprake te zijn van management dan van besturen. Dit is op zichzelf genomen verklaarbaar doordat het accent sinds de introductie van het bestuursmodel sterk is komen te liggen op het op orde brengen van de (achterlopende professionaliteit van de) bedrijfsvoering en de noodzaak 'de eigen broek op te houden'. De Raad voor de rechtspraak legde ook sterk de nadruk op deze punten.

Er is nog te weinig aandacht is voor functioneren van het bestuur in relatie tot zijn omgeving. Bestuurders zijn nog weinig bezig met de vertaling van ontwikkelingen in hun omgeving naar hun eigen organisatie. Grotere gerechten zijn hiermee wel verder dan de kleinere gerechten. Daarbinnen hebben de strafsectoren nog het meeste aandacht voor de externe omgeving, hetgeen niet verbazingwekkend is omdat in het strafrecht al nadrukkelijk vanuit een ketengedachte wordt gewerkt. Ook vraagstukken als de kwaliteit van de rechtspraak verdienen meer aandacht, zo erkennen ook respondenten. De komende jaren zullen de gerechtsbestuurders moeten doorgroeien van boekhouder tot bestuurder. Aldus zal ook het bestuurlijke vermogen verder groeien. Integraal management en MD-beleid zijn daarvoor al goed in de steigers gezet.

3

GERECHT A

3.1 DE ORGANISATIESTRUCTUUR OP HOOFDLIJNEN

Introductie nieuw bestuursmodel

In 2002 is in dit gerecht de nieuwe bestuursstructuur geïntroduceerd. Als onderdeel van de invoering van het nieuwe bestuursmodel zijn de stafdiensten en de bestuursondersteuning samengevoegd tot de sector Facilitaire Ondersteuning (SFO). Het Jaarverslag 2002 van de rechtbank vermeldt dat de introductie van het nieuwe bestuursmodel vrijwel geruisloos is verlopen en dat de nieuwe structuur goed bevalt.

De sectorindeling

Het bestuur bestaat uit zes leden: de president, de sectorvoorzitters Bestuur, Civiel, Kanton en Straf en de directeur bedrijfsvoering. De directeur bedrijfsvoering geeft leiding aan de sector bedrijfsvoering (voorheen de sector Facilitaire Ondersteuning). Opmerkelijk is dat aan bedrijfsvoering de kwalificatie sector is meegegeven. Bij andere gerechten wordt doorgaans gesproken van het Bureau Bedrijfvoering. De benaming 'sector' is echter een bewuste keuze van het toenmalige gerechtbestuur. Dat wilde hiermee de gelijkwaardigheid van de bedrijfsvoering ten opzichte van de sectoren benadrukken.

De personele omvang van de organisatie bedraagt ruim 230 fte. Het grootst qua aantal medewerkers zijn de sectoren civiel en bestuur. Het kleinst zijn de sectoren Straf en Kanton. Het gerecht kent een zeer platte organisatiestructuur. Ook hier heeft het toenmalige gerechtbestuur bewust voor gekozen. De organisatiestructuur moest het principe weerspiegelen dat slechts één persoon verantwoordelijkheid draagt voor alle geledingen binnen de sector, namelijk de sectorvoorzitter. Overigens wordt de sectorvoorzitter wel bijgestaan door een adviseur bedrijfsvoering. Deze persoon heeft formeel geen leidinggevende bevoegdheden, maar in de praktijk komt het wel voordat hij feitelijk met leidinggevende taken wordt belast.

Bestuursstructuur sectoren

Op basis van een tweetal evaluaties in 2004 en 2005 is het gerechtbestuur eind 2005 tot de conclusie gekomen dat het leidinggevend kader binnen de sectoren versterkt diende te worden. Inmiddels ligt er een voorgenomen besluit om in de twee grootste sectoren (Bestuur en Civiel) teamvoorzitters aan te stellen die ieder een deel van het juridisch personeel (rechters en secretarissen) zullen aansturen. De aanleiding hiervoor was, zo blijkt uit de gesprekken, dat in de sectoren Bestuur en Civiel de span of control als te groot wordt ervaren. Het jaarplan 2006 meldt dat waar het gaat om het functioneren van de bestuursstructuur: "Het belangrijkste knelpunt is de grote span of control van de sectorvoorzitters, die nu de enige leidinggevendenden binnen hun sector met soms wel 70 medewerkers zijn."

Van de twee andere sectoren is gezamenlijk onder ogen gezien dat deze niet groot genoeg zijn voor opdeling in teams. Aan de teams zal leiding worden gegeven door een teamvoorzitter. De sectorvoorzitter Bestuur is voornemens als sectorvoorzitter leiding te geven aan de twee teamleiders. De sectorvoorzitter Civiel wil zelf leiding gaan geven aan één van de teams.

Uit de gesprekken blijkt dat bij een deel van de medewerkers de nodige weerstand bestaat tegen de voorgenomen teamstructuur. De medewerkers van de sector Civiel zien de noodzaak niet in van de introductie van teamleiders. Zij stellen dat op dit moment naar tevredenheid met het zogenoemde eilandmodel wordt gewerkt (hierbij zijn werkeenheden georganiseerd rondom specifieke werkprocessen). Ook de Ondernemingsraad heeft bezwaren geuit tegen de introductie van een teamstructuur. Volgens de Ondernemingsraad impliceert de teamstructuur in de sector Bestuur een extra managementlaag, en wordt op deze wijze volgens de OR de beheerstaak van de sectorvoorzitter geminimaliseerd. Ook wordt opgemerkt dat de invulling van het voorgestelde bestuursmodel in de sectoren niet gelijkvorming is. Tevens gaat volgens de Ondernemingsraad de introductie van het hoofd administratie in tegen de gedachte van integraal management.

In de sector Bestuur, wordt sinds vorig jaar en met instemming van alle betrokkenen, *de facto* reeds met een teamstructuur gewerkt (ook de OR heeft hieromtrent positief geadviseerd). Dit berust op een eerder besluit van het gerechtsbestuur om een aantal bevoegdheden van de sectorvoorzitter aan de voorzitters van de Kamer Algemeen en de Vreemdelingenkamer te delegeren.

In de sector Bestuur diende de problematiek van sturing door één leidinggevende van een tweetal kamers op twee geheel verschillende rechtsgebieden zich het meest nadrukkelijk aan. Het werd daarom logisch gevonden dat een aantal taken van de sectorvoorzitter aan de kamervoorzitters werden overgedragen. Daarbij speelde de mee dat de sectorvoorzitter zo meer tijd zou krijgen voor zijn overige taken.

Het gerechtsbestuur heeft tevens besloten om op korte termijn in elke sector een hoofd administratie te introduceren. Deze functionaris zal de medewerkers administratie aansturen en tevens de functioneringsgesprekken met hen voeren (op dit moment gebeurt dit nog door de sectorvoorzitter). In een beleidstuk van de rechtbank worden zijn taken als volgt omschreven: "Het hoofd administratie is verantwoordelijk voor de uitvoering van de administratieve werkzaamheden en werkprocessen, personele aansturing van de administratie en inrichting en kwaliteit van de administratieve werkzaamheden en werkprocessen." De OR heeft positief geadviseerd over de invoering van het hoofd administratie.

Samenwerking met andere rechtbanken

Het afgelopen jaar is de samenwerking met twee andere rechtbanken in de regio een belangrijk thema geweest. Deze samenwerking heeft effect gehad op de organisatiestructuur in de zin dat als gevolg van de samenwerking een van de kamers van de sector Bestuur naar een andere rechtbank is overgeheveld.

De samenwerking tussen de rechtbanken in het algemeen en de overheveling van de desbetreffende kamer in het bijzonder, vindt haar oorzaak in het feit dat dit gerecht een relatief kleine organisatie is. Herverdeling van (typen) zaken tussen de bij de samenwerking betrokken rechtbanken garandeert voor het gerecht volumebehoud, wat nodig is om volwaardige specialisatie te garanderen.

De overheveling van een van de kamers van de sector Bestuur past in deze gedachte, maar verliep niet zonder slag of stoot; met name door medewerkers van de desbetreffende sector en de OR zijn bezwaren naar voren gebracht. Het betrof geen weerstand tegen de overheveling als zodanig – hierin kon men zich vinden. Bij de overheveling van de kamer was in ruil een diversiteit aan nieuwe zaken in het vooruitzicht gesteld. Feitelijk zijn evenwel vooral bulk sociale zekerheidszaken overgedragen. Van de zijde van het gerechtsbestuur wordt hier tegenin gebracht dat de beoogde diversiteit een kwestie van tijd is en er bovendien meer sprake van diversiteit is dan wel wordt gesteld.

Eveneens had de OR er problemen mee dat de kamer eerst werd overgedragen, voordat het adviestraject (waarin de OR om zijn mening wordt gevraagd) was afgerond. Het bestuur erkent dat de overdracht van de kamer niet de schoonheidsprijs verdiende. Bij de beslissing tot overdracht van de kamer was evenwel haast geboden, daar de ‘ijzeren voorraad’ was bereikt.

3.2 HET NIEUWE BESTUURSMODEL

3.2.1 Bestuur en bestuursreglement

Ondanks de opmerking in het Jaarverslag van 2002 dat de introductie van het bestuursmodel soepel is verlopen, heeft het enige tijd geduurd alvorens de bestuurders stevig in het zadel zaten. Het bleek lastig om de functies binnen het gerechtsbestuur vervuld te krijgen. Van de huidige leden van het bestuur oefende alleen de sectorvoorzitter Civiel (sinds najaar 2001) en de directeur bedrijfsvoering (sinds 1 december 2001) deze functie .

Bij de sector Kanton is sinds de introductie van het bestuursmodel tweemaal een sectorvoorzitter teruggetreden en weer als rechter aan de slag gegaan. Deze functie wordt door een waarnemer ingevuld (deze persoon was tot begin 2001 voorzitter van de sector Civiel). Ook in de sector Bestuur en in de sector Straf zijn sectorvoorzitters teruggetreden. Van de zijde van de OR is naar voren gebracht dat het terugtreden van deze sectorvoorzitters erin gelegen was, dat de voorkeur van de betreffende personen uitging naar het primaire proces en dat zij minder affiniteit hadden met management.

Het Bestuursreglement bepaalt in artikel 2.1 dat het gerechtsbestuur ten minste twaalf keer per jaar bijeen komt. In praktijk ligt de frequentie hoger: het bestuur vergadert eenmaal per twee weken. De agenda wordt gedomineerd door thema's die te maken hebben met bedrijfsvoering (zoals jaarplannen, sectorplannen, de begroting). Daarnaast kent de rechtbank structureel voortgangsoverleg waarbij het functioneren van sectoren plenair in het bestuur wordt besproken.

Oordeel van het bestuur

Er is volgens de leden van het gerechtshof sprake van collegiaal bestuur en integraal management. Het bestuur als geheel en de leden van het bestuur afzonderlijk, voelen zich verantwoordelijk voor alle resultaten in de organisatie en een ieder is dan ook (mede)verantwoordelijk voor het functioneren van de individuele sectoren. Voorts geldt dat de besluitvoering doorgaans is gebaseerd op gedeelde inzichten. De verantwoordelijkheid voor het oplossen van structurele problemen binnen de eigen sector wordt primair bij de individuele sectorvoorzitters gelegd. Het gerechtshof geeft bewust veel beslissingsvrijheid aan individuele sectorvoorzitters. De reden die hiervoor naar voren wordt gebracht is dat het gerechtshof een duidelijk onderscheid hanteert tussen de rol van bestuurder en die van sectorvoorzitter. Direct na de introductie van het nieuwe bestuursmodel beschikten de individuele sectorvoorzitters overigens over veel minder beleidsruimte. In die tijd werd veel strakker vastgehouden aan het uitgangspunt van uniforme rechtbankbrede afspraken, met name op het terrein van bedrijfsvoering.¹² Met de komst van de nieuwe president is deze situatie gewijzigd, en hebben sectorvoorzitters meer handelingsvrijheid gekregen. Volgens een van de leden van het gerechtshof heeft dit geresulteerd in een prettige dynamiek tussen eigen verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheden van het bestuur.

Het bestuursmodel is uitdrukkelijk op de proef gesteld bij de overheveling van de vreemdelingenkamer naar een ander gerecht. Een beslissing die voor veel onrust in de organisatie heeft gezorgd. In retrospectief beschouwt het bestuur de gang van zaken als 'ongelukkig', met name omdat dit geleid heeft tot een verslechterde relatie met de OR. Door een van de leden van het gerechtshof wordt naar voren gebracht dat het hier gaat om een beslissing met zulke ingrijpende consequenties voor de organisatie als geheel, dat hier terugkijkend het voltallige bestuur veel nadrukkelijker bij betrokken had moeten worden.

Deze persoon is van mening dat meer in het algemeen sectorvoorzitters soms te sterk hun eigen koers varen en zelfstandig beslissingen nemen over zaken die in het gerechtshof aan de orde gesteld zouden moeten worden. Uit het groeps gesprek met rechters komt naar voren dat het bestuur in de ogen van deze respondenten soms terughoudend is om in te grijpen als zich in specifieke sectoren problemen voordoen (zoals over-, dan wel ondercapaciteit en werkvoorraadvorming).

Van de zijde van het bestuur wordt naar voren gebracht dat het niet altijd lukt om unanimititeit te bereiken over rechtbankbrede aangelegenheden. In dergelijke situaties blijven zaken op de agenda staan. Een voorbeeld daarvan is de discussie over bewust belonen. De leden van het bestuur verschillen van mening over de vraag of dit de verantwoordelijkheid is van het bestuur of de sectorvoorzitter in kwestie. Een aantal leden van het bestuur geeft daarbij aan dat het hier niet over een majeur punt gaat. Tevens is naar voren gebracht dat het niet altijd problematisch is als het bestuur het over sommige kwestie niet honderd procent eens wordt. Zo wordt in de sectoren Bestuur en Civiel verschillende gedacht over de vraag of de sectorleider al dan niet ook

¹² Daarmee moest een einde komen aan de situatie zoals die in het verleden bestond, namelijk die waarbij vanuit de sectoren aparte afspraken met de directeur beheer gerechten werden gemaakt.

teamleider kan zijn. Het bestuur is thans van mening dat een dergelijke variatie in organisatiestructuur aanvaardbaar is.

Een van de redenen waarom het niet altijd eenvoudig is om overeenstemming te krijgen, is de omvang van het bestuur, aldus één van de leden van het gerechtshof. Het is soms lastig om met zes personen op een lijn te komen. Bovendien is door de betreffende persoon naar voren gebracht dat aan het model van 'professionals als manager', naast voordelen, ook nadelen verbonden zijn. Daarbij opgemerkt dat dit voor de rechtspraak niet anders is dan voor andere professionele organisaties zoals het onderwijs en de gezondheidszorg. Specifiek voor de rechtspraak geldt volgens de respondent het risico van een te geringe aandacht voor de uitvoering. "Het is des rechters dat geen besluit wordt genomen totdat alles gewogen en duidelijk is. Dit is op zich een goede zaak, maar het brengt tegelijkertijd met zich mee dat er soms wel erg gemakkelijk wordt gedacht over de uitvoering: "het is toch duidelijk wat de uitkomst is". "Dat ook in de uitvoering energie gestoken moet worden en dat draagvlak moet worden gecreëerd is niet altijd voor iedereen evident", aldus deze respondent. Het betreft volgens deze persoon evenwel geen specifiek probleem voor dit gerecht.

Oordeel over het bestuur

Volgens de medewerkers is er sprake van een tweedeling binnen het bestuur: een deel van de bestuurders uit zich in abstracte termen en wordt omschreven als visionair het andere deel is praktischer ingesteld en meer op uitvoering gericht. Het bestuur herkent deze constatering en ziet hierin een weerspiegeling van de diverse teamrollen die de leden van het gerechtshof vervullen.

Volgens de Ondernemingsraad zetten binnen het bestuur de president, de directeur bedrijfsvoering en de sectorvoorzitter Bestuur de toon. De Ondernemingsraad spreekt van een verzakelijking, een strakke manier van leidinggeven. Belangrijkste punt van kritiek is dat het bestuur "niet luistert naar signalen van de medewerkers noch de OR", "het gerechtshof komt afstandelijk over." Mede daardoor zou er onder medewerkers wantrouwen bestaan tegenover het bestuur. "De huidige wijze van besturen roept weerstand op en creëert afstand tussen bestuur en medewerkers."

Dagelijks bestuur

Naast het gerechtshof kent de rechtbank, sinds begin 2006 ook een dagelijks bestuur. Het bestaat uit de president, de directeur bedrijfsvoering en wordt ondersteund door de controller en een beleidsmedewerker en komt eenmaal per week bijeen. De ervaringen hiermee zijn positief: "het ruimt de agenda op", aldus een lid van het gerechtshof. Het dagelijks bestuur verschaft het gerechtshof inzicht in de genomen besluiten. Als het gerechtshof instemt met het voorgenomen besluit van het dagelijks bestuur, krijgen deze daarmee de status van een besluit van het gerechtshof.

3.2.2 Taak- en portefeuillevdeling

Het bestuursreglement bepaalt in artikel 2.9 dat het bestuur op voorstel van de president aandachtsgebieden kan toewijzen aan leden van het bestuur. Waar het mandatering betreft, kan het bestuur een of meer leden van het bestuur machtigen een of meer van zijn bevoegdheden uit te oefenen (bestuursreglement artikel 2.10).

In de praktijk kent de rechtbank geen officiële portefeuillevdeling. In het document "Inventarisatie gerechtsstatuut" van mei 2006, wordt dan met betrekking tot "Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden" ook gemeld: "Portefeuilles en aandachtsgebieden: niet structureel geregeld."

Wel zijn er informeel bepaalde taken aan enkele leden van het gerechtsbestuur toebedeeld. De president doet vooral de externe vertegenwoordiging, de sectorvoorzitter Straf heeft kwaliteit in portefeuille en de sectorvoorzitter Civiel personeelszaken. Een belangrijke taak die de president heeft op het terrein van externe vertegenwoordiging is de samenwerking met andere rechtbanken. Het Jaarverslag 2006 meldt hierover: "Het initiatief voor het opzetten van het traject [i.e. de samenwerking met andere rechtbanken] ligt bij de Presidenten." (Jaarplan 2006)

3.2.3 Omvang bestuur

Het aantal van zes bestuursleden wordt door de bestuursleden voor dit moment werkzaam gevonden. Op termijn wordt een driehoofdig bestuur in het licht van de omvang van de totale organisatie als passender gezien. Hierover bestaat echter geen overeenstemming onder de leden van het bestuur. Een sectorvoorzitter vindt een driehoofdig bestuur niet gewenst. Hij vreest dat een kleiner gerechtsbestuur zich uitsluitend zou bezig houden met bedrijfsvoering en over te weinig over inhoudelijke kennis zou beschikken.

Met betrekking tot de omvang van het bestuur, is door één sectorvoorzitter naar voren gebracht dat het wenselijk zou zijn dat de Raad voor de rechtspraak meer vrijheid geeft aan de rechtbanken om het bestuur naar eigen inzicht in te richten. Het standaardmodel zou volgens deze respondent gegeven de diversiteit van kleine en grote rechtbanken minder geschikt zijn.

3.2.4 Relatie gerechtsbestuur en de organisatie

De medewerkers van de organisatie vinden dat het bestuur op grote afstand staat. "Het draagvlak voor het bestuur onder de medewerkers houdt niet over", zo stelt ook één van de sectorvoorzitters. Tevens wordt naar voren gebracht dat het bestuur op dit moment te weinig mensgericht is. Een van de leden van het gerechtsbestuur merkt op dat het bestuur niet herkenbaar is in de organisatie; sectorvoorzitters worden door de medewerkers primair als leidinggevende van de sector gezien, niet als lid van het bestuur. Dit zou volgens hem anders moeten: "het is van belang dat medewerkers zich realiseren dat beslissingen niet door een sectorvoorzitter maar door het voltallige bestuur zijn genomen." Het doel van de wet OBG dat het draagvlak in de organisatie voor de besluiten van het gerechtsbestuur wordt vergroot, is daarmee volgens hem ook niet gerealiseerd.

De Ondernemingsraad betreurt de afstand van het bestuur tot de organisatie. Het ervaart de relatie met het bestuur als moeizaam. De Ondernemingsraad heeft het gevoel niet serieus te worden genomen. Volgens de Ondernemingsraad zou deze sfeer die als gevolg hiervan is ontstaan er verantwoordelijk voor zijn dat er de afgelopen tijd veel mensen zijn vertrokken. In het verleden kwam het bestuur volgens Ondernemingsraad gemaakte afspraken niet altijd na, maar in dit opzicht is sprake van verbetering. Onder andere door het organiseren van een 'heidag' is geprobeerd de spanning die bestaat tussen het bestuur en de OR bespreekbaar te maken en te zoeken naar oplossingen.

Een sectorvoorzitter heeft geopperd dat de introductie van de teamstructuur, niet alleen een oplossing is voor de te grote span of control, maar bovendien de afstand van het bestuur tot de sector zal verkleinen.

3.2.5 Overleggrema

Overleggrema binnen de rechtbank

Net als andere rechtbanken kent dit gerecht sectorvergaderingen. De frequentie (doorgaans een aantal maal per jaar) en opkomst verschillen per sector. De vergaderingen moeten, volgens één van de leden van het gerechtsbestuur, vooral in licht van teambuilding worden geplaatst.

Naast de sectorvergaderingen zijn er tal van andere overleggen binnen de sectoren, waarbij blijkens de "Inventarisatie Gerechtsstatuut" (mei 2006) onder meer de volgende vormen onderscheiden kunnen worden: vergadering van het sector-MT, organisatorische overleggen, inhoudelijke overleggen, werkoverleggen en jurisprudentieoverleg.

Het gerecht kent tevens een gerechtsvergadering. De vergadering wordt, conform het bestuursmodel, tweemaal per jaar belegd. Tijdens de gerechtsvergadering worden geen besluiten genomen, het gaat veeleer om een consultatie. De onderwerpen zijn doorgaans vakinhoudelijk van aard. Tijdens deze vergadering wordt gebrainstormd over grotere sectoroverstijgende thema's zoals rechterlijke oordeelsvorming, hoe om te gaan met de 'uitdossing' van rechtzoekenden (burka/lonsdal/petje), en het rouleerbeleid voor rechters.

Landelijke overleggen

Sommige sectorvoorzitters, evenals de president, ervaren een spanning tussen de landelijke overleggen (LOV's) en de verantwoordelijkheden van het gerechtsbestuur. Zo is naar voren gebracht dat beslissingen in landelijke overleggen al snel consequenties hebben voor de bedrijfsvoering (waaronder de financiën) van de individuele rechtbanken (waarmee men zich op het terrein het gerechtsbestuur begeeft). Een aantal leden van het bestuur heeft de indruk dat er in toenemende mate verantwoordelijkheden bij de LOV's worden gelegd, zeker nu zij ook met hun eigen stafbureaus worden uitgerust.

3.3 ROL EN POSITIE VAN DE LEDEN VAN HET GERECHTSBESTUUR

3.3.1 De president

Daar waar de vorige president door respondenten als vrij directief wordt omschreven, wordt van de huidige president gezegd dat zij sterk op zoek is naar consensus. Deze bestuursstijl heeft z'n weerslag op de wijze waarop de bestuursvergaderingen plaatsvinden: er wordt uitgebreid over thema's gediscussieerd en alle verschillende standpunten komen ruimschoots aan de orde. Dit leidt tot wat één van de leden van het gerechtshof kwalificeerde als geleidelijke besluitvorming.

In het bestuur worden beslissingen doorgaans op basis van consensus genomen. In de situatie van stakende stemmen, heeft de president het laatste woord (Bestuursreglement artikel 2.4). In het recente verleden heeft de president eenmaal gebruik gemaakt van deze bevoegdheid. Het betrof het in een hogere schaal plaatsen van een functionaris.

De president besteedt 80% van de aan deze functie toebedeelde taken aan management en 20% aan het primaire proces (daaronder Kamer van Toezicht en uitvoering Klachtenregeling begrepen).

3.3.2 De sectorvoorzitters

Taakinvulling -en opvatting

De sectorvoorzitters hebben feitelijk drie taken: zij zijn lid van het gerechtshof, geven leiding aan hun sector en zijn als rechter werkzaam in het primaire proces. De wettelijke verdeling van de tijd is vastgesteld op 50% primair proces en 50% aan managementtaken (gerechtshofstaken en sectortaken). In dit gerecht wordt een vierde taak van de sectorvoorzitters onderscheiden, namelijk deelname in landelijke gremia en/of projecten.

De praktijksituatie komt hiermee redelijk overeen. De sectorvoorzitter Civiel besteedt 50% van zijn tijd aan het primaire proces. Wat betreft de overige 50% ligt de nadruk meer op het sectorvoorzitterschap dan op het gerechtshof. De sectorvoorzitter Bestuur besteedt naar eigen zeggen 30% van zijn tijd aan het primair proces. Van de overige 70% steekt hij 50% in het sectorvoorzitterschap, 10% in het bestuur en 10% in externe verplichtingen. De sectorvoorzitter Kanton besteedt 50% aan het primaire proces, 20% aan gerechtshof en 30% aan het sectorvoorzitterschap. Volgens de directeur bedrijfsvoering besteden de sectorvoorzitters veel tijd aan beheersmatige zaken, zoals als het maken van roosters, verlof etc. Dat komt omdat de sectorvoorzitters de enige leidinggevende binnen de sector zijn. Het takenpakket wordt door de sectorvoorzitters als zwaar ervaren, en gelet op de veelheid van taken beïnvloedt de vervulling van bepaalde taken de overige taken in negatieve zin.

Het type zaken dat een sectorvoorzitter als rechter in het primaire proces voor zijn rekening neemt, wordt aangepast aan de verantwoordelijkheden op het gebied van bestuur en management. Zo stelt een sectorvoorzitter dat hij geen zaak doet die twee dagen zijn continue inzet vraagt. Een ander stelt dat hij meer vertrouwt op het werk

van secretarissen dan wanneer hij fulltime rechter zou zijn. Ook zegt hij dat zijn streven om zijn aandeel zaken in zo kort mogelijke tijd af te doen, leidt tot enig kwaliteitsverlies.

De medewerkers zien naar eigen zeggen de sectorvoorzitters primair als sectorvoorzitter en niet als lid van het gerechtshof. Hoewel enkelen onder hen de combinatie manager - rechter problematisch achten (vanwege de dubbelfunctie lijken geen van beide taken voldoende uit de verf te komen), is het volgens hen wel een voorwaarde dat de sectorvoorzitter rechter is. Deze functie kan volgens hen niet worden uitgevoerd door iemand die geen affiniteit heeft met de inhoud van het rechterlijke vak.

Dubbelrol

De dubbelrol van sectorvoorzitters (als lid van het gerechtshof waarbij zij worden geacht het organisatiebelang als leidend principe te nemen en als sectorvoorzitter het sectorbelang) wordt door de sectorvoorzitters van dit gerecht niet als problematisch ervaren. Wel geeft een sectorvoorzitter aan als het nodig is voor zijn sector te gaan staan. Meer concreet bedoelt hij hiermee dat als buiten zijn macht of die van de medewerkers een productieachterstand ontstaat, hij zijn sector stevig zal verdedigen in het bestuur.

Tijdelijkheid benoeming

Het tijdelijke karakter van de benoeming van sectorvoorzitters krijgt brede steun binnen de rechtbank. Een sectorvoorzitter zegt dit buitengewoon verstandig te vinden. Hij vindt vervanging na zes jaar een goede zaak en deze termijn zou volgens hem maximaal eenmaal verlengd moeten worden: "Sectorvoorzitters zijn na twee termijnen van zes jaar aan vervanging toe". Terugtrekken naar het primaire proces wordt door leden van het bestuur niet als een diskwalificatie of anderszins negatief ervaren.

3.3.3 De directeur bedrijfsvoering

De directeur bedrijfsvoering is het op één na langste zittende lid van het gerechtshof. Binnen het bestuur neemt hij volgens de bestuursleden een gelijkwaardige rol in. Naar eigen zeggen werkt het feit dat hij rechter-plaatsvervanger is geweest daarbij wel in zijn voordeel (hij heeft een "kijkje achter de schermen kunnen nemen"). Zijn aandachtsgebied wordt door één van de overige leden van het gerechtshof als dienend aan het primaire proces gezien.

Gezien zijn achtergrond is de directeur bedrijfsvoering volgens sommigen dominant in de besluitvorming aangaande de bedrijfsvoering. Zelf zegt hij hierover dat bij de invoering van het nieuwe bestuursmodel sectorvoorzitters veel verantwoordelijkheden op het gebied van bedrijfsvoering naar zich toe trokken. Zaken die voorheen door de Directeur Beheer Gerechten werden geregeld (van de kleur van de vloerbedekking tot de aanschaf van palmpilots), kwamen op het bord van de sectorvoorzitter te liggen. Nu laten ze toch steeds meer aan anderen over, aldus de directeur bedrijfsvoering.

Ook bij de begrotingscyclus heeft de directeur bedrijfsvoering naar eigen zeggen een regierol. Het spel van onderhandelingen wordt door de sectorvoorzitters soms hard gespeeld. De directeur bedrijfsvoering ziet het dan als zijn taak ervoor te zorgen alternatieven te ontwikkelen die er aan bijdragen dat de verdeling van financiële middelen op objectieve gronden plaatsvindt. De directeur bedrijfsvoering ziet het als zijn (procesbewakende) taak om als discussies in het gerechtsbestuur dreigen te verzanden, er in de vergadering op aan te sturen dat er toch beslissingen worden genomen.

Bij de meer inhoudelijke discussies maakt de directeur bedrijfsvoering naar eigen zeggen pas op de plaats, maar indien hij mee discussieert wordt er wel naar hem geluisterd.

Er is in dit gerecht geen overleg meer tussen de adviseurs bedrijfsvoering uit de verschillende sectoren en de directeur bedrijfsvoering. Hiervan is enige tijd sprake geweest, maar het overleg stierf een zachte dood door gebrek aan gespreksonderwerpen. De sectoren regelen hun zaken met de sector bedrijfsvoering in de praktijk in direct contact met de desbetreffende adviseurs. Bovendien past een dergelijk overleg niet in het huidige bestuursmodel, aldus de leden van het gerechtsbestuur.

3.4

MD-BELEID

MD-beleid van de Raad voor de rechtspraak

De leden van het gerechtsbestuur nemen deel aan MD-activiteiten zoals die door de Raad voor de rechtspraak zijn ontwikkeld. Men is over het algemeen tevreden over het aanbod van de Raad. Eén sectorvoorzitter vindt het aanbod wat mager. Er zijn geen rechters die de laatste jaren deel uitmaakten van de MD-pool van de Raad.

De president mist MD-beleid specifiek gericht op presidenten en ziet hier een rol voor Raad voor de rechtspraak weggelegd.

Rechtbank-intern MD-beleid

Dit gerecht kent nog geen uitgewerkt MD-beleid, wel staat een en ander in de steigers. In de officiële documenten wordt maar weinig aandacht besteed aan MD-beleid. In documenten zoals 'meerjarendoelstelling 2005-2007' of 'Jaarplan 2006' komt het MD-beleid niet aan de orde. Dit betekent overigens niet dat de aandacht hiervoor volledig ontbreekt. Persoonlijke ontwikkeling, waaronder eventuele leidinggevende ambities, komt aan de orde tijdens functioneringsgesprekken en tijdens de jaarlijkse gespreksronde van de president met de rechters. De president probeert medewerkers door middel van deelname aan landelijke projecten leidinggevende ervaring op te laten doen. Ook de invoering van de teamstructuur zou volgens een aantal leden van het gerechtsbestuur een goede manier zijn om rechters ervaring te geven met leidinggeven.

Een aantal leden van het gerechtshof vindt de bestaande aandacht voor het MD-beleid niet voldoende. Eén van hen kwalificeert het gebrek aan geïnstitutionaliseerd MD-beleid als riskant. Een ander stelt: "Er ligt geen reddingsplan gereed voor als er een sectorvoorzitter terugtreedt." Omdat er slechts een beperkt aantal managementplaatsen is, zou MD-beleid niet nodig zijn, aldus andere leden van het hof. Zij geven bovendien aan dat maar weinig medewerkers de ambitie zouden hebben een managementfunctie te vervullen. Inmiddels is besloten om in samenwerking met een andere rechtbank te komen met een gezamenlijk MD-beleid.

Onder de medewerkers bestaat er weinig zicht op het MD-beleid: "er gaat wel eens rechter op cursus." Men heeft het gevoel dat bij de werving van nieuwe sectorvoorzitters te snel buiten de organisatie wordt gezocht en onvoldoende wordt gekeken naar het interne potentieel.

Daar waar het gaat om de ontwikkeling van medewerkers, wordt meer gedacht aan beroepsvaardigheden dan aan managementvaardigheden. Ter bevordering van die beroepsvaardigheden van rechters vindt onder andere intervisie plaats. Van deze mogelijkheid maakt het overgrote deel van de rechters gebruik. "Op tien rechters na hebben alle rechters in 2004/2005 deelgenomen aan een of meer intervisieactiviteiten," zo blijkt uit de Controlmatrix 2005).

Loopbaanbeleid medewerkers

De medewerkers geven aan een inhoudelijk loopbaanbeleid te missen. Op dit moment is groei in de organisatie alleen mogelijk via het management. Bovendien zouden de doorgroeimogelijkheden zich (in grote mate) beperken tot het rechtelijk personeel. Voor de niet-rechters zouden zowel de mogelijkheden voor horizontale als de verticale mobiliteit te wensen over laten. Op dit moment is er onder de gerechtsambtenaren sprake van een interne mobiliteit van 4,1%; het streven is een interne mobiliteit van 6,5 % te realiseren (Jaarplan 2006). Teneinde de mobiliteit van de medewerkers te bevorderen geldt sinds 2004/2005 het plan 'Activering rouleren gerechtsambtenaren'.

Elke medewerker wordt geacht een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) te hebben, maar deze plannen zijn de afgelopen jaren niet geactualiseerd. In het jaarplan 2006 wordt wel melding gemaakt van de intentie om in dit jaar een rechtbankbreed opleidingsplan te maken.

Functioneringsgesprekken worden gehouden op basis van de 360 graden feedback methode. Maar zoals in de Controlmatrix van 2005 meldt: De huidige methodiek van functioneringsgesprekken is wellicht aan een opfrisbeurt toe. Er worden vraagtekens geplaatst bij onder meer de frequentie van toepassing van voormelde methode en diepgang.

Voor zover er opleidingen worden gevolgd, wordt de effectiviteit daarvan niet systematisch gemeten (Inventarisatie Gerechtsstatuut, mei 2006). Wel worden de uitkomsten van het Klantwaarderingsonderzoek 2006 benut als 'check' of de investeringen in de gevolgde training en intervisie het gewenste resultaat opleveren. De resultaten in dit opzicht zijn positief.

3.5 CONCLUSIES

Op basis van het bestudeerde materiaal, de interviews en onze eigen indrukken, presenteren we in deze laatste paragraaf onze conclusie met betrekking tot integraal management, het MD-beleid en het bestuurlijk vermogen.

3.5.1 Integraal Management

De leden van het gerechtshof zijn van mening dat er sprake is van integraal en collegiaal management. Het gerechtshof beslist over rechtbankbrede zaken en er is sprake een integrale aanpak van beheer en bestuur. Dat over niet alle thema's een unaniem oordeel bereikt kan worden, wordt niet als problematisch ervaren: "we hoeven het toch niet over alles eens te zijn?"

Oordeel onderzoekers. Binnen dit gerecht is sprake van integraal management. Dit is evenwel nadrukkelijker het geval op sectorniveau dan op het niveau van de rechtbankorganisatie. Weliswaar worden vakinhoudelijke zaken en bedrijfsvoeringszaken op gerechtshofniveau in het bestuur in samenhang besproken, we constateren tegelijkertijd dat als het gaat om bedrijfsvoeringszaken, de directeur bedrijfsvoering dominant is in de besluitvorming.¹³

Leden van het gerechtshof spreken over een "prettige dynamiek tussen eigen verantwoordelijkheden en verantwoordelijkheden van het bestuur". Het gerechtshof geeft bewust veel beslissingsvrijheid aan individuele sectorvoorzitters, zo blijkt uit de gesprekken. We kunnen ons echter niet aan de indruk onttrekken dat er sprake is van een zekere contraproductieve spanning tussen sector en gerecht.

Uit de wet OBG blijkt dat de mogelijkheid om te werken met een dagelijks bestuur, met name de kleinere gerechtshofen in staat zou stellen werkzaamheden optimaal te verdelen over de leden van het gerechtshof. Dit gerecht heeft deze mogelijkheid goed benut.

3.5.2 MD-beleid

Er is de facto geen sprake van een rechtbank-intern MD-beleid. Wel is sinds kort sprake van MD-beleid dat in samenwerking met andere rechtbanken wordt opgesteld en uitgevoerd. Aanvullend wordt van de zijde van het gerechtshof naar voren gebracht dat aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van managers zeker niet ontbreekt en wordt frequent de interesse voor managementfuncties gepolst in bilaterale gesprekken.

Oordeel onderzoekers. Het MD beleid was tot voor kort de facto afwezig. Zowel op papier als in de praktijk was er geen expliciete en structurele aandacht voor managementontwikkeling. Dit is des te opvallender omdat het onderhavige gerecht sinds de introductie van het nieuwe bestuursmodel een aantal maal geconfronteerd is

¹³ Daarbij ligt het werkterrein van de directeur bedrijfsvoering op de rechtbankbrede aangelegenheden. Voor een aantal zaken betreffende de bedrijfsvoering, zoals het personeelsbeleid, geldt dat de verantwoordelijkheid op sectorniveau ligt.

met vertrekkende sectorvoorzitters. Er is tot op heden geen beleid ontwikkeld over hoe in de toekomst met een dergelijke situatie om te gaan. Pas recentelijk is gestart met het ontwikkelen van MD-beleid, en wel in samenwerking met gerechten in de omgeving. Overigens, door de introductie van teamvoorzitters wordt een nieuwe managementlaag gecreëerd. Deze kan, zoals door een van de leden van het bestuur naar voren wordt gebracht, terecht worden gezien als 'kweekvijver' voor nieuwe sectorvoorzitters.

Gezien het ontbreken van MD-beleid, is geen sprake van een voorwaardenscheppend karakter van dit beleid waarbij is nagedacht wat kenmerken van 'de bestuurder van de toekomst' moeten zijn om goed te kunnen reageren op de ontwikkelingen waarmee de rechtspraak in het algemeen en dit gerecht in het bijzonder zal worden geconfronteerd.

3.5.3 Bestuurlijk vermogen

Binnen de rechtbank verschillen de meningen over de vraag of als gevolg van de introductie van het nieuwe bestuursmodel het bestuurlijk vermogen is toegenomen. De leden van het gerechtshof hebben in meerderheid het gevoel dat dit het geval is en dat het huidige model het bestuur in staat stelt om daadkrachtig te opereren. Daar wordt overigens wel door de president aan toegevoegd dat het lastig is om de invloed van het bestuursmodel los te zien van andere ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden; het is volgens haar de vraag of je verbeteringen zo direct aan het nieuwe bestuursmodel mag toeschrijven.

Van de leden van het bestuur is de directeur bedrijfsvoering het minst overtuigd van de toegenomen bestuurskracht. Volgens hem is het gerechtshof niet altijd slagvaardig. Hij wijt dit aan de omvang van het gerechtshof (zes personen), de bestuursstijl, maar ook aan rechterlijke attitude (alles moet eerst gewikt en gewogen worden alvorens een besluit wordt genomen).

De Ondernemingsraad deelt de mening van het gerechtshof dat het bestuurlijk vermogen is toegenomen niet. Hoewel wordt opgemerkt dat externe productiedoelstellingen worden gehaald, wordt volgens leden van de Ondernemingsraad het interne management als niet adequaat ervaren. Als er problemen ontstaan, zoals budgettekorten, wordt weliswaar bijgestuurd, maar wordt onvoldoende gekeken naar de oorzaken ervan. De gekozen oplossingen worden soms als kortzichtig ervaren. Zo zijn in het kader van het rouleerbeleid op hetzelfde moment een aantal ervaren rechters van sector gewisseld, als gevolg waarvan de kwetsbaarheid van een sector naar de mening van de OR is vergroot. Van de zijde van het bestuur wordt hier tegenin gebracht dat de contouren voor het rouleerbeleid zijn afgestemd met de OR en dat het rouleren van ervaren rechters vooral gezien moet worden in het licht van het creëren van groeimogelijkheden voor jongere rechters.

Oordeel onderzoekers. Naar onze mening zou het bestuurlijk vermogen naar de eigen organisatie vergroot kunnen worden. Het is onze indruk dat het bestuur niet als een hecht team functioneert maar dat (te) veel aan de individuele sectorvoorzitters wordt overgelaten die zich sterk op hun eigen sector richten. Op zich is dat legitiem en zelfs wenselijk in hun rol als sectorvoorzitter, echter het kan voor nemen van

bestuursstandpunten en –besluiten soms contraproductief werken. De overheveling van de Vreemdelingenkamer naar een ander gerecht is een goed voorbeeld. Naar onze indruk is de besluitvorming hierover chaotisch verlopen. Al met al zou het bestuur nog een aantal slagen kunnen maken om voldoende ‘in control’ te zijn.

Voorts is het onze indruk door een andere wijze van vergaderen het bestuurlijk vermogen van het gerechtsbestuur zou toenemen. De vergaderingen zijn thans sterk gericht op visieontwikkeling en te weinig op het daadwerkelijk nemen van besluiten. Wij zien ons in deze indruk gesteund doordat het feit dat een bestuurslid aangeeft soms te moeten aansturen op het daadwerkelijk nemen van besluiten en het doorhakken van knopen.

Ook de gepercipieerde afstand van het bestuur tot de rest van de organisatie is naar ons idee indicatief voor onze mening dat het bestuurlijk vermogen verbeterd kan worden. Immers, het is lastiger om richting te geven aan een organisatie die zich achter het bestuur schaart dan aan een organisatie die een grote afstand tot het bestuur ervaart.

In het kader van de versterking van het bestuurlijk vermogen valt de samenwerking met andere rechtbanken positief te waarderen. Het bestuur is al geruime tijd in vruchtvare dialoog met gerechten in de regio inzake nadere samenwerking. Het bestuur beseft dat het voor een relatief klein gerecht lastig is om voor alle specialismen voldoende rechters in huis te hebben. Door de samenwerking met anderen kan men onderling tot een goede vorm van specialisatie bij de individuele gerechten komen.

4

GERECHT B

4.1 DE ORGANISATIESTRUCTUUR OP HOOFDLIJNEN

Introductie nieuwe bestuursmodel

Het nieuwe bestuursmodel is in 2002 ingevoerd. Het duurde twee jaar alvorens er binnen het bestuur overeenstemming was bereikt over de organisatorische consequenties van het nieuwe organisatie-model. Dit leidde tot een reorganisatie in 2004. Op dat moment is binnen de sectoren de teamstructuur geïntroduceerd, met teams van 15 tot 20 personen. Als onderdeel van de reorganisatie is tevens vrijwel alle zogenoemde overhead ondergebracht bij het bureau bedrijfsvoering.

De sectorindeling

Bijzonder aan dit gerecht is dat die als één van de weinige rechtbanken in Nederland, naast de gebruikelijke sectoren Civiel, Straf, Kanton en Bestuur, ook een sector Familierecht kent. Het bestuur telt hiermee ook één lid meer dan doorgaans het geval is en bestaat uit zeven personen.

De personele omvang van de organisatie bedraagt ruim 360 fte. Het grootst zijn de sectoren Bestuur en Kanton. De kleinste sectoren zijn die van Familie en Straf.

De teamstructuur

Elke sector bestaat, sinds 2004, uit een aantal inhoudelijke teams en een team administratie (de enige uitzondering betreft een team in de sector Civiel waarin naast rechters en secretarissen ook de administratie is vertegenwoordigd). Hoewel de meeste leden van het gerecht bestuursbestuur achter de keuze van een apart administratieteam staat, is van de zijde van de medewerkers wel opgemerkt dat de huidige indeling ertoe heeft geleid dat de afstand tussen de juristen en de administratie groter is geworden. De terugkoppeling naar de administratie zou nog wel eens worden vergeten.

Aan het hoofd van de teams staan teamleiders, die samen met de Senior Medewerker Administratie (het betreft hier een gecombineerde functie met teamleider administratie) en de sectorvoorzitter het sector-MT vormen. Een teamleider is, zo valt op te maken uit artikel 6 van het Bestuursreglement, verantwoordelijk voor de dagelijkse operationele leiding en de personeelszorg binnen het team. Tevens is de teamleider verantwoordelijk voor de kwalitatieve en kwantitatieve prestaties van het team en bevordert daarbij de juridische kwaliteit en de uniforme rechtstoepassing.

De introductie van de teamstructuur heeft in de sector Kanton op veel weerstand gestuit. De medewerkers in deze sector hadden vooral problemen met het feit dat de administratie in een apart team werd ondergebracht. Dit bezwaar woog naar hun

mening des te zwaarder omdat de kantonsector ook al geografisch is opgedeeld in een team Noord en een team Zuid. Naar aanleiding van deze bezwaren heeft de Ondernemingsraad een negatief advies gegeven met betrekking tot de invoering van de teamindeling in de sector Kanton. Na overleg van het bestuur met de sector en de Ondernemingsraad, is men alsnog akkoord gegaan.

Verder is volgens de Ondernemingsraad de teamstructuur niet bevorderlijk voor eenheid in de sectoren en binnen de organisatie. De teams kennen een sterke cohesie die op het niveau van de sector en gerecht niet aanwezig is. De leden van het gerechtbestuur herkennen dit punt, zij voegen er aan toe dat dit ook wel logisch is, gezien de recente introductie van deze structuur. In het interview met leden van de Ondernemingsraad geven zij aan te betreuren dat het gelijktijdig werken in meerdere teams wordt tegengehouden, ook als hier door de medewerkers om wordt gevraagd.

4.2 HET NIEUWE BESTUURSMODEL

4.2.1 Bestuur en bestuursreglement

Hoewel het nieuwe bestuursmodel in 2002 is geïntroduceerd, duurde het zoals gezegd tot 2004 voordat hieraan organisatorische consequenties werden verbonden en de bestuursleden stevig op hun plek zaten. “In de tussenliggende tijd zij er heel wat sessies geweest over hoe de organisatie moest vorm krijgen”, aldus een bestuurslid.

De volgende tabel biedt een overzicht van de wisselingen in het bestuur, sinds de introductie van het nieuwe bestuursmodel.

Sector	Nieuwe functie
Sectorvoorzitter Kanton	Primair proces andere rechtbank
President	Lid van de Raad voor de rechtspraak
Directeur bedrijfsvoering	Gemeentesecretaris
Sectorvoorzitter Bestuur	Primair proces andere rechtbank
Sectorvoorzitter Civiel	Vice-president inhoudelijk
Voorzitter Vreemdelingenkamer	Sectorvoorzitter Bestuur andere rechtbank
Coördinerend vice-president	Raadsheer hof
President	Lid college PG
Sectorvoorzitter Familie	Vice-president hof

Het bestuursreglement bepaalt dat het bestuur in de regel eenmaal per veertien dagen bijeen komt. Dit is inderdaad het geval voor officiële bestuursvergaderingen. Aanvullend komt men eenmaal in de twee weken bijeen voor meer informeel overleg. De bestuursvergaderingen staan in het teken van besluiten nemen. De meer informele bijeenkomsten waarmee de bestuursvergaderingen worden afgewisseld worden omschreven als “benen-op-tafel”-sessies. Beide type vergaderingen duren ongeveer twee uur.

De president geeft aan dat het soms nog zoeken is naar de juiste vorm en inhoud van de bestuursvergaderingen omdat de president pas begin dit jaar is aangetreden. De president vindt de agenda, die wordt voorbereid door de president en de directeur bedrijfsvoering omvangrijk: "onderzocht moet worden of de agenda beperkter qua agendapunten kan zijn". Wat betreft de thematiek is de president van mening dat het gerechtsbestuur in de toekomst wat minder zich gericht kan zijn op bedrijfsvoering en meer op visievorming.

Oordeel van het bestuur

De meeste gesprekspartners menen dat sprake is van collegiaal bestuur en integraal management. Bij de besluitvorming van het bestuur wordt altijd consensus nagestreefd en staat het organisatiebelang, en niet dat van de individuele sector centraal.

Dit betekent niet dat zich in het bestuur geen meningsverschillen voordoen en er niet wordt geknokt over mensen en middelen, aldus een respondent. Maar naar de organisatie wordt eenheid uitgestraald. Zo brengt een sectorvoorzitter naar voren dat hij in het sectoroverleg altijd loyaal het standpunt van het gerechtsbestuur naar voren brengt, ook als hij tijdens het bestuur een afwijkende positie heeft ingenomen. Volgens een aantal leden van het gerechtsbestuur behoeft de constatering dat er sprake is collegiaal bestuur ook op dit moment nog wel enige nuancering. Een aantal sectorvoorzitters zou te sterk het eigen sectorbelang verdedigen: "Er dient gewaakt te worden voor sectoraal denken," aldus een lid van het gerechtsbestuur.

Integraal management wordt binnen het bestuur in de eerste plaats gezien als iets dat plaatsvindt op het niveau van de sector. Dit bevalt goed: "Ik vind het heel prettig om een eigen tent te runnen en budget te krijgen", aldus een sectorvoorzitter. De sectorvoorzitters worden hier ook op aangesproken binnen het gerechtsbestuur. Het sturen op productiecijfers, waarmee de introductie van het nieuwe bestuursmodel gepaard ging, wordt alom prettig gevonden.

Oordeel over het bestuur

Met de introductie van het nieuwe bestuursmodel is de afstand van de organisatie tot het bestuur vergroot, aldus de medewerkers. Het bestuur is weliswaar benaderbaar, maar minder zichtbaar.

De medewerkers worden geïnformeerd over de vergaderingen van het gerechtsbestuur door middel van verslagen op het intranet. Daarnaast stelt een communicatieadviseur, in overleg met de president, aanvullende en beter toegankelijke informatie op.

Voor zover de medewerkers dit kunnen overzien, houdt het gerechtsbestuur zich vooral bezig met de bedrijfsvoering. Tegelijkertijd bespeurt men in dit opzicht de laatste tijd wel een verandering. In navolging van de landelijke trend, vraagt het bestuur meer aandacht voor kwaliteit. Dit is ook belangrijk, aldus de medewerkers. Na alle aandacht voor output en productie, moet thans meer aandacht worden besteed aan kwaliteit.

Dagelijks bestuur

Dit gerecht kent geen dagelijks bestuur. Wel wordt de agenda voor de vergadering het gerechtsbestuur voorbereid door de president en de directeur bedrijfsvoering. De president is voorstander om op termijn naar een situatie te komen waarbij zoveel mogelijk afhandeling van minder belangrijke onderwerpen plaatsvindt door president en directeur - dit op basis van afspraken binnen het bestuur. Het is naar mening van de president goed om de president en de directeur bedrijfsvoering te belasten met relatief eenvoudige uitvoeringszaken en het gerechtsbestuur als geheel te benutten voor zwaardere onderwerpen. Niet iedereen in het bestuur deelt onvoorwaardelijk de voorkeur van de president voor een dagelijks bestuur. Zo brengt een van hen naar voren dat “het gerechtsbestuur slagvaardiger zou kunnen opereren bij reductie van het aantal sectoren”. Hiervoor hoeft niet per se een dagelijks bestuur geïntroduceerd te worden.

4.2.2 Taak- en portefeuillevdeling

Het gerecht geen officiële portefeuillevdeling, zo stellen de leden van het gerechtsbestuur. Wel is er informeel een taakverdeling. Zo is de president verantwoordelijk voor de externe contacten en de directeur bedrijfsvoering voor de PIOFAH-taken.

In de mandaatregeling van de rechtbank (d.d. 1 januari 204) zijn wel bevoegdheden toebedeeld. Zo zijn er bevoegdheden opgedragen aan de president, de directeur bedrijfsvoering/sectorvoorzitter en het bestuur als geheel. De president is er overigens wel een voorstander van om een officiële portefeuillevdeling door te voeren. De president zou daarbij individuele leden verantwoordelijk willen maken voor de verschillende PIOFAH-taken. Op die manier zouden de individuele leden zich bewuster worden van hun integrale verantwoordelijkheid op het gebied van bedrijfsvoering.

4.2.3 Omvang bestuur

De bestuursleden oordelen wisselend over de omvang van het bestuur. Een aantal van hen is van mening dat de omvang te groot is, anderen brengen naar voren dat de omvang van het huidige bestuur prima werkbaar is. Een van hen verwoordt dit als volgt: “Het maakt niet uit met hoeveel personen je zit, het gaat erom of je met z’n allen tot overeenstemming kunt komen.” Een ander stelt: “Wanneer ben je daadkrachtig? Dat ben je, als datgene wat in het gerechtsbestuur wordt beslist, ook wordt uitgevoerd in de sectoren. Daarom is het van belang dat de sectorvoorzitters onderdeel uitmaken van het gerechtsbestuur. Zo lang je met het bestuur maar op één lijn kunt komen, maakt het niet zo veel uit hoeveel mensen in het bestuur zitten. Met de huidige mensen lukt dat.”

Degenen die vinden dat het bestuur te groot is, zoeken de oplossing vooral in minder sectoren. Daarbij wordt in eerste instantie gedacht aan het onderbrengen van de sector Familie en Jeugd en op termijn mogelijk ook aan de sector Kanton in andere sectoren.

Het model van een driehoofdig bestuur (een president, een directeur kwaliteit, en een directeur bedrijfsvoering) krijgt geen steun. Het belangrijkste argument tegen deze structuur is dat op die wijze de natuurlijke koppeling met de sectoren verloren gaat. Ook stelt één van de gesprekspartners: “Je krijgt dan A- en B-bestuursleden. Ik moet er niet aan denken dat ik een B-bestuurslid zou worden.”

4.2.4 Relatie gerechtsbestuur en de organisatie

Tijdens het groeps gesprek is door de medewerkers naar voren gebracht dat de afstand tot het bestuur is vergroot. Ook de afstand tot de individuele sectorvoorzitters, als gevolg van de introductie van de teamstructuur, vergroot. Medewerkers identificeren zich in eerste instantie met hun eigen team, dan met hun eigen sector en dan pas met de organisatie als geheel.

De Ondernemingsraad onderhoudt een goede relatie met het bestuur. Zelf omschrijft het zijn houding richting het bestuur als ‘volgend’ (niet pro-actief). Aandachtspunt wat betreft de Ondernemingsraad is de implementatie van de besluiten van het gerechtsbestuur. Er is veel beleid gemaakt. “Waar blijft de implementatie?”, aldus een lid van de Ondernemingsraad. Het gerechtbestuur herkent de opvatting dat er veel in gang is gezet en de dat komende tijd de nadruk op uitvoering gelegd dient te worden. Het is het evenwel oneens met de suggestie dat thans implementatie zou ontbreken.

4.2.5 Overleggrema

Overleggrema binnen de rechtbank

Het bestuursreglement bepaalt in artikel 7.2 dat de sectorvergadering bijeenkomt op initiatief van de sectorvoorzitter of als tenminste tien leden van de sector aan de sector kenbaar maken dat zij zulks wensen. De frequentie waarmee de sectoren daadwerkelijk voor een sectorvergadering bijeenkomen, varieert per sector. In de sector Kanton worden deze vergaderingen niet of nauwelijks gehouden, in de andere sectoren wisselt de frequentie van één tot driemaal per jaar. Ook de invulling die aan de vergaderingen wordt gegeven wisselt: van inhoudelijke themabijeenkomsten tot informeren tot ‘social event’ (het sectoruitje wordt dan gelijk gesteld met de sectorvergadering).

De gerechtsvergadering komt bijeen op initiatief van het bestuur of als tenminste tien leden van de gerechtsvergadering aan de president kenbaar maken dat zij zulks wensen, aldus artikel 7.1 van het Bestuursreglement. In de praktijk vinden er geen gerechtsvergaderingen plaats en lijkt niemand dat als een gemis te ervaren.

Landelijke overleggen

De bestuursleden houden elkaar goed op de hoogte van wat er in de landelijke overleggen (LOV's) wordt besproken. Daarbij worden sommige landelijke vergaderingen (als er belangrijke thema's op de agenda staan) in het gerechtsbestuur voorbesproken. Meestal wordt echter volstaan met mededelingen achteraf.

De status van de LOV's is niet iedereen helder. Zo brengt één van de sectorvoorzitters naar voren dat er onduidelijkheid bestaat over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de LOV's - vooral in relatie tot de verantwoordelijkheden van het gerechtshof. Een ander stelt het wonderlijk te vinden dat je als sectorvoorzitter in de LOV's zo vrij gaat zitten praten.

Mocht een conflict ontstaan tussen wat in één van de landelijke overleggen is afgesproken en de opvattingen van het gerechtshof, dan is de oplossing helder, aldus de gesprekspartners: de opvattingen van het gerechtshof hebben voorrang. Hoewel niet denkbeeldig dat een dergelijk conflict ontstaat, denken bestuursleden tegelijkertijd niet dat dit vaak zal gebeuren: men vindt de landelijke overleggen belangrijk en probeert haar steentje daaraan bij te dragen. .

De rol van de Raad voor de rechtspraak bij de landelijke overleggen wordt niet door iedereen helder gevonden. Zo stelt een sectorvoorzitter: "De Raad lijkt wel eens een politiek spel te spelen, de raad zoekt de gremia uit om bijval voor zijn standpunten te krijgen. Je loopt het risico onderling uitgespeeld te worden."

4.3 ROL EN POSITIE VAN DE LEDEN VAN HET GERECHTSBESTUUR

4.3.1 De president

De president is ten tijde van het onderzoek net benoemd. Op dit moment is de president dan ook sterk gericht op kennismaking met de organisatie en het verder vertrouwd raken met haar functie.

Bij de werving van de nieuwe president is gezocht naar mensgericht leider. Tevens stond in het profiel dat de president iemand moest zijn die zowel intern als extern erg zichtbaar moest zijn. Over de huidige president wordt gezegd dat deze een echte 'people manager' is, waarmee wordt bedoeld dat de president een goed oog heeft voor menselijke verhoudingen. Tevens zou de president moeilijke beslissingen niet uit de weg gaan.

Een sectorvoorzitter merkt op het opmerkelijk te vinden dat de president als voorzitter van het gerechtshof zo weinig aparte bevoegdheden heeft: "Je moet het dus hebben van je persoonlijk gezag."

4.3.2 De sectorvoorzitters

Taakinfilling -en opvatting

De sectorvoorzitters besteden tussen de 25 en 50% van hun tijd aan het primaire proces. De sectorvoorzitter Straf besteedt 40% van de tijd aan het primaire proces, 60% aan sectormanagement en bestuur. De sectorvoorzitter Bestuur besteedt 30% aan het primaire proces, 30% aan bestuur en 40% aan sectormanagement. De sectorvoorzitter Familie besteedt 20% van de tijd aan het primaire proces, 40% aan bestuur en 40% aan het management van de sector. De sectorvoorzitter Civiel besteedt 25% van de tijd aan het primaire proces, 25% aan bestuur en 50% aan het sectormanagement (waarbij zij opmerkt dat de sectorvoorzitter Civiel de functie in vier dagen uitoefent).

De sectorvoorzitters beschouwen zichzelf primair als bestuurder en pas dan als sectorvoorzitter. Tegelijkertijd vinden zij het belangrijk om naast bestuur en management ook tijd te steken in het primaire proces: “Je werkt dan samen met je eigen mensen. Je ziet dan wat er gebeurt.”

De functie van sectorvoorzitter ervaren zij als veeleisend: “Je moet goed zijn in leidinggeven. Je moet heel goed met mensen om kunnen gaan. Je moet goed zijn in het recht. En je moet goed zijn met cijfers.”

Over het carrièreperspectief maken de sectorvoorzitters zich geen zorgen. Terugkeer naar het primaire proces vinden zij in z'n algemeenheid een prima optie, hoewel zij voor zichzelf een ander perspectief voor ogen blijken te hebben. Een sectorvoorzitter vraagt zich af in hoeverre men nog in staat is om het vak goed te vervullen na afloop van het sectorvoorzitterschap, zeker als de tijd om aan het vak te besteden erg beperkt is.

Het type zaken dat men in behandeling neemt wordt doorgaans aangepast aan het feit dat men ook management- en bestuursverantwoordelijkheden heeft. Zo stelt een sectorvoorzitter: “ik doe de klussen, laat mij inzetten als vliegende keep en doe geen ingewikkelde zaken. Dan moet ik me verhoudingsgewijs veel inlezen, dat is niet efficiënt.”

Eén van de langstzittende sectorvoorzitters ziet een groot verschil tussen kwaliteiten van degenen die nu sectorvoorzitter worden en degenen die sectorvoorzitter werden ten tijde van de introductie van het nieuwe bestuursmodel. De huidige lichte sectorvoorzitters heeft meer affiniteit met besturen en leidinggeven. Het sectorvoorzitterschap is voor hen echt een bewuste keuze, aldus de betreffende sectorvoorzitter.

Dubbelrol

De dubbelrol van sectorvoorzitter en lid van het gerechtsbestuur ervaren de sectorvoorzitters niet als problematisch. Als er een conflict ontstaat tussen het organisatiebelang en het sectorbelang, gaat het belang van de organisatie voor, zo stelt men. Tegelijkertijd zijn er geluiden dat sommige sectorvoorzitters in het bestuur vooral optreden als belangenbehartiger van hun eigen sector. Ook brengt een lid van het gerechtsbestuur naar voren dat hij ziet dat het voor sectorvoorzitters soms lastig is een dubbele functie uit te oefenen.

Tijdelijkheid benoeming

Het tijdelijke karakter van de benoeming ervaart men als een goede zaak. Dat geldt overigens niet alleen voor de benoeming van sectorvoorzitters, maar ook die van de president en de directeur bedrijfsvoering.

4.3.3 De directeur bedrijfsvoering

De directeur bedrijfsvoering neemt in het gerechtbestuur een bijzondere positie in. Hij wordt gewaardeerd om zijn expertise. Zelf zegt hij hierover dat “de toegevoegde waarde van de directeur is dat hij onderwerpen met een bedrijfmatige invalshoek bekijkt, verstand heeft van PIOFAH-onderwerpen en de organisatie daarmee kan ondersteunen.” Gelet op zijn bijzondere expertise vormt hij een goed tegenwicht voor de juristen in het gerechtbestuur. Zoals één van de sectorvoorzitters naar voren brengt: “hij prikkelt, confronteert en stimuleert ons bedrijfsmatig te denken. De directeur bedrijfsvoering ervaart zijn positie als gelijkwaardig ten opzichte van de andere bestuurders. De overige bestuursleden denken daar hetzelfde over.

Een taak van de directeur bedrijfsvoering is het samen met de president voeren van de planning- en controlgesprekken (P&C) die viermaandelijks plaatsvinden. Deze gesprekken worden voorbereid door de controller en de senior-medewerker bedrijfsvoering in de gerechten. De P&C-gesprekken zijn het forum waar sectorvoorzitters worden aangesproken op het functioneren van hun sector. Een sectorvoorzitter kwalificeert de P&C-gesprekken als pittig. Sectorvoorzitters ervaren deze gesprekken als een verantwoordingsmoment. De directeur bedrijfsvoering constateert wel verschillen in de mate waarin de sectorvoorzitters op de P&C-gesprekken zijn voorbereid. Dit hangt samen met de voorbereiding door de senior medewerker bedrijfsvoering. Voorts wordt door een bestuurslid opgemerkt dat sommige sectoren makkelijker openheid van zaken geven dan anderen. Sommige sectorvoorzitter willen “liever niet te veel openheid geven over onderwerpen die minder goed lopen” waarbij men “tracht met oppervlakkige informatie ‘weg te komen’. Doorvragen is dan geboden.”

4.4 MD-BELEID

MD-beleid van de Raad voor de rechtspraak

Over het algemeen zijn de bestuursleden goed te spreken over het MD-programma van de Raad voor de rechtspraak voor zittende bestuursleden. Een sectorvoorzitter betreurt dat de intervisie voor hen niet, net als voor presidenten, plaatsvindt met managers/bestuurders van buiten de rechtspraak.

Rechtbank-intern MD-beleid

Het gerecht besteedt relatief veel aandacht aan MD-beleid. Al bij de introductie van het nieuwe bestuursmodel werd hiertoe de noodzaak gezien. In het Jaarverslag van 2002 valt te lezen dat: “Door het nieuwe bestuursmodel volgens integraal management is het belangrijk dat er binnen de eigen organisatie mensen zijn die klaar voor zijn als een [leidinggevende] functie beschikbaar komt. Daarom heeft ook de rechtbank een MD traject opgezet.” Dit traject houdt in dat, in 2002, 15 rechters zijn geselecteerd voor het interne MD-traject waarvan er twee aan het landelijke MD-project deelnemen. Ook na 2002 is het nodige beleid ontwikkeld, zowel voor zittende managers als voor potentials (vooral de teamvoorzitters). Het komt nu vooral aan op de uitvoering van dat beleid, volgens respondenten.

Het MD-beleid voor potentials (lees: (aankomende) teamleiders) bestaat uit verschillende bijeenkomsten die door de organisatie zelf zijn georganiseerd. Het programma is gericht op kennis, organisatie en functioneren van de bedrijfsvoering en vaardigheden. De deelnemers omschreven het programma als volgt: “veel modules, praktisch, maar weinig concrete doelstellingen”. Alle nieuwe teamleiders hebben dit interne opleidingstraject doorlopen. Volgens een sectorvoorzitter zijn de teamleiders goed geoutilleerd en hij voegt daaraan toe: “ik zie steeds meer mensen in het vak die plezier hebben in het managen.”

Hoewel men over het algemeen redelijk tevreden is over het interne MD-beleid, wordt tegelijkertijd geconstateerd dat een verdere professionalisering wenselijk zou zijn. Mede hierom wordt sinds kort het MD-beleid vormgegeven in samenwerking met andere gerechten. Om aan dit gezamenlijk ontwikkelde MD-traject te kunnen deelnemen, moeten potentiële teamleiders een assessment doorlopen. Vakinhoudelijke opleidingen worden onder meer door de SSR en universiteiten verzorgd. Wat betreft de SSR vindt men dat deze instantie meer vraaggestuurd zou moeten werken. De ervaringen met de universiteit zijn volgens respondenten beter.

Een blinde vlek in het MD-beleid is management-development voor niet-juridische medewerkers. Dit wordt zowel vanuit de het bestuur als de organisatie zo gesignaleerd.

Naast aandacht voor managementpotentieel is het, vooral volgens de president, van belang om te investeren in kwaliteit. Dit is ook in overeenstemming met de beleidslijn zoals die door de Raad is uitgezet. Concreet betekent dit dat het aantal MK-zittingen zal worden opgeschroefd, er meer tijd komt voor opleiding en persoonlijke groei en daarnaast de zogenoemde functie vice-president inhoudelijk een meer herkenbare functie wordt. Het bestuur is voornemens om in elke sector twee van dergelijke functionarissen te benoemen die 30 tot 40% van hun tijd besteden aan kwaliteit van de rechtspraak, onder meer door het verlenen van inhoudelijke steun aan collega's.

Loopbaanbeleid medewerkers

Er is veel aandacht voor opleiding en mobiliteit. In de nota “Mobiliteitsbeleid” van juni 2005 wordt dit beleid als volgt gedefinieerd: “Het is een instrument gericht op de ontwikkeling van medewerkers en de verbetering van hun inzetbaarheid. Er wordt daarbij een beroep gedaan op de competenties van medewerkers waarbij men open staat voor veranderingen en bereid moet zijn door functiewisseling nieuwe dingen te leren ten behoeve van zichzelf en ten behoeve van de organisatie.”

Het interne mobiliteitsbeleid biedt de medewerkers extra mogelijkheden, maar er worden hierdoor ook extra eisen aan hen gesteld: voor de administratie en de juridische ondersteuning geldt dat ze eerst horizontaal moeten rouleren alvorens zij in aanmerking komen voor verticale promotie.

4.5 CONCLUSIES

Op basis van het bestudeerde materiaal, de interviews en onze eigen indrukken, presenteren we in deze laatste paragraaf onze conclusie met betrekking tot integraal management, het MD-beleid en het bestuurlijk vermogen.

4.5.1 Integraal Management

De meningen van de leden van het gerechtsbestuur wisselen met betrekking tot de vraag of er sprake is van collegiaal bestuur en integraal management. Hoewel de meerderheid vindt dat hiervan inderdaad sprake is, vindt een aantal van hen dat het sectorale belang te veel boven het organisatiebelang wordt geplaatst. Als collegiaal bestuur wordt gedefinieerd als het streven naar consensus in de besluitvorming, dan is hiervan zeker sprake, aldus de gesprekspartners

Oordeel onderzoekers. Naar onze mening is er zowel sprake van collegiaal bestuur als integraal management. Het integrale management krijgt allereerst vorm op het niveau van de sectoren. In het sector-MT worden inhoud en bedrijfsvoering integraal benaderd. Ook op gerechtsniveau is er ons inziens sprake van integraal management.

Hoewel verantwoordelijkheden zo veel mogelijk bij de individuele sectorvoorzitters worden gelegd, wordt gezamenlijke verantwoordelijkheid genomen op het moment dat zaken een individuele sectorvoorzitter boven het hoofd stijgen of als er gezamenlijke belangen in het geding zijn.

Thans dient ervoor gewaakt te worden dat niet te veel vanuit teams en sectoren wordt gedacht. Dit zou voor de toekomst een risico kunnen inhouden voor de integraliteit van het management op gerechtsniveau.

4.5.2 MD-beleid

De gesprekspartners zijn over het algemeen tevreden over het interne MD-beleid. Wel wordt van de zijde van de Ondernemingsraad opgemerkt dat met alle beleidsvoornemens die de afgelopen jaren zijn ontwikkeld, het nu tijd is voor de uitvoering. Tevens wordt van verschillende zijden gewezen op het belang van MD-beleid voor niet-rechters.

Oordeel onderzoekers. De rechtbank is ver met het ontwikkelen van MD-beleid. Het bestuur is er van doordrongen dat het van belang is te investeren in de managers van de toekomst en doet dit ook volop. Teneinde de kwaliteit van het aanbod voor de teamleiders te vergroten, is de samenwerking met andere rechtbanken gezocht. Een meer kritische noot is dat we, met diverse gesprekspartners, van mening zijn dat geïnvesteerd dient te worden in de MD-beleid voor niet-rechters.

4.5.3 Bestuurlijk vermogen

De gesprekspartners oordelen positief over het bestuurlijk vermogen. De rechtbank is volgens leden van het bestuur een goed functionerende organisatie, waar doorlooptijden worden gehaald en hetzelfde geldt voor de productietargets. Vanuit het

bestuur is wel naar voren gebracht dat de rechtbank zó goed functioneert, dat het maximale eigen vermogen is opgebouwd.

Het toegenomen bestuurlijk vermogen wordt door bestuursleden in verband gebracht met daadkrachtig optreden. Vooral met betrekking tot het personeelsbeleid zou de daadkracht zijn toegenomen. De attitude zou, volgens één van de sectorvoorzitters, nu veel meer zijn: “of je gaat beter functioneren, of je gaat eruit”. Anderen brengen wel naar voren dat er wordt gestreefd naar een meer zakelijke cultuur waarbij ook rechters op hun functioneren worden aangesproken, maar dat dit nog steeds lastig ligt: “het blijft een hiërarchische organisatie”.

Oordeel onderzoekers. Wij hebben een professionele organisatie aangetroffen. Men heeft de bedrijfsvoering goed op orde en omdat de organisatie goed functioneert, is men nu in staat om de aandacht te richten op de ontwikkeling van het personeel (MD- en loopbaanbeleid) en op kwaliteitsbeleid in bredere zin. In algemene zin delen we dus de positieve conclusie met betrekking tot het toegenomen bestuurlijk vermogen.

Wel constateren we een aantal zaken die in dit verband om aandacht vragen. Zo is de sector Kanton een buitenbeentje en staat, ondanks het feit dat de sector in 2002 onderdeel is geworden van de rechtbank, nog relatief ver van de rechterlijke organisatie. Dit heeft deels te maken met de geografische afstand (aantal teams bevindt zich buiten de rechtbank). Maar een deel van de verklaring is ook dat de vorige sectorvoorzitter veel te sterk vasthield aan het sectorbelang.

Een andere punt van aandacht is de teamstructuur. Het zwaartepunt van de organisatie is sinds de reorganisatie in 2004 in belangrijke mate bij de teams komen te liggen. Door een aantal gesprekspartners wordt gewezen op het gevaar dat er schotten tussen de teams ontstaan. Op dit moment is er geen reden om aan te nemen dat de teams te veel ‘loszingen’ van de organisatie, maar hier dient wel voor gewaakt te worden. Dit zou immers de centrale sturing vanuit het bestuur kunnen bemoeilijken en daarmee afbreuk doen aan het bestuurlijk vermogen.

Een laatste aandachtspunt treft de uitvoering. Zoals ook vanuit de organisatie zelf wordt geconstateerd, is er de afgelopen jaren veel beleid ontwikkeld. Het risico bestaat dat (te veel) beleidsvoornemens niet daadwerkelijk tot uitvoering worden gebracht.

5

GERECHT C

5.1 DE ORGANISATIESTRUCTUUR OP HOOFDLIJNEN

Introductie nieuwe bestuursmodel

De organisatie is in 2001 gestart met het doordenken van het concept van integraal management. Zo is gewerkt aan werving en selectie van medewerkers voor de nieuwe management en managementondersteunende functies. De invoering van het integraal management is formeel op 1 januari 2002 van start gegaan met de introductie van de nieuwe besturingsfilosofie. Op 1 januari 2003 zijn de sectorvoorzitters verantwoordelijk geworden voor hun eigen budget.

Uit het jaarverslag 2002 blijkt dat de invoering van integraal management een ingrijpende wijziging van de organisatie teweeggebracht, die de nodige onrust heeft veroorzaakt. Uit datzelfde jaarverslag blijkt dat dit wel eens ten koste van het primaire proces is gegaan. Ook geven respondenten aan dat er weerstand bestond tegen het nieuwe bestuursmodel: de veranderingsbereidheid was laag. Men was bang opgebouwde posities kwijt te raken. Wel was er een brede overtuiging dat het anders moest. Met name bleek de span of control een punt van zorg. De sectoren kende een dermate grote omvang dat de aansturing volgens respondenten lastig bleek.

De sectorindeling

De organisatie telt op dit moment vier sectoren: een sector Bestuursrecht (inclusief secretariaat van de commissies van Toezicht) een sector Civiel (inclusief het secretariaat van de kamer van Toezicht op het Notariaat) een sector Kanton¹⁴ en een sector Straf. Daarnaast kent de organisatie een bedrijfsbureau en het landelijk coördinatiecentrum megazaken.

In 2003 heeft het gerechtsbestuur het besluit genomen om de sectoren Civiel recht en Familie- en Jeugdrecht samen te voegen. De reden hiervoor was gelegen in het feit dat in de laatste sector de werkvoorraad sterk afnam. De samenvoeging heeft in 2004 zijn beslag gekregen met de formele benoeming van een nieuwe sectorvoorzitter per 1 april 2004, aldus het jaarverslag 2004. Argumenten hiertoe waren de noodzaak te komen tot een meer evenwichtige representatie van de sectoren in het bestuur en externe ontwikkelingen in de rechtspraak. Noch uit de gesprekken noch uit de bestudeerde documenten is een beeld ontstaan dat dit besluit met veel weerstand omgeven is geweest.

¹⁴ De positie van kanton en het pleidooi binnen de rechtbank om artikel 47 RO te schrappen leiden binnen de organisatie tot veel discussie.

Uit het jaarverslag 2004 blijkt dat in dat jaar diverse mutaties hebben plaatsgevonden in de samenstelling van de managementteams van de sectoren. Zo is een nieuwe sectorvoorzitter benoemd voor de geïntegreerde sectoren familie- en jeugdrecht en civiel recht. Omdat deze nieuwe sectorvoorzitter afkomstig is van de strafsector is daar ook een nieuwe sectorvoorzitter benoemd.

Een sector bestaat uit verschillende teams van tussen de twintig en dertig medewerkers en een sectorbureau. In artikel 4.1 van het bestuursreglement staat dat de sectorvoorzitter belast is met de dagelijkse leiding van de sector. Een sector kan volgens het reglement bestaan uit teams en een sectorbureau, hetgeen in deze organisatie het geval is. Het sectormanagementteam bestaat uit ten minste drie personen, waaronder de sectorvoorzitter, de teamvoorzitters en het hoofd van het sectorbureau (artikel 4.1 lid 3 bestuursreglement). De sectorvoorzitter zit de vergaderingen van het managementteam voor.

Elke sector kent een, ondergeschikt aan het gerechtstatuut vastgesteld in 2005, eigen sectorstatuut. In deze statuten wordt voor diverse velden het organisatiebrede beleid verder vormgegeven voor de betreffende sector. De velden die nagenoeg in alle statuten terugkomen zijn: 'leiderschap', 'strategie en beleid', 'management van medewerkers', 'management van middelen', 'management van processen', 'klanten en leveranciers', 'medewerkers', 'maatschappij', 'bestuur en financiers', 'eindresultaten en verbeteren en vernieuwen'. In de sectorstatuten wordt aangegeven wat de status (implementatie, evaluatie, planning) is van diverse acties binnen de velden. Zo blijkt uit de diverse sectorstatuten dat de sector de doelstellingen en prioriteiten van het gerechtsbestuur uit het meerjarenbeleid naar specifieke meetbare sectordoelstellingen vertaalt (door middel van jaarplan gebaseerd op het INK-model). Deze doestellingen worden vervolgens weer vertaald naar het financieel sectoraal beleid. De sector bepaalt daarbij zelf, zo blijkt uit de sectorstatuten (onder het kopje 'strategie en beleid'), op welke onderwerpen sectoraal beleid tot stand komt. Hetzelfde geldt voor de wijze van besluitvorming alsmede de toetsing in hoeverre de doelstellingen zijn behaald. De wijze van besluitvorming van het bestuur is in het bestuursreglement vastgelegd. De wijze van besluitvorming binnen sectoren wordt geregeld in de afzonderlijke sectorstatuten.

De teamstructuur

Binnen het onderhavig gerecht werd voor de introductie van het nieuwe bestuursmodel al gewerkt in teams. Dit was mede ingegeven door de grootte en daarmee samenhangende bestuurbaarheid van de sectoren van de organisatie. De teamvorming heeft met name in 2003 verder zijn beslag gekregen, zo blijkt uit het jaarverslag 2004.

Bij de introductie van de teamstructuur zijn zeventien nieuwe teamvoorzitters benoemd. In de sectoren Straf- en Civiel recht is sindsdien een aantal teamvoorzitters teruggetreden omdat zij minder goed bij de functie bleken te passen. Zij zijn weer aan de slag gegaan als rechter.

De teamvoorzitter geeft leiding aan een team binnen een sector en is belast met het rechtspreken. Een teamvoorzitter treedt op als voorzitter, als lid van een meervoudige kamer of als unusrechter. De teamvoorzitter is verder verantwoordelijk voor de kwalitatieve en kwantitatieve prestaties van het team en het teambeleid. Hij bewaakt hiertoe de juridische, bestuurlijke, bedrijfsmatige en personele kwaliteit. De functie van teamvoorzitter wordt door medewerkers gezien als een zware functie. De zwaarte zit vooral in de leidinggevende aspecten van de functie. Met name het voeren van functioneringsgesprekken en de dagelijkse gang van zaken nemen volgens respondenten veel tijd in beslag.

De teamvoorzitter laat zich bijstaan door een medewerker bedrijfsvoering en een coördinerend administratief medewerker. Samen vormen zij het managementteam van het team. Binnen het bestuur leeft de gedachte om de functie van coördinerend administratief medewerker op te waarderen tot hoofd Administratie. Deze functionaris zou dan de functioneringsgesprekken met de administratie van de teamvoorzitter kunnen overnemen. Het voeren en verwerken van functioneringsgesprekken wordt namelijk, zo blijkt uit de gesprekken, als zwaar en arbeidsintensief ervaren.

In een van de teams is de teamvoorzitter een niet-rechter. Dit wordt door respondenten uiterst positief gewaardeerd. Los van de persoonlijke invulling van deze functie, zijn respondenten er van overtuigd dat dit concept landelijk navolging verdient. “Elk sector MT verdient een niet-rechter in het MT. Er is behoefte aan goede managers, goede rechters zijn er al genoeg”, zo verwoordt een respondent het. Men is dan ook voornemens om in iedere sector ten minste een niet-rechter tot teamvoorzitter te benoemen.

De teamvorming is door respondenten positief gewaardeerd. Zo heeft de teamvorming volgens respondenten geleid tot betere samenwerking tussen rechters, secretarissen en de administratie. Wel is volgens respondenten sprake van ongewenste pluriformiteit bij de opzet en invulling van de teams en in de functieprofielen (met name bij de functie van teamvoorzitter). Een voorbeeld van verschillende organisatorische keuzes betreft de administratie. Bij de ‘familieteams’ vormt de administratie een integraal onderdeel van de teams. Bij de sector Civiel is een apart team administratie. Er is onder respondenten onduidelijkheid over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van deze functies. Het bestuur heeft hier de afgelopen tijd niet voldoende op gestuurd, aldus gesproken medewerkers en enkele leden van het bestuur. Door het ontbreken van eenduidige sturing op een uniforme invulling worden door medewerkers taken uitgevoerd die niet bij de functie horen of worden taken slechts gedeeltelijk of zelfs geheel niet uitgevoerd die wel bij de functie behoren. Het bestuur is van mening dat uniformering nu gewenst is. De uniformering van de functieprofielen is dan ook een van de speerpunten van komend jaar.

Uit de bevindingen van de visitatiecommissie begin 2006 blijkt dat de sterke team structuur tegelijkertijd een nadeel kent. Zo geeft de commissie aan dat sprake is van het ontstaan van teamculturen, met als gevolg dat aan de sector als organisatorische eenheid minder betekenis toekomt. Eén van de respondenten stelt: “voorkom versnippering en verkokering tussen teams en tussen sectoren. Daar gaat het nu wel

naar toe.” De visitatiecommissie stelt dat het nadelige effect van het ontstaan van teamculturen wordt versterkt door de keuze om gerechtsbreed vastgesteld beleid op teamniveau te borgen. Op diverse punten blijkt die borging binnen bepaalde teams niet plaats te vinden en worden kwaliteitsinstrumenten in sommige teams binnen een sector wel gehanteerd en in andere teams in het geheel niet.

5.2 HET NIEUWE BESTUURSMODEL

5.2.1 Bestuur en bestuursreglement

Het bestuur bestaat uit de president, de vier sectorvoorzitters en de directeur bedrijfsvoering. Van de bestuursleden zijn de directeur bedrijfsvoering en de president de langzittende bestuursleden (sinds 2000 respectievelijk 2002). De overige bestuursleden zijn in de periode 2004-2005 benoemd. De voormalige bestuursleden hebben allen afstand gedaan van hun functie en zijn met pensioen gegaan, teruggekeerd naar het primaire proces of hebben een functie aanvaard buiten de organisatie. De sector Kanton kent op dit moment (wegens ziekte van de sectorvoorzitter) een plaatsvervangend voorzitter.

Oordeel van het bestuur

Het bestuur typeert zichzelf als een ambitieus, zakelijk, slagvaardig bestuur waarbij gestuurd wordt op resultaten. De leden van het bestuur zijn grotendeels van mening dat sprake is collegiaal bestuur, waar ruimte is voor discussie en consensus: “Iedereen is er van doordrongen dat de klus samen geklaard moet worden.” Als voorbeeld wordt aangehaald dat ondanks de eigen verantwoordelijkheid voor een sector, er ruimte is om met elkaar mee te denken om de tegenvallende prestaties in een bepaalde sector te verbeteren. Zo zijn voor één sector, die al enige tijd met een afnemende productieprestaties te maken heeft, extra financiële middelen vrijgemaakt (ten kosten van andere sectoren). “We willen dan wel maatregelen zien, en zien wat de sector met dat geld doet”, aldus een lid van het gerechtsbestuur.

De bestuursleden geven aan zich integraal verantwoordelijk te voelen voor de organisatie. Veel onderwerpen binnen het bestuur betreffen de bedrijfsvoering. Over vakinhoudelijke ontwikkelingen wordt wel gesproken, maar veel van deze zaken worden besproken in de landelijke overleggen (van sectorvoorzitters). Sector specifieke onderwerpen komen volgens de sectorvoorzitters nauwelijks in het bestuur ter sprake, tenzij het relevant is of kan worden voor de andere sectoren. Volgens de sectorvoorzitters worden zo veel mogelijk onderwerpen teruggelegd bij de sectoren.

Volgens betrokken is ook op teamniveau integraal management zichtbaar, ook al hebben de teams geen eigen budget. “Je bent met z’n allen verantwoordelijk voor het eindproduct. Investing in het ene, gaat ten kosten van andere zaken.” Een ander lid van het bestuur verwoordt het als volgt: “Je hebt veel meer invloed op de dagelijkse gang van zaken omdat teamvoorzitters onderdeel uitmaken van het sector MT.”

In het bestuursreglement zijn in artikel 2.4 bepalingen opgenomen over de wijze van besluitvorming. Zo vindt besluitvorming plaats bij meerderheid van stemmen, waarbij stakende stemmen de stem van de voorzitter de doorslag geeft. Volgens bestuursleden vindt besluitvorming plaats in een collegiale sfeer en komt het niet tot stemming. Wel wordt er op het scherpst van de snede gediscussieerd.

Een lid van het bestuur is van mening dat het gerechtsbestuur geen bestuur is maar eerder een managementteam. Het gerechtsbestuur is volgens deze persoon sterk georiënteerd op beheersmatige vraagstukken. Dat zou tot uiting komen in het feit dat met name de directeur bedrijfsvoering (bedrijfsvoerings)onderwerpen op de agenda zet. Ook is volgens deze respondent weinig sprake zijn van visievorming en is de aandacht voor het vraagstuk van de kwaliteit van het primaire proces beperkt. Dit blijkt volgens de respondent ook uit het feit dat weinig strategische vraagstukken op de agenda staan.

Oordeel over het bestuur

De medewerkers geven aan, ondanks nieuwsbulletins van het gerechtsbestuur, weinig zicht te hebben op het functioneren van het bestuur. Zij geven aan dat de afstand tot het bestuur groter is geworden. Dit wordt echter niet als belemmerend ervaren. De Ondernemingsraad heeft wel kritiek op het nieuwe bestuursmodel. De Ondernemingsraad is van mening dat er minder zittingscapaciteit beschikbaar is, doordat rechters zich meer bezig houden met managen dan met het primaire proces. Ook is de Ondernemingsraad van mening dat meer aandacht dient te worden besteed aan de kwaliteit van het primaire proces en minder aan productie. De Ondernemingsraad heeft het idee dat de kwaliteit van het primaire proces geleden heeft door de sterke aandacht voor de productiekant (doorlooptijden en het halen van productieafspraken). De Ondernemingsraad roept de Raad voor de rechtspraak op om de bureaucratie te verminderen en de rechtbanken meer ruimte te geven voor eigen beleid.

De Ondernemingsraad ziet ook verbeteringen door het bestuursmodel. De teamvorming wordt een goede zaak gevonden, en heeft in de ogen van de Ondernemingsraad geleid tot betere samenwerking tussen rechters, secretarissen en de administratie.

Productiecijfers worden op sectorniveau of op teamniveau besproken. Volgens sommige respondenten ligt infantilisering op de loer: "Zorg dat je de productienormen haalt, de inhoudelijke kant van het werk wordt ondergeschikt gevonden. Rechters zijn door het nieuwe bestuursmodel en de financieringssystematiek gedegradeerd tot zittingsboer." Binnen de sector Civiel hebben de rechters een persoonlijke productienorm, wat volgens respondenten het verantwoordelijkheidsgevoel bevordert.

Dagelijks bestuur

De organisatie kent een dagelijks bestuur, bestaand uit de president en de directeur bedrijfsvoering. In artikel 2.1b van het bestuursreglement zijn de taken vastgelegd:

- de voorbereiding van de bestuursvergadering;
- de bewaking van de agenda van het bestuur;

- de verzorging van de notulen;
- het verzenden van de agendastukken en notulen;
- namens het bestuur het voorleggen van voorgenomen besluiten aan de Ondernemingsraad;
- het nemen van incidentele beslissingen in lopende zaken die een spoedeisend karakter hebben; een dergelijke beslissing dient in de eerstvolgende bestuursvergadering ter goedkeuring te worden geagendeerd.

Het dagelijks bestuur geeft regelmatig advies aan het bestuur. Het dagelijks bestuur stelt eisen aan de beleidsstukken (die voor 80% van het bedrijfsbureau afkomstig zijn), zo moet elke beleidsstuk voorzien zijn van een financiële paragraaf en van een advies ter zake.

Het dagelijks bestuur fungeert volgens de meeste bestuursleden als een agendacommissie. Het kan incidentele beslissingen nemen in lopende zaken die een spoedeisend karakter hebben. Bestuursleden geven aan dat het dagelijks bestuur feitelijk veel besluiten neemt. Weliswaar moeten deze besluiten nog langs het bestuur, maar dit wordt vaak als “pro forma” betiteld. “Het gaat vaak om operationele zaken”, aldus een lid van het bestuur. Over deze onderwerpen hoeft volgens bestuursleden niet altijd door het hele bestuur gediscussieerd en besloten te worden.

Een lid van het bestuur ziet het dagelijks bestuur als een op zichzelf staand bestuur. Het dagelijks bestuur is volgens deze persoon de facto het machtscentrum, waarbij de president het laatste woord heeft. Ook een aantal andere respondenten is van mening dat het bestuur sterk leunt op het dagelijks bestuur. Een van hen is van mening dat het bestuur sterk leunt op de president. Volgens anderen zou met name de directeur bedrijfsvoering een dominante rol vervullen. Een lid van het gerechtshof wijst op het gevaar dat een machtspositie van één van de bestuursleden belemmerend kan werken voor verandering en vernieuwing.

5.2.2 Taak- en portefeuillevdeling

In het bestuursreglement (artikel 2.9) is bepaald dat het bestuur aandachtsgebieden kan toewijzen aan de leden van het bestuur. Bij de introductie van het nieuwe bestuursmodel was het de bedoeling te werken met portefeuilles, maar dat is er nooit van gekomen, zo blijkt uit de gesprekken. De reden hiervoor is volgens een lid van het bestuur de vele wisselingen binnen het management. Omdat de sectoren en de teams zo sterk verschillen, wordt veel overgelaten aan de sectoren en de teams. Een overkoepelende portefeuillehouder zou dan niet werkzaam zijn. Wel wordt gewerkt in projecten als het gaat om grote sectoroverstijgende zaken, waaraan dan een lid van het bestuur wordt gekoppeld.

Er is sprake van vergaande onderlinge toedeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar de sector en de teams. Deze zijn vastgelegd in onder meer mandaatregeling en de sectorstatuten en betreffen de volgende onderwerpen: planning en control, beleid en organisatieontwikkeling, personeelsbeleid, communicatie, automatisering, facilitaire bedrijf.

De sectoren hebben zo blijkt uit de jaarplannen en sectorstatuten een eigen budget. Dit is niet doorgebudgetteerd naar de teams. Dit was wel oorspronkelijk de bedoeling, zo blijkt uit het jaarverslag 2002. Daar heeft men in de loop van de tijd van af gezien. De reden hiervoor is dat de beslissingsvrijheid van de teams beperkt is. Het merendeel van het budget van een team bestaat uit personele kosten.

5.2.3 Omvang bestuur

De leden van het bestuur hebben geen uitgesproken mening over de vraag of de omvang van het bestuur al dan niet geschikt is. Een enkeling vindt het huidige bestuur te omvangrijk en kan zich een driemanschap voorstellen. Het merendeel van de bestuurders kan zich niet voorstellen dat in het gerechtsbestuur geen sectorvoorzitters meer zitting hebben. Vertegenwoordiging door de sectorvoorzitters in het gerechtsbestuur is volgens hen van groot belang voor het draagvlak. Het werken met een driemanschap waarbij de meeste sectoren niet in het gerechtsbestuur vertegenwoordigd zijn, maakt bovendien dat communicatie over een extra schijf gaat verlopen. “Als de sectorvoorzitters niet langer in het bestuur vertegenwoordigd zijn, moet het gerechtsbestuur eerst de resultaten van de vergadering communiceren aan de sectorvoorzitters, die het op hun beurt weer aan de medewerkers moeten doorvertellen.” Een ander verwoordt het als volgt: “je kunt aan de bestuurstafel van alles besluiten maar je moet af en toe geconfronteerd worden met je eigen besluiten.”

5.2.4 Relatie gerechtsbestuur met de organisatie

Volgens de meeste respondenten staat het bestuur op afstand. Dit wordt niet als problematisch ervaren. Volgens de Ondernemingsraad echter is de relatie tussen het bestuur en de Ondernemingsraad voor verbetering vatbaar. De Ondernemingsraad beschouwt de opstelling van het bestuur als weinig coöperatief. Ter illustratie stelt de Ondernemingsraad dat zij graag met het voltallige bestuur wil praten, maar dat dit om agendatechnische redenen pas op zeer lange tijd mogelijk zou zijn.

5.2.5 Overlegvormen

Overleg binnen de rechtbank

Het bestuursreglement maakt in de artikelen 2.1a, 2.1.b, 4.2 en 5 melding van een aantal vormen van overleg. Naast bestuursvergaderingen en de sectorale managementteams zijn dat het managementteam bedrijfsvoering, de sectorvergadering en de gerechtsvergadering. In de meerjarenbeleidsvisie wordt gesteld dat organisatie streeft naar een betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (teneinde betere resultaten te bereiken). Dit is uitgewerkt in de kaderregeling werkoverleg uit 2002 waarin voorstellen zijn gedaan voor de regulering van het werkoverleg. Eén van de uitvloeisels naast de hierboven genoemde vergaderingen is het jurisprudentieoverleg, evenals zes- tot achtwekelijkse praktijkbijeenkomsten voor startende rechters en secretarissen in de strafsector, zo blijkt uit het jaarplan 2006.

Het managementteam bedrijfsvoeringsoverleg bestaat uit de directeur bedrijfsvoering en de medewerkers bedrijfsvoering van de sectoren. In dit overleg wordt de bedrijfsvoering besproken, waarna en de directeur bedrijfsvoering onderwerpen op de agenda van de bestuursvergadering gezet. Dit overleg is niet opgenomen in het bestuursreglement.

De sectorvergadering wordt gevormd door alle rechterlijke ambtenaren en gerechtsambtenaren, de gerechtsauditeurs en rechters in opleiding die binnen de sector werkzaam zijn. Op uitnodiging van de sectorvoorzitter kunnen plaatsvervangende rechters en buitengriffiers deelnemen aan de bijeenkomsten van de sectorvergadering. Het bestuursreglement stelt in artikel 4.2 wanneer de sectorvergadering ten minste bijeen komt (tenminste voor bespreken van het sectorjaarplan).

De sectorvergaderingen wisselen sterk qua opzet (van informeren over meerjarenplannen, kennisdeling via externe sprekers tot social event) en frequentie (variërend van één keer per maand tot twee keer per jaar). Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat er ruimte is om onderwerpen op de team- of sectoragenda te plaatsen. Er bestaat een officieuze opkomstplicht. De sector Kanton kent een zogenoemde kantonrechtersvergadering. Hier komen inhoudelijke en organisatorische zaken aan de orde.

Een andere vorm van overleg is het afstemmingsoverleg. De president, de directeur bedrijfsvoering en een sectorvoorzitter bezoeken dan een sectorvoorzitter en het hoofd bedrijfsvoering. Betrokkenen kwalificeren dit overleg als stevig. De sectorvoorzitters leggen verantwoording af over de prestaties van afgelopen periode. De bezochte sectorvoorzitter wordt stevig ondervraagd (“kritisch maar constructief”) over de productiecijfers en welke acties daaraan worden verbonden. Een enkele sectorvoorzitters vindt dit overleg ook handig om “strategisch de posities te bepalen”. “Tijdens het overleg wordt vaak duidelijk hoe de president en de directeur bedrijfsvoering denken over bepaalde zaken in de betreffende sector”.

Ten slotte kent de organisatie conform artikel 5 van het bestuursreglement een gerechtsvergadering voor alle rechters. Dit zijn themabijeenkomsten. De gerechtsvergaderingen zijn één van de weinige momenten dat alle rechters elkaar treffen. Gekozen is om een agendacommissie in te stellen die de bijeenkomsten (één à twee keer per jaar) thematisch inhoudelijk voorbereidt. Het aantal rechters is volgens betrokkenen te groot om van de gerechtsvergadering bindend vermogen uit te laten gaan.

Landelijke overleggen

De presidentenvergadering wordt door leden van het bestuur gekwalificeerd als een belangrijk overleg binnen de rechterlijke organisatie. Hoewel het formeel een consulterend orgaan is, kan de Raad voor de rechtspraak volgens deze respondenten materieel niet om het standpunt van de presidentenvergadering heen. De presidentenvergaderingen worden als een dominant gezaghebbend gremium gezien.

De landelijke overleggen van sectorvoorzitters (LOV's) worden gezien als sectorinhoudelijke overlegvormen. Sectorvoorzitters hebben een zelfstandige rol in de LOV's. Dit wil zeggen dat de sectorvoorzitters in grote mate naar eigen inzicht hun eigen sectorbelangen in die overleggen verdedigen, zonder met de overige bestuursleden van de eigen organisatie te overleggen. Wel worden de agenda's van de diverse LOV's en verslagen indien nodig tijdens de bestuursvergaderingen besproken. Binnen het gerechtshof wordt zonnodig een standpunt bepaald ten behoeve van de diverse LOV's.

Sectorvoorzitters zien over het algemeen geen spanning tussen wat in de LOV's wordt besproken en de bevoegdheden van het gerechtshof. Soms leidt het echter wel tot verwarring over bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Zo is in een LOV afgesproken dat in het kader van *éducation permanente* elke rechter 200 uur per jaar moet besteden aan opleiding en scholing. Het hof vond dit te veel en heeft besloten te volstaan met 100 uur deskundigheidsbevordering.

5.3 ROL EN POSITIE VAN DE LEDEN VAN HET GERECHTSBESTUUR

5.3.1 De president

De president is als voorzitter van het gerechtshof het boegbeeld van de organisatie. Hij houdt zich voor een klein deel van zijn tijd bezig met het primaire proces (kort gedingen). Naar eigen zeggen heeft hij, doordat hij geen eigen sector heeft, relatief veel tijd voor het managen van de organisatie en voor het onderhouden van externe contacten. Volgens veel respondenten vormt de president met de directeur bedrijfsvoering een hecht koppel en zijn ze dominant in het hof. Volgens een lid van het hof is de president niet alleen een technisch voorzitter, maar heeft hij ook een sterk inhoudelijke inbreng.

De wet Organisatie en Bestuur Gerechten geeft in artikel 2.2.4.1 lid 3 en in artikelen 2.2.3.3. en 2.2.3.7. de president enkele specifieke bevoegdheden. Volgens respondenten heeft de president daarvan in het kader van besluitvorming nog geen gebruik hoeven maken. Wel heeft hij, naar eigen zeggen en volgens andere respondenten, een informatievoorsprong doordat hij met alle sectorvoorzitters spreekt en wekelijks met de directeur bedrijfsvoering. Ondanks het collegiale hof, is zijn opstelling en standpunt ook volgens hemzelf sterk bepalend. "Er wordt mij wel eens gezegd eerder met mijn standpunt te komen, daar is blijkbaar behoefte aan" en "er gebeurt hier niets waarvan ik niet vind dat het zou moeten gebeuren." De tijdelijkheid van zijn benoeming speelt volgens betrokkenen geen rol in zijn functioneren.

5.3.2 De sectorvoorzitters

De sectorvoorzitter is een vice-president belast met de dagelijkse leiding van de sector. Het bestuursreglement omschrijft in artikel 4.1. het takenpakket als volgt:

- Tot zijn taken en bevoegdheden behoren het personeelsmanagement ten aanzien van rechterlijke ambtenaren en gerechtshofambtenaren, financiële bedrijfsvoering, automatisering en bestuurlijke informatievoorziening, de organisatie van de sector, huisvesting en beveiliging.

- Hij bevordert de kwaliteit van het primaire proces binnen de sector en kan hiertoe maatregelen nemen op het terrein van professionalisering, evaluatie en intervisie.
- Hij stimuleert werkoverleg binnen de sector.
- Hij stelt het huishoudelijk reglement van de sector op.

De sectorvoorzitters zijn van mening dat door de omvang van de organisatie het managen van de sector en het deel uitmaken van het gerechtshof de meeste tijd kost. De sectorvoorzitter Kanton en de sectorvoorzitter Straf besteden beiden circa 80% van hun tijd aan management en 20% aan het primaire proces. De sectorvoorzitter Straf doet circa een dag per week zittingen. De sectorvoorzitter Civiel recht besteedt 70% van zijn tijd aan managementtaken en 30% aan het primaire proces. Het type zaken dat deze sectorvoorzitter doet is afgestemd op zijn managementtaken, in die zin dat hij de zaken doet waarin snel beslist kan worden of, indien dat wenselijk wordt geacht, zaken die in grote publieke belangstelling staan

De sectorvoorzitters erkennen dat zij een dubbelrol vervullen, maar ervaren dat niet als problematisch. Zoals één van de sectorvoorzitters het stelt: "Uiteindelijk telt het overkoepelende belang altijd zwaarder dan het particulier belang van een sector."

5.3.3 Directeur bedrijfsvoering

De directeur bedrijfsvoering is sinds 2000 in functie. Volgens veel respondenten heeft hij door zijn lange zittingsduur een kennisvoorsprong en daardoor een sterke positie. Hij onderhoudt veel bilaterale contacten met de president en bereidt het afstemmingsoverleg voor. Met de president bespreekt hij de agenda van het managementteam bedrijfsvoering (MT BVO) voor. Volgens zijn medebestuurders vervult de directeur bedrijfsvoering binnen het gerechtshof een gelijkwaardige rol. Een respondent is van mening dat het nieuwe bestuursmodel de positie van de directeur bedrijfsvoering heeft verzwakt: enerzijds zou hij zijn verantwoordelijkheden moeten delen met de andere leden van het bestuur en tegelijkertijd zijn veel verantwoordelijkheden gedelegeerd aan de sectoren.

De directeur bedrijfsvoering ziet het dagelijks bestuur als een belangrijk platform om invloed uit te oefenen. Hij ervaart een gelijkwaardige positie ten opzichte van zijn collega-bestuurders. Hij bevestigt dat hij een informatievoorsprong heeft, doordat andere bestuursleden minder affiniteit hebben met bedrijfsvoering. Ook speelt volgens hem mee dat hij meer tijd heeft voor bestuurszaken dan zijn collega (sectorvoorzitter)-bestuursleden.

5.4 MD- BELEID

MD-beleid van de Raad voor de rechtspraak

De sectorvoorzitters hebben deelgenomen aan het MD-programma van de Raad voor de rechtspraak. Er bestaat daarover grote tevredenheid bij de sectorvoorzitters. De sectorvoorzitters zijn volgens de president adequaat uitgerust met kennis en vaardigheden. De sectorvoorzitters die meedoen of hebben meegedaan aan het MD-

traject waarderen vooral de uitwisseling van ervaringen. Wel zou volgens hen meer aandacht besteed mogen worden aan het specifieke karakter van rechtbanken, dat wil zeggen een meer op maat gesneden programma.

Intern MD-beleid

Het gerecht is volgens diverse documenten zoals jaarverslagen in 2002 gestart met een eigen MD-programma. De reden hiervoor was volgens respondenten dat geconstateerd werd dat de nieuwe besturingsfilosofie vroeg om bijscholing van het zittende en het nieuw te werven management. Daarbij is vooral de nadruk gelegd op het aanleren van leidinggevende vaardigheden. Uit het jaarverslag 2002 blijkt dat in dat jaar het programma bestond uit de volgende onderdelen: verzuimbegeleiding, voeren van functioneringsgesprekken, intervisie en organisatiekunde. Ook zijn individuele coachingsprogramma's aangeboden aan leidinggevendenden. Na het intensieve MD programma van 2002 is eind 2003 gekozen voor een vervolg op maat. Dat wil zeggen dat in januari 2004 zeven nieuwe leidinggevendenden in de rechtbank een tweedaagse training hebben gevolgd waarin de volgende onderwerpen aan bod gekomen zijn: functioneringsgesprekken, ziekteverzuimbeleid en -gesprekken en kennismaking met (de werkwijze van) de bedrijfsarts en de bedrijfsmaatschappelijk werker. Uit het jaarverslag 2003 blijkt dat in 2003 het MD-budget is gehalveerd, vanwege de rechtbankbrede financiële taakstelling.

In 2004 is, zoals blijkt uit het jaarverslag 2004, gestart met de voorbereidingen van een cyclus van acht MD-workshops. De workshops vonden plaats in de periode september 2005 tot juli 2006. Leidinggevendenden binnen de rechtbank vormen de doelgroep. De thema's van deze workshops zijn door de teamvoorzitters aangedragen (leiding geven aan professionals, financieel management, onderhandelen, project- en verandermanagement, effectief vergaderen, leiding geven aan CAM'ers). Een leidinggevende werkt mee aan de vormgeving van de workshops. Deze workshops zijn volgens een aantal respondenten voor verbetering vatbaar (onder meer langer mogen duren en meer toegesneden op de specifieke omstandigheden van de rechtbank). Uit het meerjarenbeleidsplan blijkt dat de organisatie de ambitie heeft de komende jaren (tot 2009) een breder managementdevelopment te ontwikkelen waardoor getalenteerde medewerkers de mogelijkheid krijgen om door te stromen naar de door hen geambieerde functies.

Volgens een lid van het bestuur heeft het personeelsbeleid te lang bij het gerechtsbestuur gelegen. Het bestuur was volgens hem te veel bezig was met beheer en minder met visievorming en doorvertaling van die visie naar personele consequenties. Het personeelsbeleid is volgens sommige respondenten niet goed en komt rommelig over. "Er is geen eenheid in het personeelsinstrumentarium, en instrumenten zijn daarbinnen niet systematisch onderling met elkaar in verband gebracht."

De positie van het MD-beleid binnen dit personeelsbeleid is volgens betrokkenen onduidelijk, of men is er onbekend mee. Medewerkers geven aan weinig zicht te hebben op MD-beleid. Diegene die er wel zicht op hebben kwalificeren het als "je moet er zelf naar op zoek", "het is ad hoc" en "het lijkt geen prioriteit te hebben." Ook wordt

gesteld dat het MD-beleid nog niet is afgestemd op de kwaliteiten die voor integraal management nodig zijn. Er is volgens respondenten (te) veel aandacht voor leidinggeven sec, en er wordt niet expliciet aandacht besteed aan integraal management. Zo wordt er nog onvoldoende geselecteerd op 'lef', aldus een respondent. Volgens deze respondent is leiderschap, durf en daadkracht nodig.

Functioneringsgesprekken zijn volgens alle respondenten een punt van zorg. Deze worden nog niet in alle sectoren even structureel gevoerd. Vanuit het bestuur is er op gehamerd om deze consequent en structureel te voeren. In het jaarverslag 2004 wordt gesteld dat de invoering van de persoonlijke ontwikkelplannen (POP's) niet volgens planning is verlopen. Inmiddels is het beeld uit de gesprekken en de jaarverslagen 2005 en 2006 dat de POP's meer ingevoerd zijn in de organisatie.

Opleidingen

Uit de jaarverslagen en uit diverse documenten blijkt dat de organisatie fors aan de weg timmert als het gaat om opleidingen: RIO-statuut, stimuleringsregeling Opleidingen, permanente educatie, ontwikkelingscoördinatoren, opleiden van praktijkopleiders van rechters, kenniskaarten. Opleidingen worden zowel centraal als sectoraal geregeld. Zo voert de sectorleiding volgens de sectorstatuten een op de sector afgestemd opleidingsbeleid.

De organisatie werkt nauw samen met een universiteit. In het kader van deze samenwerking heeft in 2004 een aantal rechterlijk ambtenaren deelgenomen aan een oefenrechtbank. Deze oefenrechtbank is door de juridische faculteit van de betreffende universiteit als verplicht onderdeel ingevoerd voor alle rechtenstudenten. Tevens hebben docenten van de faculteit in incompany-actualiteiten-colleges gehouden voor zowel rechterlijk ambtenaren als juridisch geschoolde gerechtsambtenaren. Deze actualiteitencursussen worden gezien als een uitwerking van de permanente educatie en richten zich op de meest recente ontwikkelingen binnen de wetgeving en rechtspraak.

Daarnaast is in 2003 is gestart met het zogenoemde programma waarbij binnen de rechtbank enkele senior secretarissen op voordracht van hun sectorvoorzitter geselecteerd zijn voor de vooropleiding tot rechter. Dit programma loopt nog, met enkele aanpassingen (wijzigingen in doorlooptijd en in procedure).

Potentials

De aandacht voor potentials is met name vastgelegd in de beleidsnotitie 'Werving en selectie'. Volgens respondenten die bekend zijn met deze notitie is dit een 'papieren onderwerp' gebleven. De reden hiervoor is volgens een respondent dat "de afdeling personeelszaken andere prioriteiten had." De kweekvijver met potentials (voor de functie van teamvoorzitter) is volgens respondenten onvoldoende ingevuld en krijgt minder aandacht dan het zou moeten hebben. Overigens wordt gesteld dat het lastig is om mensen te vinden die geïnteresseerd zijn in management. Rechters kiezen (en hebben gekozen) voor de inhoud, aldus een sectorvoorzitter. Enkele respondenten zijn van mening dat de organisatie niet goed is voorbereid op toekomstige ontwikkelingen, als gevolg van te weinig aandacht te voor potentials. In het meerjarenbeleidplan 2006-

2009 wordt de ambitie uitgesproken om een kweekvijver voor (onder meer) toekomstige leidinggevendenden op te zetten en te implementeren. Het volgen en rekruteren van potentials gebeurt nu ad hoc en wisselt sterk per team aldus de respondenten. Potentials worden volgens het bestuur besproken in de bestuursvergaderingen.

5.5 CONCLUSIES

Op basis van het bestudeerde materiaal, de interviews en onze eigen indrukken, presenteren we in deze laatste paragraaf onze conclusie met betrekking tot integraal management, het MD-beleid en het bestuurlijk vermogen.

5.5.1 Integraal management

Alle leden van het gerechtsbestuur zijn van mening dat sprake is van integraal management. De bestuursleden geven aan zich integraal verantwoordelijk te voelen voor de organisatie. Het bestuur typeert zichzelf als een typisch bestuur zoals de stad waarin het gevestigd is bekend staat; dat wil zeggen ambitieus, zakelijk en sturend op resultaten. De leden van het bestuur zijn merendeels van mening dat sprake is collegiaal bestuur, waar wordt gestreefd naar consensus maar waar wel ruimte is voor discussie. Volgens betrokken is ook op sector en teamniveau integraal management zichtbaar, ook al hebben de teams geen eigen budget.

Oordeel onderzoekers Deze organisatie is een koersgerichte organisatie, waarbij zakelijkheid en bedrijfsmatig werken de boventoon voeren. De president hoeft niet van zijn specifieke bevoegdheden gebruik te maken. Hij is wel een dominante koersbepaler, door zijn ervaring, de wijze van invulling van het voorzitterschap en zijn statuut.

Het concept van integraal management als basis voor de sturing en invulling van de bedrijfsvoering werkt naar behoren. We herkennen de bevindingen van een extern bureau in het kader van de evaluatie van de bestuursstructuur¹⁵ dat stelt dat “de bestuursstructuur als effectief kan worden gekenmerkt”.

Op bestuursniveau is sprake van integraal management. Daarbij is ons beeld dat zaken ten aanzien van organisatiebrede bedrijfsvoering dominant zijn op de bestuursagenda. Overigens is dit begrijpelijk in een organisatie van deze omvang. Hoewel verantwoordelijkheden zo veel mogelijk bij de individuele sectoren en sectorvoorzitters worden gelegd, wordt gezamenlijke verantwoordelijkheid genomen op het moment dat zaken een individuele sectorvoorzitter boven het hoofd stijgen of als er gezamenlijke belangen in het geding zijn. Er is zelden sprake van dubbele pettenproblematiek. Ons beeld is dat de sectorvoorzitters de collectieve gerechtsverantwoordelijkheid stellen boven het sectorbelang.

¹⁵ Evaluatie bestuursstructuur rechtbank, Cap Gemini, december 2005.

Het integrale management krijgt goed vorm op het niveau van de sectoren en in steeds sterkere mate binnen de teams. In de sector-MT's worden inhoud en bedrijfsvoering integraal benaderd en afgewogen. Het werken met een niet-rechter als teamvoorzitter is een succes. Het geeft een extra dimensie, die ook onderling in het sectorbestuur stimulerend werkt. Het vak 'management' heeft meer aandacht gekregen.

Met name tijdens de afstemmingsoverleggen komt het principe van integraal management en collegiaal zakelijk bestuur tot wasdom, waar de president en de directeur (aangevuld met een andere sectorvoorzitter) de betreffende sector integraal kritisch doorlichten. Ons beeld is dat hier de duimschroeven redelijk worden aangedraaid. Er is sprake van minder vrijblijvendheid. Wel is tijdens deze afstemmingsoverleggen ruimte om ideeën voor oplossingen uit te wisselen.

Sectorvoorzitters hebben meer dan in het oude model invloed op de eigen sector en op de dagelijkse gang van zaken. De effectiviteit van deze functie sterk afhankelijk van de invulling door de persoon. Onder de sectorvoorzitters zien we verschillende stijlen van invulling van het sectorvoorzitterschap, waarbij de jongere lichte sectorvoorzitters meer affiniteit met bedrijfsvoering heeft. Het besef van integrale verantwoordelijkheid wordt door allen gedeeld, maar we constateren dat de ene sectorvoorzitter in de praktisering ervan verder is dan de andere. We hebben echter ook idee dat sterk geleund wordt op de directeur bedrijfsvoering, waardoor van de integrale verantwoordelijkheid de facto minder sprake is.

De president en de directeur vormen een krachtig duo als dagelijks bestuur, en vormen in onze ogen als het ware een bestuur binnen het bestuur. Echt problematisch is dit niet. Zij hebben een informatievoorsprong op de rest van het bestuur. De president is een voorzitter die de koers heeft uitgezet en deze voortdurend nauwlettend de in de gaten houdt. Ook de directeur bedrijfsvoering heeft een sterke positie. Er wordt sterk op zijn kennis geleund.

5.5.2 MD beleid

De organisatie heeft sinds 2002 een eigen MD-beleid dat in 2005 een impuls heeft gekregen. In het meerjarenbeleidsplan is aangegeven dat de komende jaren een aanscherping van het MD-beleid zal plaatsvinden.

Oordeel onderzoekers. Het MD beleid heeft sinds enkele jaren een goed plek gekregen in de organisatie. Zittende en nieuwe sectorvoorzitters nemen deel aan MD-programma's. De ondersteuning vanuit de Raad wordt positief gewaardeerd. De toegevoegde waarde van MD-cursussen zit niet zozeer in de inhoudelijke opgedane kennis, maar meer in het uitwisselen van ervaringen met soortgenoten. Opmerkelijk is dan dat de deelname aan intervisie onder sectorvoorzitters beperkt is. De organisatie biedt veel mogelijkheden voor cursussen en opleidingen voor haar medewerkers. Het systematisch en intelligent benutten van informatie uit functionerings-, evaluatie- en exitgesprekken kan nog beter.

De organisatie onderkent het belang van investeren in talent. Dit blijkt wel uit het meerjarenbeleidsplan waarin de organisatie de ambitie heeft de komende jaren een breed MD-programma te ontwikkelen waardoor getalenteerde medewerkers de mogelijkheid krijgen om door te stromen naar de door hen geambieerde functies. Dit heeft zich (nog) niet vertaald in een MD-beleid voor niet-rechters, terwijl men positieve ervaringen heeft met een niet-rechter als leidinggevende.

Uit de gesprekken komt echter ook naar voren dat er nagenoeg geen kweekvijver is met potentials en dat de aandacht daarvoor voor verbetering vatbaar is. Gesprekspartners geven tegelijkertijd aan dat het vinden van nieuwe gekwalificeerde leidinggevendens lastig is. Ons beeld is dat de potentials sterk ad hoc gezocht en gevolgd worden. Gezien de demografische ontwikkelingen in de rechtspraak en gezien de omvang van de organisatie is dat zorgwekkend. Anticiperen op toekomstige ontwikkelingen vraagt vroegtijdig structureel aandacht voor potentials.

Voor zover wij hebben kunnen zien (en op basis van de gevoerde gesprekken) is het opmerkelijk dat bij een organisatie van een dergelijke omvang er geen overkoepelend personeelontwikkelingsbeleid aanwezig is waarbinnen de diverse ontwikkelde instrumenten (mobiliteit, MD-beleid, beleid ten aanzien potentials) op elkaar afgestemd zijn en verbonden zijn met maatschappelijke ontwikkelingen en trends. In die zin is kan er nog een slag gemaakt worden in de voorwaardenscheppendheid van het MD-beleid voor integraal management.

5.5.3 Bestuurlijk vermogen

De gesprekspartners oordelen positief over het bestuurlijk vermogen. De leden van het gerechtshof hebben in meerderheid het gevoel dat het bestuurlijk vermogen is versterkt. Het huidige bestuursmodel stelt hen, naar eigen, in staat om daadkrachtig te opereren. Een lid van het bestuur is kritischer als het gaat om het bestuurlijk vermogen. Hij is van mening dat veeleer sprake is van beheren dan van besturen.

Oordeel onderzoekers De organisatie is verder dan alleen het 'in control zijn' (beheren van de bedrijfsvoering), hoewel bedrijfsvoering de agenda sterk bepaalt. Dit gerecht is in nauw gesprek met haar omgeving zoals maatschappelijke organisaties, media en ketenpartners (parket, Raad voor Kinderbescherming) en vertaalt deze in een strategie voor verbetering van het eigen functioneren. Kortom, het bestuurlijk vermogen is aanwezig en wordt goed ingezet ten behoeve van de eigen organisatie. Integraal management vormt daarbij een goedwerkend hulpmiddel. De slagvaardigheid wordt ook bevorderd doordat veel zaken bij de sectoren worden teruggelegd.

Dit gerecht is een organisatie met ambitie. Op basis van de bestudeerde documenten en de gesprekken hebben echter ook de indruk gekregen dat veel plannen worden gemaakt, maar dat de feitelijke uitvoering wel eens dreigt te verzanden.

6

GERECHT D

6.1

DE ORGANISATIESTRUCTUUR OP HOOFDLINIEN

Introductie van het nieuwe bestuursmodel

Het nieuwe bestuursmodel is in 2002 ingevoerd. Volgens de respondenten is toen weinig veranderd. In 2004-2005 heeft een ingrijpende reorganisatie plaatsgevonden, waarbij de sector Belastingrecht werd opgeheven en voor alle medewerkers nieuwe functieprofielen zijn opgesteld. Volgens respondenten is met de reorganisatie in 2004 het matras goed opgeschud. De directe aanleiding daarvoor, zo blijkt uit de bestudeerde documentatie, was het inzicht dat de invoering van de belastingrechtspraak in twee feitelijke instanties niet kon worden opgevangen zonder ingrijpende organisatorische consequenties. Andere redenen voor de reorganisatie waren de overdracht van werkzaamheden vanuit een rechtbank en het niet optimaal functioneren van de sectoren Strafrecht en Belastingrecht. Ook de kwetsbaarheid door de beperkte personele omvang waren redenen om na te denken over een nieuwe organisatiestructuur.

De sectorindeling

Het gerechtsbestuur wordt gevormd door de president, de sectorvoorzitters en de directeur bedrijfsvoering. De sectorvoorzitter en het hoofd sectorale bedrijfsvoering vormen een sector-managementteam. Een sector telt meerdere kamers, dit is de kleinste organisatorische eenheid. De kamers worden ondergebracht in één van de sectoren. Deze worden geleid door een kamervoorzitter. De kamervoorzitter is formeel geen leidinggevende, maar heeft volgens respondenten behoorlijke zeggenschap. De functie van kamervoorzitter wordt verschillend ingevuld. De wens is om deze functie verder te uniformeren. De kamervoorzitter is binnen een sector verantwoordelijk voor zijn/haar kamer. De kamervoorzitter is binnen het kader van de sectorale productieafspraken gericht op het aansturen van de leden van de kamer zodat die afspraken niet alleen naar kwantiteit worden gehaald maar bovendien tijdig worden gehaald, van vakinhoudelijk hoog niveau zijn en begrijpelijk gemotiveerd. Daartoe overlegt de kamervoorzitter met de andere kamervoorzitters van de sector en de sectorvoorzitter.

Tot een kamer behoren een aantal raadsheren en een aantal stafjuristen/secretarissen die gezamenlijk een bepaalde soort en/of een bepaalde hoeveelheid zaken behandelen. Deze kamers zijn zelfsturende eenheden zijn binnen een sector. De 'zelfsturing' heeft betrekking op de verantwoordelijkheid voor een overeengekomen deel van de productie van de sector.

De kamers worden ondersteund door een griffie. De griffie is niet kamergebonden maar wordt georganiseerd op het niveau van de sector. Daarvoor is gekozen omdat

anders de griffie te versnipperd zou raken. Daarnaast is van belang dat het aansturen van griffiemedewerkers andere vaardigheden vraagt dan het aansturen van raadsheren en stafjuristen/secretarissen. Dat laat onverlet dat binnen een griffie eenheden functioneren die zich op een bepaald rechtsgebied richten, zo blijkt uit jaarplannen en documenten over de reorganisatie. De griffie wordt aangestuurd door een hoofd sectorale bedrijfsvoering.

Verder is er een stafbureau (bureau bedrijfsvoering). Het bedrijfsbureau zorgt als stafbureau voor hoogwaardige informatievoorziening en advisering op een deel van de PIOFAH-terreinen. Het bureau houdt zich bijvoorbeeld bezig met het opstellen en verstrekken van managementinformatie, kwaliteit en auditing. Sinds een jaar koopt het gerecht bedrijfsvoeringsdiensten in bij een andere gerecht (P&O-activiteiten, salarisadministratie, applicatiebeheer). In de periode 2004 en 2005 is bepaald dat de omvang van het stafbureau zodanig klein is dat de aansturing ervan geen volwaardige taak voor een directeur bedrijfsvoering was.

Opmerkelijk is de invulling van de functie van directeur bedrijfsvoering. Deze functie is door wisselende personen vervuld. De functie is ook gedurende een lange tijd (2002-2004) niet ingevuld (wegens ziekte en het niet naar behoren vervullen van de functie). Daarom is na introductie van de wet OBG en de afgesproken landelijke evaluatie van die wet in 2005 besloten deze functie niet in te vullen en de directeur bedrijfsvoering van een ander gerecht voorlopig voor twee dagen in de week te detacheren bij het onderzochte gerecht. Op dit moment is de directeur bedrijfsvoering van dat betreffende gerecht benoemd tot waarnemend directeur bedrijfsvoering voor de periode tot eind 2007.

6.2 HET NIEUWE BESTUURSMODEL

6.2.1 Bestuur en bestuursreglement

Het bestuur wordt gevormd door de president, sectorvoorzitters en de waarnemend directeur bedrijfsvoering. Van de bestuursleden zijn de directeur bedrijfsvoering en de sectorvoorzitter Civiel en Belasting de langstzittende bestuursleden. De directeur werd in 1998 directeur Beheer Gerechten bij een rechtbank. De president is sinds drie jaar werkzaam bij het gerecht. Van de drie sectorvoorzitters ten tijde van de aanstelling van de president in 2002 zijn er twee vertrokken. Eén is teruggekeerd naar het primaire proces binnen de organisatie en één heeft een functie aanvaard buiten de organisatie.

Bij de reorganisatie van 2004 is bepaald dat het primaire proces leidend principe is bij de vormgeving van de organisatiestructuur. Andere uitgangspunten waren de (wettelijke) keuze voor integraal management en collegiaal bestuur en het uitbuiten van de bescheiden schaal van de eigen organisatie.

De omvang van de organisatie dwong vanuit een kritisch kostenbewustzijn de organisatie tot reflectie op de managementstructuur, zo blijkt uit documenten ten tijde van de reorganisatie in 2004. Dit vereiste een klein en slagvaardig bestuur. Die schaal

rechtvaardigt niet een managementstructuur met meer dan twee lagen: bestuur en sectorvoorzitters.

Het bestuur komt volgens het bestuursreglement (artikel 2.1.) minimaal twaalf keer per jaar bijeen. In de praktijk ligt de frequentie hoger. Volgens artikel 2.2. van het reglement is de president verantwoordelijk voor het opstellen van een verslag zo spoedig mogelijk na een bijeenkomst. Het verslag wordt openbaar gemaakt. Het bestuur houdt na elke bestuursvergadering een zogenaamd 'after-DB' (zie onder paragraaf 6.2.5 overlegvormen). Volgens het reglement beslist het bestuur bij meerderheid van stemmen. Indien de stemmen staken geeft de stem van de president de doorslag. In praktijk heeft deze situatie zich nog nooit voorgedaan.

Oordeel van het bestuur

Het bestuur ziet zich zelf als facilitator, teneinde professionals in de gelegenheid te stellen optimale rechtspraak te realiseren. Dus niet een autoritair of hiërarchisch georiënteerde wijze van besturen, maar veel meer een aansturing waarbij de professionele autonomie gewaarborgd blijft.

Volgens respondenten heeft de invoering van integraal management geleid tot meer vrijheid voor beleidskeuzen binnen de eigen organisatie. Daarmee wordt bedoeld dat men binnen het gerecht de middelen grotendeels naar eigen inzicht kan inzetten. De sectorvoorzitters geven aan dat zij zich nu ook integraal verantwoordelijk voelen, dat wil zeggen zowel verantwoordelijk voor rechterlijke taakuitvoering als de bedrijfsvoering. Daarbij stellen zij dat ze meer als bestuur naar de totale organisatie kijken dan naar het belang van de eigen sector. Aandachtspunt is nog de cultuur van de organisatie. "We moeten oppassen voor afrekeningedrag. Afrekeningedrag brengt je in het defensief en dan ga je minder in vertrouwen met elkaar om", aldus een bestuurslid.

Het bestuur is slagvaardiger geworden, aldus de bestuursleden. Ook is een verzakelijking opgetreden die zij als positief bestempelen. Er is duidelijkheid over de mogelijkheden en onmogelijkheden van de organisatie. Als voorbeeld halen zij het personeelsbeleid aan. Voorheen bestond er een pluriformiteit aan functies, nu is het aantal functies teruggebracht. Ook is de benoemingsprocedure gestroomlijnd aan de hand van protocollen. Respondenten betwijfelen echter of er een causaal verband is tussen de introductie van het nieuwe bestuursmodel en deze verzakelijking. Volgens hen heeft zeker de komst van de (nieuwe) president zeer bijgedragen aan de verzakelijking.

Een bestuurslid is echter van mening dat het gerechtsbestuur niet altijd daadkrachtig is. Er is volgens hem geen gemeenschappelijke visie op de koers van de organisatie en bij tegenwind wordt niet altijd vast gehouden aan de ingezette koers. Van collegialiteit is volgens deze respondent ook niet altijd sprake. Zo bespeurt hij een zekere rivaliteit tussen de sectorvoorzitters. Ook schort het nogal eens aan de uitvoering van de plannen.

De komst van integraal management bracht ook een collegiaal bestuur met zich mee. Het document organisatievernieuwing verwoordt het als volgt: "Dat betekent dat de sectorvoorzitter niet alleen verantwoordelijk is voor de mensen, de besteding van de

financiële middelen en de te bereiken resultaten/producten in de eigen sector. De sectorvoorzitter is als lid van het bestuur daarnaast ook, zij het op iets meer afstand, verantwoordelijk voor het wel en wee in een andere dan de eigen sector en voor de bedrijfsvoering en het bedrijfsbureau.¹⁶”

Volgens de leden van het gerechtsbestuur is sprake van collegiaal bestuur, waarbij de onderlinge verhoudingen gelijkwaardig zijn en de lijnen kort: “we zijn een eenheid en komen er altijd uit zonder conflict.” Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus. Men heeft (nog) niet formeel moeten stemmen tijdens de vergadering van het gerechtsbestuur. De beperkte omvang van de organisatie is mede bepalend voor de goede onderlinge verhoudingen, aldus respondenten. “Het is niet verstandig om zaken door te schuiven naar je collega, want dan weet je dat je daar direct of indirect jezelf mee in de vingers snijdt.”

De president is van mening dat de Raad voor de rechtspraak af zou moeten stappen van een te rigide bestuursstructuur. De vormgeving van het gerechtsbestuur is in de wet te gedetailleerd vastgelegd en tenminste voor het onderhavige gerecht niet passend. De gerechten zouden zelf de indeling van het bestuur moeten kunnen kiezen die recht doet aan de specifieke kenmerken van de organisatie.

Oordeel over het bestuur

Met het nieuwe bestuur in 2004 is volgens respondenten meer openheid in de organisatie gekomen. Er is een verzakelijking opgetreden en er is gewerkt aan het uniformeren van functieprofielen en functiewaardering. Het bestuur is zichtbaarder en bemoeit zich meer dan voorheen in positieve zin met de organisatie. Volgens respondenten komt dit vooral door het feit dat de sectorvoorzitters weliswaar deel uit maken van het bestuur, maar ook met de laarzen in de modder staan.

Dagelijks bestuur

Het gerechtsbestuur kent geen dagelijks bestuur. De president bereidt de agenda van het bestuur voor. Een dagelijks bestuur is op termijn volgens enkele leden van het gerechtsbestuur wenselijk, gezien de aandacht die bedrijfsvoering vraagt. Een ander bestuurslid geeft echter aan een dagelijks bestuur niet wenselijk te vinden omdat dit de collegialiteit en het integraal bestuur zou kunnen doorkruisen.

6.2.2 Taak- en portefeuillevdeling

Het bestuur concentreert zich naar eigen zeggen op strategische onderwerpen, financiële kwesties en personeelsmanagement. Dit staat ook verwoord in diverse documenten zoals het document Organisatievernieuwing 2004. In het bestuursreglement is in artikel 2.9 lid 1 bepaald dat het bestuur kan aandachtsgebieden toewijzen aan de leden van het bestuur.

¹⁶ Organisatievernieuwing gerecht, 2004:5.

Het bestuur kent een portefeuillevdeling ten aanzien van de PIOFAH-taken. Het bestuurslid heeft binnen de vastgestelde beleidskaders vrijheid van handelen en kan namens het gerechtsbestuur bindende afspraken maken. Er is sprake van een portefeuillevdeling ten aanzien van de beleidsmatige kant van de bedrijfsvoering. De directeur bedrijfsvoering vormt met een ander lid van het gerechtsbestuur een tandem, waarbij laatstgenoemde optreedt als portefeuillehouder. De beheersmatige kant van de bedrijfsvoering is geheel belegd bij de directeur bedrijfsvoering. Binnen de sector is de sectorvoorzitter degene die binnen de beleidskaders op alle beleidsterreinen de bindende beslissingen neemt. De directeur bedrijfsvoering koopt bij een ander gerecht diensten in. Dit wordt door de leden van het gerechtsbestuur niet als problematisch ervaren omdat er dienstverleningsovereenkomsten zijn opgesteld.

Hieronder is aangegeven hoe de verschillende portefeuilles op het gebied van bedrijfsvoering zijn verdeeld.

Portefeuille en toelichting		Portefeuillehouder
<i>PFH ICT & Beveiliging</i>	Portefeuillehouder ICT / applicatiebeheer / Beveiliging / VIR / BHV	Sectorvoorzitter
<i>PFH Financiën</i>	Portefeuillehouder Financiën / P&V / Controlling / Financiële administratie.	Sectorvoorzitter
<i>PFH AO / IC - kwaliteit</i>	Portefeuillehouder kwaliteit / werkprocessen / Sturing (PDCA) / INK / kwaliteit en AO/IC / accountants	President
<i>PFH Communicatie</i>	Portefeuillehouder communicatie / PR / pers	President
<i>PFH Inkoop</i>	Portefeuillehouder inkoop / DVO / contracten	Sectorvoorzitter
<i>PFH P&O</i>	Portefeuillehouder personeelsbeheer / ARBO	President - <i>stafbureau /gerechtbreed</i> - <i>ARBO</i> sectorvoorzitters - <i>Personeel sector</i>
<i>PFH Huisvesting</i>	Portefeuillehouder Bouwprojecten / gerechtbrede huisvestingsprojecten, schoonmaak	sectorvoorzitter - <i>verbouwingen</i> - <i>Dienstverlening huisvesting</i> sectorvoorzitter - <i>verbouwingen Paleis</i>
<i>PFH Bibliotheek, Archief, Catering</i>	Portefeuillehouder bibliotheek, archief, catering	sectorvoorzitter
<i>PFH repro, post en, balie.</i>	Portefeuillehouder repro, post en logistiek en balie	sectorvoorzitter

6.2.3 Omvang bestuur

Het bestuur bestaat uit vier personen (president, twee sectorvoorzitters en directeur bedrijfsvoering). In 2004 en 2005 vormden de drie sectorvoorzitters en de president het bestuur. De functie van directeur bedrijfsvoering was toen niet bezet. In diezelfde periode is de sector Belastingrecht samengevoegd met de sector Civiel en mocht het gerecht van de Raad voor de rechtspraak experimenteren met een driehoofdig bestuursmodel, zonder directeur bedrijfsvoering. Later heeft de Raad voor de rechtspraak aangegeven dat het gerechtbestuur toch een directeur bedrijfsvoering moest aanstellen. Dit wordt door sommige bestuursleden als inconsequent beleid getypeerd.

De huidige omvang van het bestuur is volgens leden van het gerechtbestuur passend gezien de omvang van de organisatie. “Een klein en slagvaardig bestuur rechtvaardigt niet een managementstructuur met meer dan twee lagen”, aldus een bestuurslid. Volgens de president zal de positie van de directeur bedrijfsvoering op termijn steviger worden. Dit heeft volgens hem te maken met het feit dat de sectorvoorzitters in het algemeen van nature primair rechter zijn en minder manager. Er moet vertrouwen groeien in het functioneren van de directeur. Daardoor zal zijn positie aan zwaarte winnen. De aansturing van het bedrijfsbureau door de directeur bedrijfsvoering verdient volgens leden van het gerechtbestuur de komende tijd nog de nodige aandacht.

Een respondent geeft aan dat de president en de sectorvoorzitters samen het gerechtbestuur zouden kunnen vormen en de directeur bedrijfsvoering onder het bestuur zou kunnen komen te vallen. De directeur bedrijfsvoering is op termijn voorstander van een driehoofdig bestuur (president, directeur bedrijfsvoering en directeur Kwaliteit). De president ziet het belang van een goed gepositioneerde directeur.

6.2.4 Relatie gerechtbestuur met de organisatie

De lijnen tussen de bestuursleden en de organisatie zijn kort. Een belangrijke reden daarvoor is dat het onderhavige gerecht een relatief kleine organisatie is met weinig managementlagen. Wel geven respondenten aan dat de bestuursleden vaak onbereikbaar zijn als gevolg van afwezigheid door landelijke verplichtingen.

6.2.5 Overlegvormen

Overleg binnen de rechtbank

Naast het bestuur is er een sectormanagementteam. Dit team wordt gevormd door de sectorvoorzitter met het hoofd sectorale bedrijfsvoering. Het team komt wekelijks bijeen. In 2004 is getracht om de kamervoorzitters deel te laten uitmaken van het managementteam, maar dit is mislukt. Volgens respondenten lag dit vooral aan de persoonlijke verhoudingen. Volgens een respondent nemen sectorvoorzitters het overleg met dit hoofd sectorale bedrijfsvoering onvoldoende serieus. Ook de informatievoorziening van het gerechtbestuur naar deze sector-MT's kan volgens deze respondent beter.

Het gerecht kent verder de zogenoemde gerechtshoofdbijeenkomst. Bij de introductie van het nieuwe bestuursmodel is discussie geweest over de rol van deze vergadering. De betrokken rechters hadden volgens de respondenten in eerste aanleg bezwaar tegen een nieuwe invulling van de vergadering. Men vreesde invloed op het bestuur te verliezen. Later heeft men die bezwaren laten varen omdat men zich toch niet met managen wilde bezig houden. De gerechtshoofdbijeenkomst moet nu volgens gesproken rechters meer worden gezien als een social event. Een gerechtshoofdbijeenkomst vindt drie à vier maal per jaar plaats.

Verder zijn er sectorvergaderingen, conform het bestuursreglement artikel 4.2. De opzet en frequentie van de sectorvergaderingen verschilt. Een sector heeft geen sectorvergadering. Dit wordt door de betrokken medewerkers van die sector niet als een gemis ervaren. Gesteld wordt dat de informatie via andere kanalen verkregen wordt of kan worden. Een enkeling binnen deze sector vraagt zich af of een dergelijk overleg succesvol kan zijn door de sterke hiërarchie: “durft de administratie in te gaan tegen raadsheren?”

Een andere sector komt gemiddeld vier per jaar bijeen tijdens een sectorvergadering. De vergadering is sterk informatief van aard. Er wordt gesproken over sectorale en landelijke ontwikkelingen. Verder worden de productiecijfers gepresenteerd. Een à twee keer per jaar wordt aan de sectorvergadering een social event gekoppeld.

Na afloop van elk gerechtshoofdbestuur vindt een zogenoemd after-DB plaats. Dit zijn bijeenkomsten voor alle medewerkers van het gerecht waar de president aangevuld met andere leden van het gerechtshoofdbestuur een terugkoppeling geeft uit het gerechtshoofdbestuur. De opkomst is vrij hoog en er is ruimte voor het stellen van vragen.

Landelijke overleggen

De bestuursleden participeren elk in landelijke overleggen (LOV's) . De agenda's van de verschillende LOV's worden binnen het bestuur gewisseld en indien nodig in de bestuursvergadering besproken.

Het landelijke presidentenoverleg wordt wel getypeerd als een “Poolse landdag”. De verdeling van de taken en bevoegdheden tussen het presidentenoverleg, andere overleggen en het gerechtshoofdbestuur is volgens een aantal respondenten onhelder.

6.3 ROL EN POSITIE VAN DE LEDEN VAN HET GERECHTSBESTUUR

6.3.1 De president

De president wordt getypeerd als een strateeg, een man met ideeën. Hij is het boegbeeld van de organisatie. Volgens respondenten heeft hij een nieuwe en duidelijke koers ingezet. Ook heeft hij er volgens een respondent voor gezorgd dat “de bedrijfscultuur minder smoezelig is geworden.” De president is in het gerechtshoofdbestuur gelijkwaardig aan de andere leden, volgens de leden van het bestuur. De president heeft de indruk dat hij als redelijk sturend wordt ervaren.

De president besteedt vier dagen van zijn werkweek aan zijn bestuurswerkzaamheden (management en zittingen) en een dag per week aan overleg extern (onder meer landelijke overleggen en overleggen met het departement). Hij heeft eenmaal van zijn aanwijzende bevoegdheid gebruik gemaakt (inzake het functioneren van een rechter).

6.3.2 De sectorvoorzitters

Taakinvulling en -opvatting

De sectorvoorzitters voelen zich integraal verantwoordelijk voor het functioneren van de sector. Zij geven daarbij aan dat bedrijfsvoering een belangrijk managementcomponent is. De sectorvoorzitter voert functioneringsgesprekken met de kamervoorzitters en het hoofd sectorale bedrijfsvoering. Hij kan aanschuiven bij functioneringsgesprekken van medewerkers van de kamer en medewerkers van de griffie. Deze worden gevoerd door respectievelijk de kamervoorzitter en het hoofd sectorale bedrijfsvoering.

De sectorvoorzitters kwalificeren het sectorvoorzitterschap als zwaar. Zij geven aan circa vijftig procent van hun tijd te besteden aan het primaire proces en vijftig procent aan management. Dit laatste bestaat uit het leiding geven aan de sector en werkzaamheden in het licht van hun gerechtsbestuursfunctie. De managementtaken vragen volgens de sectorvoorzitters tegelijkertijd echter veel aandacht, tijd en energie. Zij vinden het primaire proces echter te leuk om dat verder los te laten. De consequentie is dat er veel in de avonduren ten behoeve van het primaire proces wordt gewerkt. Participatie in het primaire proces is voor de sectorvoorzitters ook een noodzaak om voeling te houden met de sector en om geloofwaardig te kunnen opereren binnen de sector.

Medewerkers uit de organisatie typeren de functie van sectorvoorzitter, voor de desbetreffende persoon, eerder als een last dan een lust. Medewerkers geven aan dat de sectorvoorzitters goed benaderbaar zijn. Alle respondenten zijn van mening dat een sectorvoorzitter deel moet nemen aan het primaire proces. Zij vinden het van belang dat de sectorvoorzitters hier voeling mee houden.

Dubbelrol

Geen van de respondenten (zowel medewerkers als leden van het bestuur) is van mening dat de dubbele rol sectorvoorzitter en lid van gerechtsbestuur) problematisch is. Als gevolg van de beperkte omvang (twee sectoren) speelt de dubbele-pettenproblematiek niet bij het gerecht want "je benadeelt automatisch de andere collega sectorvoorzitter."

6.3.3 Directeur bedrijfsvoering

De directeur bedrijfsvoering van een naburig gerecht vervult als waarnemer functie van directeur bedrijfsvoering. Hij heeft een aanstelling van twee dagen in de week tot 1 januari 2008. De directeur bedrijfsvoering maakt volwaardig deel uit van het gerechtsbestuur en geeft leiding aan het stafbureau. Hij is van mening dat de twee

gerechten, gelet op hun omvang, geen twee afzonderlijke directeuren bedrijfsvoering rechtvaardigen.

De directeur bedrijfsvoering heeft door zijn bedrijfskundige achtergrond en door zijn lange ervaring (als directeur Gerechten bij onderhavige gerecht en het naburige gerecht) volgens zichzelf en de overige bestuursleden een niet te onderschatten informatievoorsprong. Concreet wordt dit duidelijk bij het tegenvallen van de cijfers over het eerste kwartaal 2006. Dan is het de directeur bedrijfsvoering die het voortouw neemt. De directeur bedrijfsvoering ziet voor zichzelf een belangrijke taak weggelegd waar het gaat om het bewaken van de ontwikkeling van de organisatie, personeelsmanagement en de productiecijfers.

Vóór de benoeming van de directeur was er scepsis ten aanzien van de positie van de directeur bedrijfsvoering. De sectorvoorzitters vreesden een sterk machtsblok van de president en directeur bedrijfsvoering, waardoor zij er maar 'een beetje bij zouden hangen'. Deze vrees is volgens deze respondenten niet bewaarheid geworden. Bovendien zien zij in dat bedrijfsvoering meer aandacht verdient omdat het een specifieke en complexe aangelegenheid is.

De president verwacht dan dat de beleidszaken rondom bedrijfsvoering die nu nog tot de portefeuille van de sectorvoorzitters behoren, overgaan naar de directeur bedrijfsvoering.

Voor medewerkers is de directeur bedrijfsvoering nog niet echt zichtbaar, maar zij geven aan dat dit wellicht komt doordat hij een aanstelling heeft voor twee dagen in de week. Zij stellen dat twee dagen in de week voldoende is voor een organisatie van dergelijke omvang; bij grotere organisaties zou een fulltime directeur bedrijfsvoering noodzakelijk zijn.

6.4

MD- BELEID

MD-beleid van de Raad voor de rechtspraak

Volgens respondenten wordt weinig gebruikt gemaakt van het aanbod van producten van de Raad (zoals coaching en intervisie). Het animo om mee te doen aan een MD-klas is uiterst gering. Hoewel de president en de sectorvoorzitters potentiële leidinggevendende informeel polsen, blijkt er niet veel belangstelling voor het MD-programma. De afgelopen jaren is tweemaal iemand naar de MD-pool gestuurd. De medewerkers tonen volgens leden van het bestuur niet veel eigen verantwoordelijkheid als het gaat om MD-trajecten.

Een sectorvoorzitter heeft deelgenomen aan het MD-programma van de Raad voor de rechtspraak. Hij is positief over het traject en te spreken over de kwaliteit van de opzet en de inhoud. De toegevoegde waarde is gelegen in het uitwisselen van kennis en ervaringen. De onderwerpen uit de opleiding zijn volgens hem echter minder direct toepasbaar in de praktijk.

Veel respondenten vinden dat de Raad voor de rechtspraak meer aandacht moet schenken aan de begeleiding van leidinggevendenden die terugkeren naar het primaire proces. Een demotiebeleid ontbreekt.

Rechtbank-intern MD-beleid

Het MD-beleid, het beleid voor potentials en het roulatiebeleid laat volgens de respondenten te wensen over. Het is niet vormgegeven of het is niet bekend. Volgens de respondenten is de reden hiervoor het tijdgebrek en het feit dat de aandacht primair uitgaat naar productie. In de zelfevaluatie wordt aangegeven dat in 2007 een opleidingsbeleid opgesteld moet zijn.

Op het gebied van opleiding voor rechters zijn de respondenten terughoudend. “Rechters in onze gerechten zijn specialisten die niet meer van sector willen wisselen. Hier is het rechterschap echt een eindstation”, aldus een respondent. De president geeft aan dan ook wat voorzichtiger te zijn geworden met het promoten van opleidingen en MD-beleid onder rechters.

Functioneringsgesprekken worden volgens diverse documenten (zelfevaluatie 2005 en functieprofielen) gevoerd. Volgens respondenten verschilt de frequentie en werkwijze wel per kamer.

Loopbaanbeleid medewerkers

Het loopbaanbeleid voor medewerkers is beperkt. Het huidige beleid richt zich met name op jonge juristen, de nieuwe secretarissen. Samen met de rechtbanken in het de regio wordt geprobeerd plekken te creëren waar secretarissen na een aantal jaren kunnen doorstromen.

6.5 CONCLUSIES

Op basis van het bestudeerde materiaal, de interviews en onze eigen indrukken, presenteren we in deze laatste paragraaf onze conclusie met betrekking tot integraal management, het MD-beleid en het bestuurlijk vermogen.

6.5.1 Integraal management

De bestuursleden geven aan zich integraal verantwoordelijk te voelen voor zowel het gerecht als voor de eigen sector, en zowel voor de kwaliteit van het primaire proces als voor de bedrijfsvoering (de beheersverantwoordelijkheid). Daarbij stellen zij dat ze meer als bestuur naar de totale organisatie kijken dan naar het belang van de eigen sector. Respondenten zijn van mening dat de invoering van integraal management geleid heeft tot meer vrijheid voor beleidskeuzen binnen de eigen organisatie. Daarmee wordt bedoeld dat men binnen het gerecht de middelen grotendeels naar eigen inzicht kan inzetten. Het bestuur is slagvaardiger geworden, aldus de bestuursleden. Ook is er een verzakelijking opgetreden die zij positief bestempelen, alhoewel zij betwijfelen of dit herleidbaar is tot integraal management. Er is duidelijkheid over de mogelijk en onmogelijkheden van de organisatie.

Oordeel onderzoekers. De introductie van de nieuwe wet OBG en het nieuwe bestuursmodel hebben in dit onderhavige gerecht niet direct tot veranderingen geleid in de manier van werken. Wel zij er veel personele mutaties geweest in het bestuur, na komst van de nieuwe president. Daaruit leiden wij af dat deze president duidelijk een nieuwe koers voor de organisatie wilde inzetten en dat hij het denken in termen van (integrale) verantwoordelijkheid een belangrijke competentie achtte voor nieuwe sectorvoorzitters. Met name de reorganisatie van 2004 heeft de organisatie qua structuur en cultuur sterk getransformeerd naar een zakelijkere bedrijfsmatig geleide organisatie. De verzakelijking geeft helderheid en duidelijkheid. Dit komt volgens ons niet zozeer door de nieuwe bestuursstructuur maar door de combinatie van de omvang van het bestuur als de persoon van de president en de directeur bedrijfsvoering. Op basis van de gesprekken is duidelijk geworden dat sprake is collegiaal bestuur en dat de verhoudingen goed zijn. De viermaandsrapportages lopen in goede sfeer, waarbij we de indruk hebben dat het elkaar aanspreken op prestaties nog scherper kan. Hier werkt de kleine omvang van het bestuur wellicht weer juist belemmerend.

Opmerkelijk in vergelijking met andere rechtbanken en hoven is dat de huidige directeur bedrijfsvoering ook directeur bedrijfsvoering van een naburig gerecht is. In de praktijk levert dit ook geen problemen op (met name door gebruik te maken van dienstverleningsovereenkomsten). Het kan wel vreemd over komen dat de directeur bedrijfsvoering tegelijkertijd opdrachtgever en opdrachtnemer optreedt; hij is namelijk afnemer van zijn eigen diensten.

De invulling van de functie van de directeur bedrijfsvoering heeft de nodige voeten in de aarde gehad. Opvallend is dat gedurende een lange periode de functie van directeur bedrijfsvoering niet is opgevuld. Op zich zijn hier geen gaten gevallen, maar het is een diffuus proces geweest (onduidelijkheid in rollen, verantwoordelijkheden en aansturing aangaande de beheersverantwoordelijkheid).

Hoewel de sectorvoorzitters zich integraal verantwoordelijk voelen, zien zij deze verantwoordelijkheid eerder als last dan lust. We zijn van mening dat de aandacht voor de bedrijfsvoering meer noodzaak dan liefde is. De sectorvoorzitters zijn nog sterk zoekende naar de invulling van het 'managen'. Zeker tegen de achtergrond van de opvatting dat de sectorvoorzitters de functie zwaar vinden. Uit de gesprekken blijkt dat de sectorvoorzitters veel tijd besteden aan management, maar we vinden dat voor een kleine organisatie als deze hier wel relatief veel tijd aan wordt besteed. Er zouden effectiever gebruik gemaakt moeten worden van de hoofden sectorale bedrijfsvoering.

Er is een spanning voelbaar tussen de sectorvoorzitters en de kamervoorzitters. Er wordt niet gedacht vanuit de totale organisatie, maar toch nog veel vanuit de rechters. Wij hebben het beeld dat veel bevoegdheden van de sectorvoorzitter naar de kamervoorzitters zijn gedelegeerd. De kamervoorzitter vervult vaak een leidinggevende rol. We zetten vraagtekens of dit nodig is bij een dergelijke organisatieomvang en of dit past bij het concept van integraal management.

De functie van de hoofden sectorale bedrijfsvoering is nog niet optimaal ingevuld. Naar onze mening is dat een cruciale functie binnen de sectoren en zal in de competenties van deze medewerkers geïnvesteerd moeten worden. Dit biedt dan goede garanties voor het integraal management op sectorniveau en ontlasting van de werkzaamheden van de sectorvoorzitters en (in minder mate) van de directeur bedrijfsvoering.

Ten slotte is het opmerkelijk dat een sector geen sectorvergadering heeft. Door de betrokken respondenten wordt dit niet gemist. De vraag is echter d hoe de eenheid van en het collectief (aan)spreken over de prestaties van de sector kan worden geborgd. Het zorgen voor een gedeelde verantwoordelijk voor de sectorprestaties is dan lastig.

6.5.2 MD beleid

Bij het MD-beleid van dit gerecht wordt volgens respondenten aangesloten bij de MD-beleid en -producten van de Raad. Het MD-beleid, het beleid voor potentials en het roulatiebeleid laat volgens de respondenten te wensen over. Er staat een opleidingsbeleid gepland voor 2007, aldus de zelfevaluatie van 2005. Veel blijft volgens respondenten hangen in de planvorming. Er zou voldoende managementpotentieel aanwezig zijn in de komst van rechters die elders sectorvoorzitter zijn geweest.

Oordeel onderzoekers. Een MD-beleid is afwezig bij dit gerecht. MD- en personeelsbeleid heeft de afgelopen tijd te weinig aandacht gekregen. Als reden hiervoor wordt gegeven dat door de hectiek als gevolg van de overdracht van appenzaken vanuit een ander gerecht, dit beleid is bevroren. Hoe begrijpelijk dit ook is, het ontbreken van opleidingsbeleid is een gemis.

De functieprofielen voor rechters hebben de laatste tijd veel aandacht gehad. Opvallend is daarbij de opvatting dat het raadheerschap een eindstation is en dat er daarom geen aandacht (of sterke terughoudend) is voor opleidingen voor rechters of voor het zoeken naar managementpotentials onder raadsheren.

Ook hebben we een wisselend beleid gezien ten aanzien van het voeren van functioneringsgesprekken. Hier wordt ook vanuit het bestuur niet consequent op gestuurd. Er is geen follow-up van de functioneringsgesprekken. Het instrument wordt te veel ingezet als een doel op zich.

Het gerecht neemt een voortrekkersrol in het gemeenschappelijk vorm te geven opleidingsbeleid voor de regiogerechten. Daartoe is een projectplan ontwikkeld wat als doel heeft in 2007 een voor de regiogerechten geïntegreerd opleidingsbeleid te realiseren. Het gerecht zelf heeft geen additionele opleidingen en cursussen voor nieuwe sectorvoorzitters ontwikkeld.

6.5.3 Bestuurlijk vermogen

De leden van het gerechtsbestuur hebben het gevoel van het bestuurlijk vermogen is toegenomen. De nieuwe structuur en de verantwoordelijkheid voor de eigen begroting hebben hieraan bijgedragen.

Oordeel onderzoekers. Het bestuurlijk vermogen, in de zin van het signaleren van omgevingsfactoren en het pro-actief sturen van de impact daarvan op de eigen organisatie, staat sterk in de kinderschoenen. Het concept van integraal management heeft er wel toe geleid dat het bestuur meer en meer in control is. In het verleden was de organisatie sterk naar binnen gekeerd waarbij sterke nadruk lag op het beheer van bedrijfsvoering en aanpassing van de bedrijfscultuur. Dat aan het bestuurlijk vermogen wordt gewerkt blijkt onder andere uit de intenties om nauwer te gaan samenwerken met regiogerechten. De samenwerking zou zich niet alleen hoeven te beperken tot bedrijfsvoering, maar kan zich ook uitstrekken tot inhoudelijke samenwerking (bijvoorbeeld een gezamenlijk faillissementsbureau). De tools en de systematiek vanuit de Raad zijn aangereikt; nu moet er nog doorgepakt worden.

Aan strategieontwikkeling komt men bijna niet toe, ondanks de visienota en het meerjarenbeleidsplan. Wij hebben de indruk dat dit komt doordat de sectorvoorzitters zich nog veel bezig houden met het primaire proces en men de handen vol heeft aan de beheersmatige kant van bedrijfsvoering. Daarmee bedoelen we dat binnen het bestuur vaak wordt gesproken over bijvoorbeeld personele mutaties en de personele functiewaardering in plaats van visie op bedrijfsvoering in relatie tot de externe omgeving van het gerecht.

7

HET MD-BELEID EN DE RAAD VOOR DE RECHTSpraak

7.1

DE VORMGEVING EN UITVOERING VAN HET MD-BELEID DOOR DE RAAD

Context MD-beleid

De Raad voor de rechtspraak is op grond van art. 91 Wet RO belast met ondersteuning van en het toezicht op de bedrijfsvoering bij de gerechten. De bedrijfsvoering omvat ook personeelsaangelegenheden. Daarnaast is de Raad belast met landelijke activiteiten op het gebied van werving, selectie, aanstelling, benoeming en opleiding van het personeel bij de gerechten.

In de Agenda voor de Rechtspraak 2002 - 2005 is het uitbouwen van het personeelsbeleid een van de vijf beleidsprioriteiten. Dit omvat onder meer het beter benutten van instrumenten voor personeelsbeleid (zoals die ten dele al zijn ontwikkeld in het Programma Versterking Rechterlijke Organisatie (PVRO)) en het verder ontwikkelen van loopbaanbeleid en -planning. Daarbij gaat het zowel om de vakinhoudelijke ontwikkeling als de ontwikkeling van managementkwaliteiten. Ook benadrukt deze eerste Agenda het belang van een arbeidsmarktstrategie.

Ook de Agenda van de Rechtspraak 2005 - 2008 staat stil bij het personeelsbeleid dat expliciet wordt benoemd als randvoorwaarde voor het goed functioneren van de rechtspraak. Ontwikkelde instrumenten moeten consequent en op de juiste wijze in de gehele organisatie worden toegepast. Waar nodig moet het personeelsbeleid worden uitgebouwd. In het verlengde van bovengenoemde agenda is het personeelsbeleid is een vast item in de jaarplannen van de rechtspraak en de planningsbrieven van de Raad voor de rechtspraak.

Het MD-beleid en het loopbaanbeleid zijn te beschouwen als onderdelen van bovengenoemd personeelsbeleid.

Doel MD-beleid

Direct bij de invoering het nieuwe bestuursmodel heeft de Raad voor de rechtspraak MD-beleid ontwikkeld dat tot doel heeft de (toekomstige) leden van het gerechtsbestuur zo goed mogelijk te equiperen voor hun bestuursfunctie. Het ging er om bestuurders beter beslagen ten ijs te laten komen, aldus een vertegenwoordiger van de Raad voor de rechtspraak. Het MD-beleid omvat het opsporen, en het voor een goede functievervulling opleiden, van sectorvoorzitters en het professionaliseren van zittende bestuurders. Een andere gesprekspartner bij de Raad geeft aan dat het beleid vooral tot doel had dat rechters management serieus gingen nemen. Bij de Raad heeft men het gevoel hierin grotendeels te zijn geslaagd.

Uitgangspunten MD-beleid

De Raad voor de rechtspraak is bij de ontwikkeling van het MD-beleid vooral vraaggericht en in nauwe samenspraak met de doelgroep te werk gegaan. De Raad vond het van groot belang dat het MD-beleid en in het kader daarvan ontwikkelde producten kon rekenen op groot draagvlak binnen de rechtspraak. Uit een plan voor de opzet van het MD-programma en het MD-beleid uit 2002 komt naar voren dat men binnen de rechtspraak snel aan de slag wilde met MD: "Er is een sterke behoefte aan actie, men vindt dat er genoeg overleg is geweest." Het MD-beleid is ondergebracht bij de afdeling bedrijfsvoering van het bureau voor de Raad voor de rechtspraak. Een lid van de Raad voor de rechtspraak is portefeuillehouder MD-beleid.

Bij het ontwikkelen van het MD-programma is de Raad voor de rechtspraak te rade gegaan bij gerechtsbestuurders en heeft men vergelijkbare programma's geanalyseerd. Ook is rekening gehouden met de resultaatsgebieden uit het landelijke profiel voor gerechtsbestuurders. Er is geen expliciete analyse gemaakt van de management- en bestuursvraagstukken waarmee een gerechtsbestuurder nu en in de toekomst wordt geconfronteerd. De uitgangspunten en doeleinden van het MD-beleid zijn niet gekwantificeerd en in een (kader)nota vastgelegd.

MD-programma potentiële bestuurders

In het licht van bovenstaande is in 2002 een programma opgesteld en een MD-pool gevormd van potentiële gerechtsbestuurders, in het bijzonder potentiële sectorvoorzitters. Ook is een programmamanager aangesteld en een zogenoemd MD-regieteam om het programma te begeleiden. Er zijn criteria geformuleerd voor toelating tot de pool: presidenten melden kandidaten aan en motiveren hun voordracht, er wordt een (ontwikkel)assessment afgenomen, er is een gesprek met een toelatingscommissie en een intakegesprek. Verder is er een procedure afgesproken met betrekking tot de uitstroom: deelnemers die het MD-programma succesvol hebben doorlopen worden in beginsel benoembaar geacht, vacatures worden aan hen aangeboden, en het gerechtsbestuur beslist over de aanstelling. Deze toelatingsprocedure is schriftelijk vastgelegd.

Onderstaande tabel geeft het overzicht van het aantal aanmeldingen en uiteindelijke toelatingen tot de MD-leergang.

Tabel 7.1 Toelating tot MD-leergang

Leergang	Aanmeldingen	Teruggetrokken	Gesprek met toelatingscommissie	Toegelaten
2002-2003	48	11	37	20
2003-2004	30	3	27	17
2004-2005	21	4	15	12

Bron: Raad voor de rechtspraak

De deelnemers aan de MD-pool volgen een opleidingsprogramma waarbij het accent ligt op het functioneren als bestuurder in een omgeving van professionals. De opleiding als zodanig is uitbesteed aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).

Volgens de opleidingsbrochure van het NSOB (Leergang Bestuur en Management Gerechten) gaat het om het combineren van de traditionele oriëntatie als rechter met een bestuurlijke en/of managerial houding en bijbehorende vaardigheden. Er is bewust gekozen voor een opleidingsprogramma exclusief voor rechters (en niet voor andere professionals) om zodoende een veilige leeromgeving te creëren, aldus een vertegenwoordiger van de Raad voor de rechtspraak.

Inmiddels zijn drie opleidingscycli doorlopen, elk met vijftien tot twintig deelnemers. Een vierde (en laatste) staat op stapel. Naar verwachting zullen er voldoende vacatures ontstaan die een vierde MD-leergang rechtvaardigen, aldus een voortgangsbericht van de Raad voor de rechtspraak van februari 2006. De Raad verwacht in de periode tot en met 2009 ruim 20 vacatures voor sectorvoorzitters. Verder acht de Raad het van belang te beschikken over een kweekvijver. Zo ontstaat er ruime keus bij benoemingen. Tot slot is voortzetting van het MD-beleid in algemene zin van belang voor de verbetering van de kwaliteit van management en bestuur binnen de rechtspraak.

MD-programma zittende bestuurders

Nadat bovengenoemd programma op de rails stond, heeft de Raad voor de rechtspraak een scholings- en trainingsprogramma ontwikkeld voor zittende bestuurders. Dit programma is beperkter van opzet en diepgang, het omvat onder meer coaching, intervisie en een aanbod van modules uit bovengenoemd opleidingsprogramma van het NSOB. Het is interdisciplinair opgezet, dat wil zeggen dat ook andere professionele disciplines deelnemen. Deelname geschiedt op eigen initiatief van de zittende bestuurders. Er circuleren jaarlijks brochures met opleidingen en trainingen waarop men kan intekenen.

Rol Raad voor de rechtspraak

Na de start van de MD-pool en het MD-programma, heeft de Raad gekozen voor een terughoudende opstelling. De Raad zag voor zichzelf vooral een coördinerende en stimulerende rol weggelegd. Prioriteit werd gelegd bij onderwerpen als het terugdringen van de doorlooptijden en het wegwerken van achterstanden.

7.2

DE REIKWIJDTE VAN HET MD-BELEID

De Raad heeft zich bewust beperkt tot het ontwikkelen van MD-beleid voor potentiële en zittende bestuurders. Er is geen MD-beleid ontwikkeld voor het andere leidinggevenden binnen gerechten (zoals teamvoorzitters). De Raad vindt dat de verantwoordelijkheid hiervoor bij de gerechten zelf ligt. Een aantal bestuurders van de zou het toejuichen als ook voor het middelmanagement een programma zou worden ontwikkeld en een pool zou worden gevormd waaruit men kan rekruteren.

In de gerechten vindt men het lastig om zelf voor een goed aanbod te zorgen voor deze doelgroep. Men zoekt in dit verband ook de samenwerking met andere rechtbanken. Een aantal gerechten heeft samen een eigen MD-programma laten ontwikkelen voor alle (potentiële) leidinggevenden binnen hun gerechten. Het accent ligt op integraal management. Overigens treedt de Raad hierbij wel ondersteunend op door het

financiële middelen voor de opleiding van het middenmanagement ter beschikking te stellen.

Er werd door de Raad geen aanleiding gevonden om in het MD-beleid rekening te houden met leeftijd, sekse of de etnische achtergrond van rechters. Overigens nemen meer vrouwen dan mannen deel aan het MD-programma.

7.3

GEbruik EN WAARDERING AANBOD RAAD

De gesprekpartners bij de gerechten die hebben deelgenomen aan het MD-programma van de Raad, zijn hierover goed te spreken: dit geldt zowel voor het inhoudelijke aanbod als de kwaliteit ervan. Gevraagd naar wat zij het meest geleerd hebben van dit traject, wijzen zij vaak op een attitudeverandering: zij zijn meer gaan denken en werken als bestuurder dan als rechter. De Raad bevestigt dit, en door een vertegenwoordiger van de deze organisatie wordt dan ook gesteld dat onder de toga van de deelnemers een krijtstreep schuilgaat.

Wel is een aantal maal door deelnemers aan de verschillende leergangen naar voren gebracht dat men een follow-up mist. Nadat het opleidingstraject is afgerond, stuurt de Raad voor de rechtspraak nog wel de vacatures voor sectorvoorzitters rond, maar daar blijft het bij.

De Raad heeft het MD-programma is voornemens na afloop van de vierde cyclus het opleidingstraject diepgaand te evalueren. Tussentijds is wel op informele wijze nagegaan hoe het programma bevalt, bijvoorbeeld op 'terugkomdagen' en in (functionerings)gesprekken met presidenten. Tevens zijn met de deelnemers uit de eerste en tweede groep zijn loopbaangesprekken gevoerd. De signalen die men op deze wijze heeft opgevangen, duiden er volgens de Raad op dat het opleidingstraject goed wordt gewaardeerd. In de loop der tijd is, mede op verzoek van de deelnemers, het accent binnen het MD-programma enigszins verschoven van het cognitieve vlak naar het trainen van gedrag- en vaardigheden, aldus een gesprekspartner bij de Raad. Ook is de betrokkenheid van zittende bestuurders bij het programma vergroot.

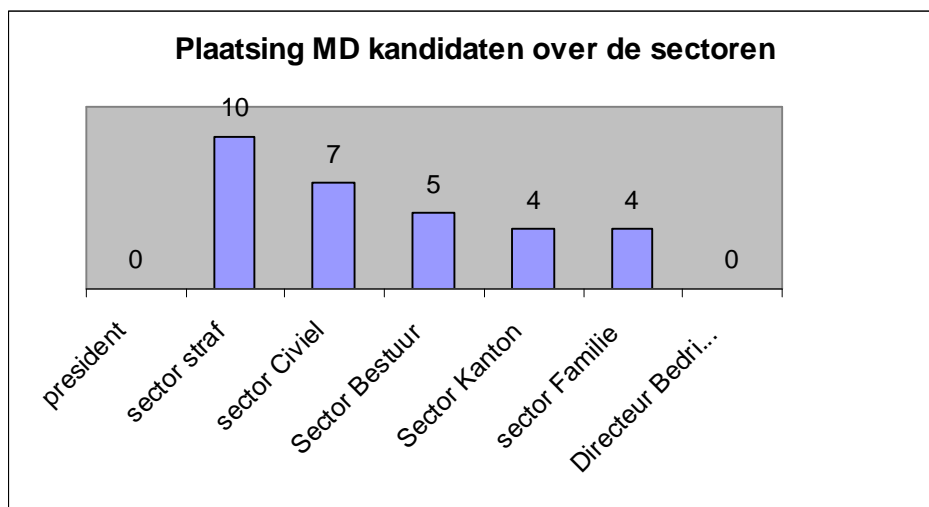
Ook het MD-beleid van de Raad voor zittende bestuursleden wordt over het algemeen positief gewaardeerd. Men vindt dit aanbod over het algemeen voldoende en van een goede kwaliteit. Met betrekking tot de intervisie heeft aantal presidenten naar voren gebracht vooral deelname van managers van buiten de rechtspraak zeer waardevol te vinden.

Mede op instigatie van de gerechten, zal de Raad in de nabije toekomst een actievere rol gaan spelen voor wat betreft het MD-beleid en het loopbaanbeleid. De kwaliteit van de rechtspraak wordt urgenter en daarmee ook de kwaliteit van de bestuurders, aldus een van de gesprekpartners. Het personeelsbeleid zal meer gericht worden op gerechtsambtenaren en het MD-beleid zal worden geïntensiveerd en uitgebreid (waaronder een uitbreiding van het MD-programma voor zittende bestuursleden en specifiek loopbaanbeleid voor presidenten en directeuren bedrijfsvoering). Overigens moet de mobiliteit van deze groep ook bevorderd worden door aanpassing van het loongebouw. De wenselijkheid om het MD-beleid uit te breiden naar andere

leidinggevend, zoals teamleiders, zal nader onderzocht, aldus een tussenbericht personeelsbeleid van de Raad voor de rechtspraak uit september 2005.

7.4 ONTWIKKELINGEN MET BETREKKING TOT (HER)BENOEMING VAN LEDEN VAN HET GERECHTSBESTUUR

De Raad voor de rechtspraak beschikt over de nodige kwantitatieve gegevens over het MD-beleid. Uit het overzicht dat in bijlage 1 is opgenomen blijkt van de huidige gerechtsbestuurders (peildatum 1 mei 2006) er 30 uit de MD-pool afkomstig zijn. Ook blijkt uit dat schema bij welke rechtbank zij zijn benoemd. Uit onderstaand figuur blijkt dat merendeel van de deelnemers van de MD-pool als sectorvoorzitter Straf wordt benoemd.



Onderstaande tabel geeft een overzicht van het aandeel deelnemers aan het MD-programma dat is benoemd tot sectorvoorzitter (per 1 febr. 2006).

Tabel 7.2 Overzicht benoemingen deelnemers MD-leergang

Deelnemers	1 MD-groep	2 MD-groep	3 MD-groep	Totaal
Benoemd	13	10	7	30
Niet benoemd	7	6	8	21
Totaal	20	16	15	51

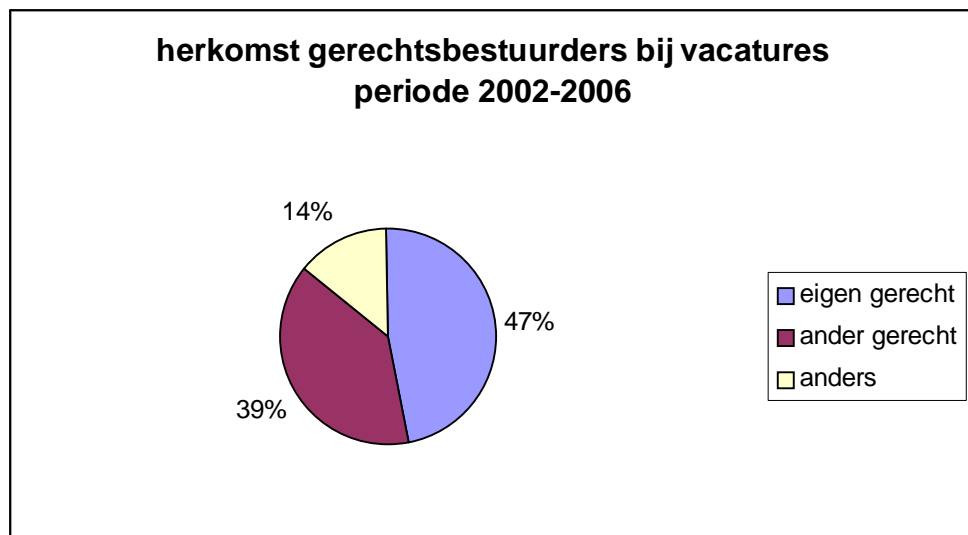
De meeste deelnemers (59 procent) aan de MD-opleiding van de Raad zijn uiteindelijk benoemd in een bestuursfunctie. Dit betekent dat ongeveer 40 procent van de deelnemers (nog) niet als sectorvoorzitter is aangesteld. Een enkele keer komt een deelnemer tot de conclusie dat hij of zij minder geschikt is voor een bestuursfunctie. Vaker komt het voor dat een deelnemer er niet in slaagt een bestuursfunctie te bemachtigen.

Kort na de introductie van het bestuursmodel zijn incidenteel rechters benoemd tot sectorvoorzitter die (nog) niet de MD-opleiding hadden doorlopen. Dit komt steeds minder voor. Het MD-beleid en het benoemingsbeleid groeien naar elkaar toe en moeten in de toekomst samenvallen, aldus een gesprekspartner bij de Raad voor de rechtspraak.

De Raad signaleert een positieve ontwikkeling met betrekking tot het aanbod voor de MD-pool. Rechters kiezen steeds vaker zelfbewust en gemotiveerd voor een bestuursfunctie. Waar in het verleden een bestuursfunctie nog wel eens werd gezien als corvee, is het nu een door ambitie ingegeven en bewuste loopbaanstap. In zoverre is het MD-potentieel, figuurlijk gesproken, toegenomen.

Bijlage 1 geeft ook een overzicht van de bestuurssamenstelling en de lengte van de functie-uitoefening van de bestuurders. Dit overzicht is opgesteld door de Raad na de herbenoemingsronde van sectorvoorzitters in 2005. In dit overzicht is verwerkt welke sectorvoorzitters zijn herbenoemd en welke zich hebben teruggetrokken. Sectorvoorzitters die zijn herbenoemd zitten in hun tweede benoemingstermijn en waren dus al van 2002-2005 sectorvoorzitter. Uit het overzicht blijkt dat 46 personen zijn herbenoemd.

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de vacatures van gerechtsbestuurders over de periode 2002 - 2006. Het geeft een indicatie van de uitstroom. In de loop van vijf jaren zijn 77 vacatures ontstaan.



Uit bovenstaand figuur (bron: de Raad voor de rechtspraak) van de vacatures van gerechtsbestuurders in de periode 2002 - 2006 blijkt dat van de 77 vacatures er 36 zijn vervuld door kandidaten uit hetzelfde gerecht en 30 door kandidaten uit een ander gerecht (de overige vacatures staan nog open of worden vervuld door waarnemers).

Volgens opgave van de Raad voor de rechtspraak zijn de uitgestroomde presidenten nagenoeg allen met pensioen gegaan. Een president is overgestapt naar een ander gerecht en een president heeft een promotie gemaakt. Een enkeling blijft verbonden aan hetzelfde gerecht als rechter- of raadsheer-plaatsvervanger.

De redenen waarom sectorvoorzitters terugtreden zijn uiteenlopend. Bij het merendeel wordt dit ingegeven door de wens om meer tijd te besteden aan het primaire proces en - daarmee samenhangend - het gevoel dat rol van bestuurder als minder passend werd ervaren. De indruk bij de gesprekspartners (zowel bij de betrokken gerechten als bij de Raad voor de rechtspraak) is dat de terugstap naar het primaire proces door de betrokken rechters niet als problematisch wordt ervaren. Sommigen van hen hebben de toelage behouden om de overstap te vergemakkelijken. In een klein aantal gevallen werd terugtreding ingegeven door een conflict met het gerechtsbestuur. In twee gevallen is een sectorvoorzitter een functie buiten de rechtspraak is gaan bekleden.

7.5

CONCLUSIE

De Raad voor de rechtspraak heeft met de introductie van het nieuwe bestuursmodel een voortvarende start gemaakt het MD-beleid. De Raad is daarbij pragmatisch te werk gegaan: een jaarlijks programma dat sterk vraaggericht is en opgesteld in samenspraak met de gerechten, dit om draagvlak te behouden.

Er is ten behoeve van de ontwikkeling van het MD-programma geen expliciete analyse gemaakt van de vraagstukken waarmee een gerechtsbestuurder nu en in de nabije toekomst wordt geconfronteerd en van de daarmee samenhangende bestuurlijke competenties. Er zijn in algemene zin doelen geformuleerd: het equiperen van (toekomstige) bestuursleden met het oog op een adequate functievervulling, maar deze zijn niet gekwantificeerd en afgezet in de tijd. In zoverre is er geen duidelijke koppeling tussen het MD-beleid en het nieuwe bestuursmodel.

Het MD-programma is goed afgestemd op de verwachte ontwikkeling van vacatures. Het programma is tussentijds aangepast op basis van gevraagde feedback. Bovengenoemd draagvlak is ruimschoots aanwezig.

Het zwaartepunt van het MD-programma ligt op het opleiden van sectorvoorzitters. Meer dan de helft van de deelnemers aan het programma is inmiddels als zodanig benoemd. Het programma voor zittende bestuurders is beperkter van opzet. Andere leidinggevenden (teamvoorzitters) vallen niet onder reikwijdte van het MD-programma. Die behoefte leeft wel binnen de gerechten. In het verlengde daarvan dient zich meer en meer de vraag aan het MD-programma te herzien, zowel wat betreft reikwijdte als inhoud. Men verwacht een actievere rol van de Raad voor de rechtspraak bij de feitelijke uitvoering van het MD-beleid en het loopbaanbeleid van gerechtsbestuurders.

De deelnemers ervaren hun deelname aan het programma als positief en bruikbaar met het oog op de vervulling van een bestuursfunctie. De beoogde attitudeverandering lijkt te zijn geslaagd. Ook kiest men bewuster en ambitieuzer voor een bestuursfunctie. Het MD-potentieel van de rechtspraak groeit aldus.

BIJLAGE 1: BESTUURSBEZETTING GERECHTEN NA 1-1-2005

Gerecht	Bestuur	Benoemd per	Benoemd tot	MD pool
<i>Alkmaar</i>	president	01-11-2003	01-11-2009	
	svz straf	01-01-2003	01-01-2009	
	svz civiel + familie	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz bestuur	01-01-2003	01-01-2009	
	svz kanton	waarnemend		
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>Almelo</i>	president	01-07-2003	01-07-2009	
	svz straf	1-1-2005 (herbenoemd, maar teruggetrokken per 1-1-2006)		
		vacature wordt nog niet opengesteld		
	svz civiel	01-12-2003	01-12-2009	
	svz bestuur	01-02-2002	01-02-2008	
	svz kanton	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>Amsterdam</i>	president	01-04-2003	01-04-2009	
	svz kanton	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz straf	1-1-2005 (herbenoemd, maar teruggetrokken)		
	huidige svz straf	01-05-2005	01-05-2011	
	svz civiel	op eigen verzoek niet herbenoemd		
	huidige svz civiel	01-03-2005	01-03-2011	MD pool
	svz vk	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz bestuur	01-07-2002	01-07-2008	
	dbv	01-11-2002	01-11-2008	
<i>Amsterdam (hof)</i>	President	01-01-2002	01-01-2008	
	svz civiel	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz straf	op eigen verzoek niet herbenoemd		
	huidige svz straf	01-01-2005	1-01-2011	MD pool
	svz familie	op eigen verzoek niet herbenoemd		
	huidige svz familie	01-03-2005	01-03-2011	MD pool
	svz belasting	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	dbv	naar Antillen hof	vacature	
<i>Arnhem</i>	president	01-03-2006	01-03-2012	
	svz kanton	01-10-2002	01-10-2008	

Gerecht	Bestuur	Benoemd per	Benoemd tot	MD pool
	svz f & j	1-1-2005 (herbenoemd, maar teruggetrokken in 2006)		
	huidige svz f & j	01-04-2006	01-04-2012	MD pool
	svz civiel	14-06-2004	14-06-2010	MD pool
	svz straf	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz bestuur	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	dbv	01-10-2003	01-10-2009	
<i>Arnhem(hof)</i>	president	01-08-2004	01-08-2010	
	svz straf	1-1-2005 (herbenoemd, maar teruggetrokken in mrt 2006)	vacature	
	svz civiel + familie	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz belasting	01-11-2003	01-11-2009	
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>Assen</i>	president	01-01-2002	01-01-2008	
	svz straf	op eigen verzoek niet herbenoemd		
	huidige svz straf	15-05-2005	15-05-2011	MD pool
	svz civiel	wnd door president		
	huidige svz civiel	01-07-2005	01-07-2011	
	svz bestuur	1-1-2005 (herbenoemd tot 1-1-2007)	01-01-2007	
	svz kanton	op eigen verzoek niet herbenoemd		
	huidige svz kanton	15-05-2005	15-05-2011	
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>Breda</i>	president	02-04-2002	02-04-2008	
	svz bestuur	01-07-2003	01-07-2009	MD pool
	svz kanton	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz straf	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz civiel	1-1-2005 (herbenoemd)	vacature	
	dbv	01-01-2002	1-1-2008, gaat met pensioen	
<i>Dordrecht</i>	president	01-01-2005	01-01-2011	
	svz bestuur	01-06-2003	01-06-2009	
	svz kanton + civiel	1-1-2005 (herbenoemd) voor 1 jaar	01-01-2006	
		nu waarnemend	vacature	
	svz straf	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz civiel	1-1-2005 (herbenoemd) voor 6 maanden		
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>'s-Gravenhage</i>	president	01-01-2002	01-01-2008	
	svz civiel	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	

Gerecht	Bestuur	Benoemd per	Benoemd tot	MD pool
	svz straf	1-7-2002 (teruggetrokken in 2005)		
	huidige svz straf	14-10-2005	14-10-2011	MD pool
	svz bestuur	01-01-2005	01-01-2011	MD pool
	svz kanton	1-1-2005 (herbenoemd, maar teruggetrokken in 2006)		
	svz f & j	07-05-2004	07-05-2010	
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>'s-Gravenhage (hof)</i>	president	01-01-2002	01-01-2008	
	svz straf	15-4-2002 in 2006 naar SSR		
	huidige svz straf	01-06-2006	01-06-2012	MD pool
	svz f & j	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz handel	01-07-2004	01-07-2010	
	svz belasting	1-1-2005 (herbenoemd tot 1-9-2005)		
	huidige svz belasting	01-07-2005	01-07-2011	
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>Groningen</i>	president	01-01-2002	01-01-2008	
	svz straf	1-1-2005 (herbenoemd, maar teruggetrokken in 2005)		
	huidige svz straf	01-05-2005	01-05-2011	MD pool
	svz civiel	1-1-2005 (herbenoemd, maar teruggetrokken in 2005)		
	huidige svz civiel	01-02-2006	01-02-2012	MD pool
	svz bestuur	01-03-2002	01-03-2008	
	svz kanton	op eigen verzoek niet herbenoemd		
	huidige svz kanton	01-06-2005	01-06-2011	MD pool
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>Haarlem</i>	president	01-01-2002	01-01-2008	
	svz civiel	01-01-2004	01-01-2010	MD pool
	svz straf	teruggetrokken		
	huidige svz straf	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz bestuur	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz f & j	01-01-2005	01-01-2011	MD pool
	svz kanton	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>'s-Hertogenbosch</i>	president	01-06-2002	01-06-2008	
	svz f & j	01-02-2003	01-02-2009	
	svz bestuur	01-01-2005	01-01-2011	MD pool

Gerecht	Bestuur	Benoemd per	Benoemd tot	MD pool
	svz straf	in 2005 svz in rb Amsterdam		
	huidige svz straf	01-07-2005	01-07-2011	MD pool
	svz civiel	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz kanton	01-06-2002	01-06-2008	
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>'s-Hertogenbosch (hof)</i>	president	01-12-2002	01-12-2008	
	svz belasting	01-09-2003	01-09-2009	
	svz f & j	01-01-2005	01-01-2011	MD pool
	svz straf	14-05-2003	14-05-2009	
	svz handel	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>Leeuwarden</i>	president	01-01-2002	01-01-2008	
	svz straf	overstap svz in Assen		
	huidige svz straf	01-11-2005	01-11-2011	MD pool
	svz civiel	1-1-2005 (herbenoemd)	vacature	
	svz bestuur	1-1-2005 (herbenoemd, maar teruggetrokken in 2005)		
	svz kanton	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>Leeuwarden(hof)</i>	president	30-06-2003	30-06-2009	
	svz straf	op eigen verzoek niet herbenoemd		
	huidige svz straf	01-01-2005	01-01-2011	MD pool
	svz civiel	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz belasting	op eigen verzoek niet herbenoemd		
		vacature wordt niet opengesteld		
	dbv	1-10-2003, vertrokken in 2005 andere baan		
		vacature wordt niet opengesteld, waarneming door dbv rb Leeuwarden		
<i>Maastricht</i>	president	pensioen per 1-5-2005		
	huidige president	01-05-2005	01-05-2011	
	svz kanton	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz civiel	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz straf	is president		
	huidige svz straf	01-12-2005	01-12-2011	
	svz bestuur	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	

Gerecht	Bestuur	Benoemd per	Benoemd tot	MD pool
<i>Middelburg</i>	president	01-09-2002	01-09-2008	
	svz straf	16-09-2002	16-09-2008	
	svz civiel	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz kanton	01-04-2003	01-04-2009	
	svz bestuur	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	dbv	01-01-2002	1-1-2008, gaat met pensioen	
<i>Roermond</i>	president	01-02-2002	01-02-2008	
	svz civiel	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz straf	01-10-2002	01-10-2008	
	svz bestuur	op eigen verzoek niet herbenoemd		
	huidige svz bestuur	01-01-2005	01-01-2011	MD pool
	svz kanton	01-07-2003	01-07-2009	MD pool
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>Rotterdam</i>	president	01-01-2002	01-01-2008	
	svz kanton	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz straf	01-04-2004	01-04-2010	MD pool
	svz bestuur	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz civiel	vertrokken andere baan bij OM		
	huidige svz civiel	01-05-2005	01-05-2011	MD pool
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>Utrecht</i>	president	01-10-2004	01-10-2010	
	svz bestuur	01-03-2002	01-03-2008	
	svz civiel (handel en familie)	is president in Dordrecht		
	huidige svz civiel	01-04-2005	01-04-2011	MD pool
	svz straf	01-09-2002	01-09-2008	
	svz kanton	is president in Arnhem		
	huidige svz kanton	01-06-2006	01-06-2012	MD pool
	dbv	01-01-2003	01-01-2009	
<i>Zutphen</i>	president	01-01-2002	01-01-2008	
	svz straf	29-10-2002	29-10-2008	
	svz civiel	01-07-2003	01-07-2009	MD pool
	svz bestuur	op eigen verzoek niet herbenoemd		
	huidige svz bestuur	01-01-2005	01-01-2011	MD pool
	svz kanton	1-1-2003 (teruggetrokken in 2006)	vacature	MD pool

Gerecht	Bestuur	Benoemd per	Benoemd tot	MD pool
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>Zwolle</i>	president	01-01-2002	01-01-2008	
	svz straf	1-8-2004 (teruggetrokken in 2005)		
	huidige svz straf	01-08-2005	01-08-2011	MD pool
	svz civiel	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz bestuur	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz kanton	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz vk	01-05-2002	01-05-2008	
	dbv	andere baan bij Justitie	vacature	
<i>CBB</i>	president	01-01-2002	01-01-2008	
	svz sectie 2	1-1-2005 (herbenoemd, maar teruggetrokken in 2005)		
	huidige svz sectie 2	01-11-2005	01-11-2011	
	svz sectie 1	16-07-2004	16-07-2010	
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	
<i>CRvB</i>	president	01-01-2002	01-01-2008	
	svz sectie A.W.P.W	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz sectie WAO	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz sectie WAO	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	svz sectie A.B.W. en Premiewet	1-1-2005 (herbenoemd)	01-01-2011	
	dbv	01-01-2002	01-01-2008	

BIJLAGE 2: OVERZICHT VACATURES GERECHTSBESTUURDERS 2002- 2006

Vacature	Functie	Sector	Benoeming
1. CBB 2004	sectorvoorzitter	n.v.t.	Intern
2. CBB 2005	sectorvoorzitter	n.v.t.	Intern
3. CRvB 2004	sectorvoorzitter	n.v.t.	Intern
4. Hof 's-Gravenhage 2005	sectorvoorzitter	Belasting	Intern
5. Hof 's-Gravenhage 2006	sectorvoorzitter	Strafrecht	Intern
6. Hof 's-Gravenhage 2004	sectorvoorzitter	Handel	Intern
7. Hof Amsterdam 2006	directeur bedrijfsvoering	n.v.t.	Lopend
8. Hof Amsterdam 2004	sectorvoorzitter	Strafrecht	Extern
9. Hof Amsterdam 2004	sectorvoorzitter	Familie	Intern
10. Hof Arnhem 2003	president	n.v.t.	Extern
11. Hof Arnhem 2003	sectorvoorzitter	Belasting	Intern
12. Hof Arnhem 2006	sectorvoorzitter	Strafrecht	Lopend
13. Hof Den Bosch 2002	president	n.v.t.	Extern
14. Hof Den Bosch 2003	sectorvoorzitter	Belasting	Intern
15. Hof Den Bosch 2003	sectorvoorzitter	Strafrecht	Intern
16. Hof Den Bosch 2004	sectorvoorzitter	Rekesten	Intern
17. Hof Leeuwarden 2003	directeur bedrijfsvoering	n.v.t.	Extern
18. Hof Leeuwarden 2003	president	n.v.t.	Extern
19. Hof Leeuwarden 2004	sectorvoorzitter	Strafrecht	Intern
20. Rb Alkmaar 2003	president	n.v.t.	Extern
21. Rb Alkmaar 2002	sectorvoorzitter	Bestuursrecht	Extern
22. Rb Alkmaar 2004	sectorvoorzitter	Kanton	Waarnemend
23. Rb Almelo 2003	president	n.v.t.	Intern
24. Rb Almelo 2003	sectorvoorzitter	Civiel	Intern
25. Rb Amsterdam 2002	directeur bedrijfsvoering	n.v.t.	Intern
26. Rb Amsterdam 2002	president	n.v.t.	Extern
27. Rb Amsterdam 2004	sectorvoorzitter	Civiel	Extern
28. Rb Amsterdam 2005	sectorvoorzitter	Strafrecht	Extern
29. Rb Arnhem 2005	president	n.v.t.	Extern
30. Rb Arnhem 2002	sectorvoorzitter	Kanton	Extern
31. Rb Arnhem 2004	sectorvoorzitter	Civiel	Extern
32. Rb Arnhem 2005	sectorvoorzitter	Familie	Intern
33. Rb Assen 2004	sectorvoorzitter	Civiel	Extern
34. Rb Assen 2004	sectorvoorzitter	Kanton	Extern
35. Rb Assen 2004	sectorvoorzitter	Strafrecht	Extern
36. Rb Breda 2003	sectorvoorzitter	Familie	Intern
37. Rb Breda 2006	sectorvoorzitter	Civiel	Lopend
38. Rb Den Haag 2005	sectorvoorzitter	Kanton	Lopend
39. Rb Den Haag 2005	sectorvoorzitter	Strafrecht	Extern
40. Rb Den Haag 2003	sectorvoorzitter	Bestuursrecht	Extern

41. Rb Den Haag 2004	sectorvoorzitter	Familie	Intern
42. Rb Den Bosch 2002	sectorvoorzitter	Familie	Intern
43. Rb Den Bosch 2004	sectorvoorzitter	Bestuursrecht	Extern
44. Rb Den Bosch 2005	sectorvoorzitter	Strafrecht	Intern
45. Rb Dordrecht 2004	president	n.v.t.	Extern
46. Rb Dordrecht 2005	sectorvoorzitter	Civiel	Waarnemend
47. Rb Groningen 2004	sectorvoorzitter	Kanton	Extern
48. Rb Groningen 2005	sectorvoorzitter	Civiel	Intern
49. Rb Groningen 2005	sectorvoorzitter	Strafrecht	Intern
50. Rb Haarlem 2003	sectorvoorzitter	Civiel	Intern
51. Rb Haarlem 2004	sectorvoorzitter	Familie	Intern
52. Rb Leeuwarden 2005	sectorvoorzitter	Bestuursrecht	Waarnemend
53. Rb Leeuwarden 2005	sectorvoorzitter	Strafrecht	Intern
54. Rb Leeuwarden 2006	sectorvoorzitter	Civiel	Lopend
55. Rb Maastricht 2005	president	n.v.t.	Intern
56. Rb Maastricht 2005	sectorvoorzitter	Strafrecht	Intern
57. Rb Middelburg 2002	president	n.v.t.	Extern
58. Rb Middelburg 2003	sectorvoorzitter	Kanton	Intern
59. Rb Middelburg 2003	sectorvoorzitter	Strafrecht	Extern
60. Rb Roermond 2002	sectorvoorzitter	Strafrecht	Extern
61. Rb Roermond 2003	sectorvoorzitter	Kanton	Extern
62. Rb Roermond 2004	sectorvoorzitter	Bestuursrecht	Intern
63. Rb Rotterdam 2004	sectorvoorzitter	Strafrecht	Intern
64. Rb Rotterdam 2005	sectorvoorzitter	Civiel	Intern
65. Rb Utrecht 2002	sectorvoorzitter	Strafrecht	Intern
66. Rb Utrecht 2002	directeur bedrijfsvoering	n.v.t.	Extern
67. Rb Utrecht 2004	president	n.v.t.	Extern
68. Rb Utrecht 2004	sectorvoorzitter	Handel	Intern
69. Rb Utrecht 2006	sectorvoorzitter	Kanton	Intern
70. Rb Zutphen 2002	sectorvoorzitter	Kanton	Intern
71. Rb Zutphen 2003	sectorvoorzitter	Civiel	Extern
72. Rb Zutphen 2004	sectorvoorzitter	Bestuursrecht	Extern
73. Rb Zutphen 2006	sectorvoorzitter	Bestuursrecht	Lopend
74. Rb Zwolle-Lelystad 2006	directeur bedrijfsvoering	n.v.t.	Lopend
75. Rb Zwolle 2002	directeur bedrijfsvoering	n.v.t.	Intern
76. Rb Zwolle 2003	sectorvoorzitter	Strafrecht	Extern
77. Rb Zwolle 2005	sectorvoorzitter	Strafrecht	Extern