

## Tilburg University

### **De klant wil meer! 'Leemhuis' en de dienstverlening aan procespartijen; van een betere organisatie naar vernieuwing van het procesrecht**

Barendrecht, J.M.

*Published in:*

Trema: Tijdschrift voor de rechterlijke macht

*Publication date:*

1998

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*

Barendrecht, J. M. (1998). De klant wil meer! 'Leemhuis' en de dienstverlening aan procespartijen; van een betere organisatie naar vernieuwing van het procesrecht. *Trema: Tijdschrift voor de rechterlijke macht*, 121(6), 18-20.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## **De klant wil meer!**

### ***Leemhuis en de dienstverlening aan procespartijen; van een betere organisatie naar vernieuwing van het procesrecht***

J.M. Barendrecht

In de discussie onder juristen over Leemhuis zijn tot nu toe twee stromingen te onderscheiden. De eerste heeft iets van een processie. Achter het vaandel van de rechterlijke onafhankelijkheid schuifelt een optocht van bevlogen, maar enigszins wereldvreemde vakmensen, die leuzen roepen over staatsrechtelijke wangedrochten, artikel 6 EVRM en machtscheiding. Waar zij naar toe gaan of willen is onduidelijk.

Wie zich zo opstelt, komt op de buitenwereld waarschijnlijk over als een politicus die zich anno 1998 zou scharen achter het motto vrijheid, gelijkheid en broederschap of als een softwarespecialist die het millenniumprobleem ziet in termen van de stelling van Pythagoras. Natuurlijk, de waarden belichaamd in die formules zijn heel belangrijk. Zo belangrijk zelfs, dat niemand er aan af zal willen doen. De werkelijke problemen van de huidige tijd kunnen er echter niet mee worden opgelost. Wie zich zo opstelt, roept over zich af dat de rechtspraak niet door hem wordt georganiseerd, maar voor hem.

Gelukkig is er een tweede stroming die inziet dat de rechterlijke macht met Leemhuis een unieke kans krijgt geboden. De kern van de boodschap is immers: hier heb je geld, hier heb je twee goede managers, zorg dat je jezelf met die hulp naar eigen inzicht organiseert, en vertel maar hoe je dat hebt gedaan. Welke niet bepaald als een geolied naaimachientje lopende overheidsinstantie heeft dat ooit voor elkaar gekregen? Ook binnen die tweede stroming ontstaat echter hier en daar de neiging om het in onderlinge debatten vooral te hebben over wie in de nieuwe structuur wat aan wie mag opdragen. En zo gaat het vaak onder juristen. Zijn wij niet een beetje bedrijfsblind als wij onze blik vooral richten op de afbakening van bevoegdheden?

Er zijn tientallen andere manieren om naar de rechterlijke macht en haar organisatie te kijken: als instantie waaraan heel veel mensen grote belangen toevertrouwen; als orgaan waarbinnen op een goede manier met de daarbij behorende emoties moet worden omgegaan; als plaats waar de betere juristen graag gaan werken; als omgeving waar rechters graag hun werk doen; als werkgever van duizenden juristen en anderen; als post op de begroting van vele honderden miljoenen; als dienstverlenende organisatie met soms zeer pittige tarieven, zeker als je de kosten van de (praktisch) noodzakelijke rechtshulp mee rekent; als monopolist die de echte concurrentie mist met alle neveneffecten van dien; als broedplaats voor nieuw recht; als uitvoerder van het overheidsbeleid; en als controleur van dat overheidsbeleid.

Laat ik er één zienswijze uitnemen. De rechterlijke macht is voor mij in de allereerste plaats een dienstverlenende organisatie. Dat geldt voor de civiele- en de administratieve rechtspraak, maar uiteindelijk net zo goed voor de

strafrechtspleging. De klanten zijn mensen, bedrijven of overheden die een probleem met elkaar hebben. Omdat zij er niet uitkomen, vragen zij de rechterlijke macht dat op te lossen. Betekent Leemhuis dat de dienstverlening beter zal worden?

Misschien eerst iets over de kwaliteit van dienstverlening, zoals klanten die ervaren. Veel dienstverleners denken dat het de klant vooral te doen is om vakmatige expertise: bij rechters beslissingen van hoog juridisch gehalte. Maar de klant vindt het volstrekt vanzelfsprekend dat die expertise geleverd wordt en verwacht meer dan dat. Hij wil betrokkenheid en begrip voor zijn problematiek (en dus niet een rechter die mechanisch stapels dossiers zit te vervonnissen). Hij hoopt dat zijn probleem zo goed en zo snel mogelijk wordt opgelost (en dus niet dat na acht maanden een juridisch knap tussenvonniss wordt gewezen dat alle echte problemen vooruit schuift). Hij wil graag dat de dienstverlener voor hem goed toegankelijk is (en dus niet dat hij slechts cryptische berichtjes krijgt van een niets van de zaak af wetende griffieambtenaar of rolrechter). Hij wil als klant behoorlijk worden behandeld (en dus niet uren op de gang of jaren thuis zitten wachten). En hij verwacht inzicht in, en beheersing van de kosten van de procedure (en dus niet dat hij onverwacht op uitgaven wordt gezet voor procedurele complicaties die weinig tot de oplossing van zijn probleem bijdragen).

Wat kan de klant van een rechterlijke organisatie à la Leemhuis verwachten? De intenties gaan de goede kant uit. "Kwaliteit" en "doelmatigheid" zijn kernbegrippen in het rapport en daar zou de klant best eens beter van kunnen worden. Onder het overigens weinig aansprekende begrip "bestuurlijk-organisatorische kwaliteit" worden heerlijkheden aangeboden als "klantgerichtheid, gevoeligheid voor signalen van buiten, goede opleidingen en motivatie van personeel, gedegen management van werkprocessen, een open cultuur binnen de organisatie, een kwaliteitssysteem" en zelfs "een lerende organisatie".

Aan de andere kant gaat het rapport voor het grootste deel over bevoegdheden en de afbakening daarvan. Dat is jammer, want daarmee doet ook het rapport zelf een verkeerd appel. Onder juristen kan te gemakkelijk de gedachte postvatten dat een goede organisatie een kwestie is van een goed stelsel van bevoegdheden en regels die top-down worden opgelegd door de krachtens die bevoegdheden aangestelde managers en andere engerlingen. De strijd gaat dan vervolgens om die bevoegdheden en om het recht die engerlingen te benoemen.

Die gedachte berust op achterhaalde ideeën over het creëren van een goede organisatie en het leidinggeven daaraan. De moderne leidinggevende is geen op zijn strepen staande bullebak die instructies uitvaardigt, op zijn plaats gehouden door checks en balances in de vorm van andere engerlingen, vakbonden en nog meer regels.

Er is tegenwoordig gemakkelijk toegankelijke literatuur over de manier waarop een professionele organisatie als de rechterlijke macht het beste kan worden geleid.\*\*

Zie bijvoorbeeld D. H. Maister, True professionalism, New York 1997; ook in Nederlandse vertaling verkrijgbaar (geschreven voor commerciële organisaties, maar voor een groot deel ook toepasselijk op niet-commerciële instellingen waarin professionals werken), M.C.D.P Weggeman, Leidinggeven aan

professionals, Alphen aan den Rijn 1997, S.Udall en J.M. Hiltrop, *The accidental manager: surviving the transition from professional to manager*, New York 1996, A.B.M. van Poucke en H.E. van Wijk, *Besturing van professionele organisaties: van praktijk naar onderneming*, Assen 1995. De rechter die daarin bladert, zal best iets tegenkomen over engerlingen-dingen als meting van productiviteit, maar vooral veel over het motiveren van de leden van de organisatie, over het creëren van een sfeer waarin gezamenlijk wordt gestreefd naar betere en prettiger manieren om het werk te doen en over het belonen van degenen die daaraan een meer dan normale bijdrage leveren. Over de verhouding tussen de persoonlijke doelen van ieder lid van de rechterlijke organisatie en de verwezenlijking van dat waar de rechterlijke macht als geheel voor wil staan. Over het luisteren naar de leden van de organisatie dat nodig is om tot een door allen gedragen toekomstvisie te komen. Over de manier waarop werkelijke service aan afnemers kan worden geboden (vooral door klanten de vraag te stellen: "hoe kan onze organisatie u helpen om uw problemen op te lossen?").

In zo'n setting zijn bevoegdheden veel minder relevant. Zij werken zelfs niet langer als stok achter de deur. De leidinggevende die dreigt, overtuigt niet meer en heeft al verloren. Het zijn slechts de posities waarop wordt terugvallen als de organisatie volkomen verziekt is. Het gaat er veel meer om hoe de leidinggevendenden te werk zullen gaan en vooral ook hoe de leden van de rechterlijke macht zich zullen laten leiden.

Leemhuis zet dus, gezien vanuit het streven naar een goede dienstverlenende organisatie, door die focus op bevoegdheden slechts de eerste stapjes. Die stapjes lijken mij in grote lijnen de goede. Natuurlijk moeten er "aan de top" een paar mensen zijn om de processen coördineren, die op gang moeten worden gebracht om de rechterlijke organisatie te verbeteren. Daar een paar buitenstaanders bij halen, lijkt een goede gedachte: geen engerlingen, maar mensen die een relatief gesloten en eenvormige organisatie als de rechterlijke macht kunnen infecteren met goede ideeën en met ervaring in de ontwikkeling van professionele organisaties elders. Natuurlijk heb je ook per gerecht leidinggevendenden nodig die zorgen dat de organisatie daar iedere dag een stukje beter wordt, bijvoorbeeld doordat men de dagelijkse parktijk meer als leerervaring gaat beschouwen. En die leidinggevendenden worden niet de beste of de oudste vonnissmakers, maar degenen die bereid zijn om te leren hoe je het goede kunt halen uit je collega-professionals. Natuurlijk is het ook nodig dat alle rechters betrokken worden bij de betere organisatie van het werk. Niet alleen als Algemene Vergadering van rechters (à la Ingelse NJB 1998, p. 396), want zo'n Poolse landdag van mensen die één middag per drie maanden in management zijn geïnteresseerd heeft in goed functionerende professionele organisaties vooral de functie van klankbord gekregen. Maar met name in teams die gericht werken aan bepaalde aspecten van de organisatie.

De discussie over die structuur zou zo snel mogelijk moeten worden afgerond. Aan de slag. Professionals organiseren is lastig, dat zullen de nieuwe leiders binnen de rechterlijke organisatie nog gaan merken. Net als advocaten, ingenieurs of artsen zijn rechters te eenzijdig gericht op vakbekwaamheid, te individualistisch en te vastgeroest in hun heilige dagelijkse routines. Ga er maar aan staan om die cultuur te doorbreken. Eén ding hebben de nieuwe voormannen- en vrouwen van de rechterlijke macht voor op diegenen die trachten advocaten of

artsen tot een goedlopende organisatie te maken. Rechters kunnen veel beter luisteren en zijn van nature gevoeliger voor signalen van buitenaf, getraind als zij zijn in het laten doorwerken van maatschappelijke opvattingen in hun uitspraken.

Omdat vooruitziende rechters de signalen al hebben opgepikt, staat de organisatie zoals die zal moeten worden, al lang in de steigers. Initiatieven als ZM 2000 en Toekomst ZM lijken, voor een buitenstaander, alles in zich te hebben om de rechterlijke macht op een geleidelijke manier in het jasje van Leemhuis te laten groeien. ZM 2000 komt vanaf de werkvloer, gestimuleerd door die rechters met een vooruitziende blik. De juiste werkwijze wordt al gehanteerd: vanaf die werkvloer tot verbeteringen komen, voorzien van expertise van buitenaf waar nodig, de belangrijkste problemen aanpakken en niet de gemakkelijkste, steeds weer draagvlak creëren en een goed oog hebben voor de marketing naar buiten. Alleen die naam blijft bij mij maar slome associaties wekken: zittende magistraten, slagschepen en een jaar waarin ongetwijfeld ook de computersystemen van de rechterlijke macht gaan vastlopen.

De nieuwe leiders lopen zich dus al warm en aan hen zal het niet liggen. Zoals altijd bij dit soort veranderingen zal beslissend zijn of deze voorhoede de gemiddelde rechter meekrijgt. Met de bevoegdheden en (een deel van - laten we realistisch zijn - ) de financiële middelen à la Leemhuis moet dat lukken, al komen sommigen misschien slechts in beweging vanuit de negatieve houding dat het wel niet heel veel slechter zal worden.

In een paar jaar gaat de klant dan misschien ook werkelijk vooruitgang merken. Eerst wellicht doordat hij sneller wordt bediend en er normaler met hem wordt gecommuniceerd. Maar als de rechterlijke macht zichzelf gaat organiseren kan het nog veel mooier worden.

Een voor de hand liggende volgende fase lijkt dat de rechterlijke organisatie het initiatief neemt om tot een betere regeling te komen van het civiele, het administratieve en misschien zelfs wel het strafprocesrecht. Hoe kan de rechterlijke macht tot een behoorlijke dienstverlening komen als zij moet werken met een door anderen in (lang) vervlogen tijden ontworpen procesrecht? En waar zit de werkelijke know how over de oplossing van geschillen? Toch niet op het ministerie of in de wetenschap?

De klant heeft behoefte aan een procesrecht waarin niet mechanisch regeltjes worden gevolgd om op vorderingen te beslissen, met alle ongewenste gedragingen die dat bij advocaten en rechters uitlokt, maar waarin het doel van het oplossen van geschillen voorop staat. Een procespraktijk waarin waarden als hoor en wederhoor, het helder krijgen van het geschil voor alle betrokkenen, het gemeenschappelijk zoeken naar oplossingen, het voorkomen van onnodige kosten en leed, een goede en tijdige communicatie (met een verbod op verrassingen) en constructief overleg centraal staan. Een systeem voor het oplossen van geschillen dat is gestoeld op het beste dat rechters in de praktijk hebben ontwikkeld, waarvan zoveel wordt vastgelegd als ter informatie van de klant nodig is en dat meteen wordt gewijzigd als bijvoorbeeld uit de mediationpraktijk een betere methode komt bovendrijven. Ja, als het die richting op zou gaan, dan zou de rechterlijke macht de klant voor zich kunnen winnen.

J.M. Barendrecht, hoogleraar privaatrecht, Centrum voor Aansprakelijkheidsrecht, KUB