

## De outputfinanciering bij justitie

LUC POTARGENT<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Afdelingsvoorzitter, Afdeling Antwerpen, Rechtbank van eerste aanleg Antwerpen

### 1. INLEIDING

In dit artikel wordt de outputfinanciering, zoals die voor de Nederlandse justitie bestaat van naderbij bekeken, alsook de houding van de Belgische Nederlandstalige rechters ten aanzien van dit financieringssysteem. De inhoud van dit artikel is gebaseerd op inzichten, die onder meer verworven werden via een kwalitatief onderzoek in Nederland en een kwantitatieve bevraging van Belgische Nederlandstalige rechters<sup>1</sup>.

Het kwalitatief onderzoek bouwde voort op enkele kwantitatieve bevragingen die plaats vonden in Nederland<sup>2</sup> en hield uitgebreide interviews in van achttien magistraten<sup>3</sup> en drie niet-magistraten<sup>4</sup>. Daarnaast vond er in april-mei 2016 een bevraging plaats van de Belgische Nederlandstalige rechters. Met betrekking tot de representativiteit van dit kwantitatief onderzoek, kan gemeld worden dat 19% van de rechters deelnam aan deze enquête. De respondenten waren, in vergelijking met de officiële cijfers met betrekking tot het totaal aantal rechters en hun samenstelling, evenwichtig verdeeld over geslacht, leeftijd en gerechtelijke entiteit.

De aanleiding van het onderzoek was de kritiek die in 2012 ontstaan was bij Nederlandse magistraten. Zo ondertekenden een aantal raadsheren in het gerechtshof van Leeuwarden een manifest (gekend als het Manifest van Leeuwarden), dat direct ondersteund werd door meer dan 500 rechters (HAENEN, 2012; JENSMA, 2013; NOS, 2012; RECHT.NL, 2012). Deze magistraten uitten kritiek op de werking van hun organisatie, als op de prestatiedruk. Voor de prestatiedruk werd vaak de link gelegd naar de outputfinanciering. Door sommigen werd een rechtbank vergeleken met een koekjesfabriek, waar alleen nog de hoge productie telde.

### 2. DE OUTPUTFINANCIERING IN NEDERLAND

De rechtbanken en gerechtshoven in Nederland zijn gekend onder de gemeenschappelijke naam; 'de Rechtspraak'. Binnen de Rechtspraak vinden we de overkoepelende 'Raad voor de rechtspraak' die onder meer instaat voor de 'politieke' contacten met oa. de minister van justitie en veiligheid en het parlement, voor de algehele verdeling van de financiering van de

1 Dit onderzoek werd gevoerd in het kader van een masterproef voor de opleiding 'Master in het Publiek Management' aan de Antwerp Management School (AMS).

2 Medewerkersbevragingen die regelmatig door de Raad voor de rechtspraak worden georganiseerd, een bevraging in december 2013 'Eindrapport werkdrukonderzoek rechterlijke macht' in opdracht van de Nederlandse vereniging voor de Rechtspraak in samenwerking met de Hogeschool Utrecht en de Radboud Universiteit Nijmegen en eind 2015 een bevraging 'De rechterlijke organisatie tegen het licht' door de rechters van de rechtbank Midden-Nederland georganiseerd onder de benaming 'Tegenlicht'.

3 Verdeeld over drie rechtbanken en de Raad voor de rechtspraak, waaronder één rechterlijk bestuurslid van de Raad voor de rechtspraak, één president en één rechterlijk bestuurslid van een rechtbank, één oud president, een afdelingsvoorzitter, teamvoorzitter en verschillende coördinatoren kwaliteitszorg.

4 Verdeeld over twee rechtbanken, waaronder twee niet-rechtelijke bestuursleden en één leidinggevende Financiën & Control.

gerechten en voor het toezicht op de begrotingen en de bedrijfsvoering van de rechtbanken en gerechtshoven. In Nederland zijn er elf rechtbanken en vier gerechtshoven.

De Rechtspraak wordt gefinancierd via outputfinanciering (INTERVIEW UNIT FINANCIËN & CONTROL, 18 april 2016; ALGEMENE REKENKAMER, 2015; RECHTBANK ROTTERDAM, 2016). Dit financieringssysteem<sup>5</sup> werd ingevoerd in 2002, gelijk met de verzelfstandiging van het beheer van de Rechtspraak, waardoor men overging van kas-verplichtingstelsel naar een baten-lastenstelsel.

De Nederlandse overheid stelt via het ministerie van veiligheid en justitie ongeveer 1 miljard euro ter beschikking voor de financiering van de Rechtspraak<sup>6</sup>. Voor die prijs wordt 1,8 miljoen rechtszaken afgehandeld. Dit verloopt via een getrappt systeem. Het ministerie betaalt rechtstreeks aan de Raad voor de rechtspraak. Zij gebruiken ongeveer 250 miljoen euro om haar eigen werking te betalen, alsook om een aantal landelijke dienstencentra van de Rechtspraak te financieren, zoals Spir-it (die landelijk instaat voor het ICT-gebeuren) en LCDR (een landelijk shared service center, die instaat voor de aankopen van 'De Rechtspraak' en de boekhouding). Ook de gebouwen waarin de verschillende gerechtelijke entiteiten gehuisvest zijn (huur van onder meer het Rijksvastgoedbedrijf), worden betaald door de Raad voor de rechtspraak. Een bedrag van ongeveer 750 miljoen euro wordt door de Raad voor de rechtspraak op haar beurt verder verdeeld onder de verschillende gerechtelijke entiteiten<sup>7</sup>.

Ongeveer 95% van de financiering verloopt via de outputfinanciering, wat een productgerelateerde financiering is en dit via een simpele formule **P X Q**.

Q staat voor productieafspraken (hoeveelheden) en P staat voor de afgesproken productgroepprijzen. De hoeveelheden worden jaarlijks afgesproken tussen de Minister en de Raad voor de rechtspraak, terwijl de prijs voor de productgroep gedurende drie jaar vastligt. Het product van de Rechtspraak is het eindvonnis.

Ongeveer 5% is niet output-gerelateerd en heeft betrekking op de financiering van mega-zaken, dat zijn hele grote uitzonderlijke zaken, waarvoor men per uur wordt betaald en voor de financiering van een aantal organen die eveneens onder de Rechtspraak vallen<sup>8</sup> en voor bijzondere competentiezaken.

Het outputsysteem, zoals het hier werd uitgewerkt, heeft als voordeel dat wanneer er meer zaken worden afgehandeld, er ook meer geld ter beschikking wordt gesteld. Anderzijds wanneer de minister zegt dat er minder geld ter beschikking kan gesteld worden wegens besparingen, dan kan de Rechtspraak zeggen dat er ook minder vonnissen komen, waardoor voorraden blijven liggen en de doorlooptijden oplopen. De prijzen van de productgroepen liggen dus voor drie jaar vast, terwijl de hoeveelheid (aantal zaken) ieder jaar wordt onderhandeld tussen de Raad voor de rechtspraak en de minister.

Op landelijk niveau worden er tien productgroepprijzen afgesproken, waarvan er zes van belang zijn voor de rechtbanken. Voor het jaar 2016 en voor de jaren 2014-2015 gelden de volgende productgroepprijzen, die voor drie jaar vastliggen en die het voorwerp uitmaken van de onderhandelingen tussen de Raad voor de rechtspraak en de minister:

5 Deze financiering vindt haar wettelijke grondslag in de Wet op de Rechterlijke Organisatie en het Besluit Financiering Rechtspraak 2005.

6 In 2005 bedroeg dit bedrag 792 miljoen euro, wat een stijging van 26%

7 Zo krijgt bijvoorbeeld de rechtbank van Rotterdam een bedrag van 71 miljoen euro, waarmee ze de grootste rechtbank is van het land.

8 Onder meer het College van Beroep voor het Bedrijfsleven, Tuchtcolleges en de Commissie van Toezicht

PRIJZEN PER ZAAK (in euro)	2014-2015	2016
Civiele zaken	797	766
Bestuurszaken	2.193	2.115
Vreemdelingenzaken	993	964
Belastingzaken	1.125	1.091
Strafzaken	1.023	986
Kantonzaken	155	150

In de praktijk is er altijd meer- of minderwerk, dan datgene wat met de minister wordt afgesproken. Wanneer men meer werk heeft verricht, krijgt men bijkomend geld van de minister, heeft men minder werk verricht dan moet men geld terugbetalen. Het voordeel in dit systeem is dat de verrekening voor meer- of minderwerk gebeurt tegen 70%. Het idee hierachter is dat een rechtbank niet 100% meer uitgaven heeft door meer te doen en dat wanneer een rechtbank minder werk aflevert, ze sowieso een groot aantal basisuitgaven moet dragen, los van het aantal afgeleverde producten.

Bijvoorbeeld wanneer de Raad voor de rechtspraak en de minister afspreken dat er in één jaar 40.000 vreemdelingenzaken worden afgehandeld, dan krijgt de Rechtspraak 39,7 miljoen euro (40.000 x 993 euro), maar wanneer er achteraf blijkt dat er maar 38.000 zaken werden afgehandeld, dan dient de Rechtspraak 1.390.200 euro terug te betalen (2.000 x 993 euro x 70%). Indien de Rechtspraak echter 41.500 zaken afhandelt, dan krijgt de Rechtspraak bijkomend 1.042.650 euro (1.500 x 993 euro x 70%). Deze verrekeningen vinden jaarlijks plaats en gebeuren via een egalisatierekening die zich tussen de Raad voor de rechtspraak en de minister zich bevindt.

Het nadeel aan het systeem is dat er altijd getracht wordt teveel te begroten, maar dit maakt het voorwerp uit van stevige onderhandelingen tussen de Raad voor de rechtspraak en de minister, die elk met hun eigen prognoseberekeningen komen.

Wanneer de Raad voor de rechtspraak erin slaagt om de Rechtspraak efficiëntiewinsten te laten boeken, dan mag ze hiervan 5% boeken als reserve, het overige wordt afgeroomd en terugbetaald. Ze mag nooit een negatief eigen vermogen hebben. Deze reserve wordt gebruikt om kwaliteits-inspanningen van gerechten te vergoeden, alsook verliezen die sommige gerechten lijden te compenseren.

De productgroepprijzen worden gerekend in de relatie tussen de Raad voor de rechtspraak en de minister. Voor de relatie tussen de Raad voor de rechtspraak en de lokale gerechten is dit te grofmazig. Men heeft die prijzen fijnmaziger gemaakt waardoor men van de productgroepen gaat naar 53 zaakscategorieën. Dit zijn de zogenaamde 'Lamicie-normen', die uitgewerkt werden op basis van (periodieke) tijdschrijfonderzoeken, die door rechters zelf werden uitgevoerd op basis van een relatieve werklastmeting.

Wanneer wij de productgroepprijs nemen voor strafrecht van 1.023 euro (afpraak tussen Raad voor de rechtspraak en minister) dan wordt die als volgt verdeeld tussen de Raad voor de rechtspraak en de lokalen gerechten:

Lamiciecategorie	Euro
Uitspraak meervoudige kamer (MK) = collegiale kamer	4.893,87
Uitwerking appel uitspraak meervoudige kamer (MK) = collegiale kamer	593,52

Lamieciecategorie	Euro
Uitspraak enkelvoudige kamer (EK) = alleenzettelende rechter	399,73
Beschikking raadkamer	164,65
Afdoening zonder uitspraak	0,00

Op basis van een tijdschrijfonderzoek heeft men vastgesteld dat een MK-zaak ongeveer 13 keer zoveel tijd vraagt als een EK-zaak, dat wordt verrekend in minuten. Aan die minuten hangen minutentarieven, deze minutentarieven staan los van de minuten op basis van de behandeltijd.

De Lamicie-normen staan in principe los van de tarieven die afgesproken worden tussen de Raad voor de rechtspraak en de minister. Op basis van de prognoses over het aantal te verwachten uitstroom van zaken, worden budgetten door de Raad voor de rechtspraak toegerekend aan de afzonderlijke gerechten. Ook hier geldt de afspraak dat meer- of minderwerk wordt verrekend tegen 70%.

Wanneer een lokaal gerecht erin slaagt om efficiëntiewinsten te boeken, dan mag ze hiervan 3% boeken als reserve, het overige wordt doorgestort naar de Raad voor de rechtspraak. Indien een gerecht verlies maakt, moet ze eerst haar eigen reserve aanspreken, vooraleer de Raad voor de rechtspraak bijpast. De reserve van een rechtbank kan gebruikt worden om extra te investeren binnen de organisatie zelf.

De verdeling op basis van de Lamicienormen geldt tussen de Raad voor de rechtspraak en de gerechten. Intern kan een gerecht zelf bepalen hoe ze het budget, dat ze krijgt op basis van de Lamicienormen, besteedt. Dit is het integraal management, het gerecht bepaalt wat ze besteedt aan materieel en personeel en hoe ze dit materieel en personeel verdeelt onder de rechtsgebieden<sup>9</sup>, zolang ze de bestuursafspraken met de Raad voor de rechtspraak respecteert en een sluitende begroting aflevert. Zo kan een gerecht verlieslatende rechtsgebieden compenseren met winstgevendende rechtsgebieden, wat in de praktijk vaak gebeurt.

Griffierechten worden geïnd ten voordele van het ministerie en gerechtskosten (zoals onder meer kosten van DNA-onderzoek, telefoontap, deskundigen, tolken en lijkschouwingen) vallen buiten dit budget van de Rechtspraak en kennen een open-einde financiering via openbaar ministerie en de minister van veiligheid en justitie.

### 3. OUTPUTFINANCIERING EN DE NEDERLANDSE RECHTER

Tijdens het kwalitatief onderzoek werd aan verschillende respondenten de vraag gesteld wat voor hun kwaliteit betekent. Daarnaast werden ze ook bevraagd naar hun professionele waarden(-kader).

Hierbij zien we steeds dezelfde antwoorden terugkomen, waarbij tijd als centraal en belangrijk indicator opgegeven wordt. Het gaat om de tijd die je krijgt om je voor te bereiden (dat partijen zien dat je een inhoudelijke kwaliteit hebt over de feiten en de rechtsregels), de tijd die je krijgt op zittingen, de tijd die je krijgt om een juridisch probleem echt te doorgronden, de doorlooptijden en de tijd die je krijgt om opleidingen te volgen. Daarnaast somt men nog de volgende indicatoren op die een invloed hebben op de kwaliteit: de wijze van com-

<sup>9</sup> In Nederland zijn het éénheidsrechtbanken, die bestaan uit verschillende 'rechtsgebieden'. Zo heeft men de rechtbanken meestal ingedeeld in een rechtsgebied strafrecht (en jeugdrecht), het rechtsgebied publiek recht (inclusief vreemdelingenrecht), rechtsgebied civiel/handel en een rechtsgebied kanton.

municatie met de burgers, de empathie die je als rechter toont voor de emoties of andere zaken die spelen bij partijen, de juridische ondersteuning die men krijgt op zitting en naast de zitting, de mogelijkheid om overlegmomenten te organiseren, om juridische kennis maar ook andere vaardigheden op peil te houden en een goede databanksysteem.

Als professionele waarden wordt door de respondenten steeds verwezen naar zorgvuldigheid, integriteit, hoge kwaliteit, rechtvaardigheid en onafhankelijkheid. Voor verschillende respondenten betekent dit niet alleen onafhankelijkheid ten aanzien van de partijen, maar ook naar iedereen die hoger staat in de organisatie en ook ten aanzien van het financiële systeem. De productienormen mogen deze professionele waarden niet in de weg staan.

Geen enkel respondent zou terug willen naar de situatie voor 2002 en zeker niet voor 1998. Alle respondenten die hierover bevestigd worden, vinden het goed dat de gerechten niet meer rechtstreeks afhankelijk zijn van het ministerie van veiligheid en justitie. Niemand van de respondenten heeft een probleem dat men verantwoording dient af te leggen over het geld dat de Rechtspraak krijgt. Men is er zich 100% van bewust dat het om belastinggeld gaat, waarmee zuinig moet worden omgesprongen.

Wanneer de respondenten bevestigd worden over het 'Manifest van Leeuwarden' en de kritiek op de outputfinanciering, wordt eerder een genuanceerd antwoord gegeven. Er wordt ook gewezen naar de specifieke tijdsgeest waarin dit manifest ontstond, op een ogenblik dat er een grote hervorming plaats vond in Nederland<sup>10</sup>.

Op de vraag: "*Brengt outputfinanciering de kwaliteit of de professionele waarden in ge-drang?*", antwoorden de meesten dat dit wel degelijk het geval kan zijn.

De meeste respondenten voelen enigszins een abstracte druk op de kwaliteit met betrekking tot de outputfinanciering, maar ze trachten als professional daar geen rekening mee te houden. Sommige respondenten verklaren wel dat ze vaak een tandje bij steken, door meer in het weekend te werken, wat natuurlijk gevolgen heeft voor de werkdruk. Iedereen probeert zijn werk te doen op een juridische correcte manier. De rechters willen best kijken of het efficiënter en sneller kan, maar niemand wilt op de kwaliteit inboeten. Een respondent stelt zich wel de vraag of de druk die men voelt te maken heeft met het systeem van outputfinanciering of met de tijdsgeest. In de huidige maatschappij voelt ook een specialist in het ziekenhuis of een kassierster in het warenhuis veel werkdruk.

Verschillende respondenten geven aan dat het 'Manifest van Leeuwarden' er gekomen is omdat er miscommunicatie was tussen het bestuur en de rechters. De vraag naar "*Waar staan we voor?*" wordt, naar het aanvoelen van vele rechters anders ingevuld door het bestuur, dat dit zeer financieringsgericht en bedrijfsmatig invult. Het is niet zozeer de werkdruk, maar vooral het gerechtsbestuur dat ze niet meer herkennen. Vele rechters missen de aansluiting met het bestuur. Er is een algemeen aanvoelen van een grote afstand tussen de rechters en de bestuurders.

Wanneer er gevraagd wordt aan de respondenten of ze een zekere druk voelen vanuit het management met betrekking tot de prestatienormen, wordt hier ook genuanceerd op gereageerd. De druk vanuit het management om de prestatiecijfers zit voornamelijk op het

<sup>10</sup> Op 1 januari 2013 trad de Herziening van de Gerechtelijke Kaart in voege, waarbij het aantal rechtbanken werden verminderd van 19 naar 10 en 5 gerechtshoven werden verminderd naar 4, tegelijk werden alle gerechtsbesturen herbenoemd en grotendeels vernieuwd.

niveau van de afdelingsvoorzitters en de team-managers. Zij delen de rechters in op basis van roosters. De teamvoorzitters zijn degenen die door het bestuur rechtstreeks of onrechtstreeks via de afdelingsvoorzitters worden aangestuurd op de prestatienormen. De teamvoorzitters of oud-teamvoorzitters verklaren dat ze trachten zo weinig mogelijk de individuele rechters ermee lastig te vallen, omdat deze anders de verkeerde prikkels zouden krijgen. De meeste rechters hebben, wanneer ze hun zittingen doen, wel enig kostenbesef in die mate dat ze trachten hun zittingen efficiënt te organiseren, en ze houden er rekening mee dat uitstellen van een zaak ten koste gaat van de rendabiliteit van die zaak.

Door verschillende respondenten wordt aangegeven dat ze toch zijdelings gestuurd worden op de prestaties. Alles wordt cijfermatig bijgehouden. Wanneer het management klaagt dat er te weinig vonnissen worden gemaakt, stroomt dat geleidelijk toch door naar de individuele rechter. Zo gebeurt het dat via de evaluatiegesprekken vergelijkingen worden gemaakt met andere rechters over het aantal vonnissen dat wordt afgeleverd. Verschillende respondenten geven aan dat ze toch een zekere druk voelen, omdat het gerechtshof hard stuurt op prestaties en op financiële resultaten en dat ze weinig rekening houden met de effectieve werkdruk of met de kwaliteit die wordt ingeboet.

De leidinggevende Control & Financiën geeft aan dat de informatie over te halen doelen en het gehaalde resultaat voor iedereen beschikbaar is, maar teamvoorzitters worden op basis van deze gegevens vanuit het bestuur sterk op gestuurd. Via een computersysteem wordt het aantal zaken en vonnissen nauwgezet (wekelijks en maandelijks) opgevolgd, om geen geld te verliezen door vergissingen.

De president van een gerecht verklaarde hieromtrent: *“In feitelijke zin denk ik dat wij onafhankelijk kunnen werken, tegelijkertijd zie ik wel dat de druk toch onbewust heel groot is. Dat soms rechters naar mij toekomen, heel enthousiast, ik heb zoveel zaken gedaan en daardoor heb ik zoveel geld voor de rechtbank verdiend. En dan zeg ik, daar zit je hier niet voor. Ik moet dat niet weten, houdt er over op, je moet daar niet over nadenken. Jij moet gewoon zaken doen. Van de andere kant hopen wij wel dat grote achterstanden worden weggewerkt, dat als ik zie dat onze rechtbank minder productief is dan een andere naast mij en ik snap het niet, dan heb ik wel de neiging hen kritisch te ondervragen, hoe kan dat nu? Daar kan wel wat druk vanuit gaan, kan ik mij voorstellen.”*

Het rechterlijk bestuurslid van de Raad voor de rechtspraak geeft toe dat men een beetje doorgeschooten is in de druk die op individuele rechter wordt gelegd: *“Rechters moeten echt kijken naar de kwaliteit en niet wat het eigenlijk kost?”*

Verschillende respondenten gaven ook aan dat de outputfinanciering geen rekening houdt met de toename van complexe zaken de afgelopen vijf jaar.

Zo tracht het openbaar ministerie eenvoudige zaken af te handelen buiten de rechtbank, wat tot gevolg heeft dat het eerdere de moeilijke en ingewikkelde zaken zijn die naar de rechtbank komen. Ook in het handelsrecht is deze evolutie merkbaar. Een handelszaak (productgroepprijs 766 euro) wordt beter betaald dan een kantonzaak (productgroepprijs 150 euro). Recentelijk werd de bevoegdheidsgrens voor de kantonzaken opgetrokken tot 25.000 euro, hierdoor gingen een groot aantal meer eenvoudige zaken van handelsrecht naar kanton. Dit had twee effecten, namelijk dat het ministerie voor die zaken een veel lager productgroepprijs moest betalen, terwijl dit extra werk opleverde voor de kantonrechter en het feit dat in het handelsrecht alleen nog maar de complexere zaken overbleven, wat drukte op het rendement.

Een ander kritiek is dat de outputfinanciering alleen rekening houdt met de output en geen rekening met de outsource, het wordt puur cijfermatig bekeken vanuit de productie, niet vanuit het (maatschappelijk) effect van een vonnis. Een kantonrechter verwoordt het zo: *“Het punt is dat outputfinanciering gaat uit van bedrijfsmatig model, dat gaat uit van marktwerking en de vraag is of rechtspraak een goed vindt dat onder marktwerking valt, ik vind van niet. Ik denk dat je de maatschappelijke kost en baten ook moet wegen en een goede beslissing levert in de verdere samenleving zoveel kostenbesparing op, dat je dit moet moet meewegen in jouw geldallocatie.”*

#### 4. OUTPUTFINANCIERING EN STRAFZAKEN

Sommige rechtgebieden hebben het door de outputfinanciering moeilijker dan andere rechtsgebieden om rendabel te zijn. Bijna door alle respondenten wordt dan verwezen naar het strafrecht. Strafrecht heeft het om verschillende redenen moeilijker dan andere rechtsgebieden en is bij verschillende gerechten een verlieslatend rechtsgebied. Het heeft verschillende redenen, maar heeft voornamelijk te maken met de specificiteit van strafzaken.

Een eerste reden is, dat door de onderhandelingen tussen de Raad voor de rechtspraak en de minister, waarbij ook bepaalde *efficiency*-eisen worden gesteld, de laatste jaren de product-groeprijzen uit elkaar zijn gegroeid. In de onderhandelingen wordt onder meer bepaald dat bepaalde productgroeprijzen zullen stijgen, omdat door nieuwe wetgeving, de verwachte instroom zal stijgen. Bepaalde rechtsgebieden zijn daar heel goed in om deze informatie te laten doorstromen naar de onderhandelingen, andere rechtsgebieden doen dat veel minder. Zo kan je zien dat het bestuursrecht overgefinancierd wordt, terwijl het strafrecht zwaar ondergefinancierd wordt omdat de productprijs niet meer actueel is.

Een tweede reden is dat strafrecht, door de aard van de zaken, vaak meer zittingsintensief is dan bijvoorbeeld bestuursrecht. Dit heeft ook specifieke redenen die te maken hebben met de typische rechtsgang binnen strafzaken: vaak worden getuigen of deskundigen gehoord of dient er bijkomend onderzoek te gebeuren.

Een derde reden ligt in het feit dat men in strafrecht sterk afhankelijk is van de input van de ketenpartner het openbaar ministerie. Jaarlijks wordt er een convenant afgesloten tussen het openbaar ministerie en de afdeling/teams strafrecht omtrent de hoeveelheid zaken en welke zittingen men moet aanbieden. Het openbaar ministerie kent echter een andere financieringswijze dan de output-financiering. Zo wordt het openbaar ministerie gefinancierd op haar input en op bepaalde misdaadfenomenen. Haar financiering is totaal niet afhankelijk van de output van de rechtbanken. Dit heeft tot gevolg dat het openbaar ministerie soms te snel zaken aanleveren bij de rechtbank, waardoor zij wel reeds hun financiering voor deze zaken krijgen, terwijl deze strafzaken nog niet volledig in staat zijn om behandeld te worden. Strafbzaken dienen vaak uitgesteld te worden, omdat proces-verbalen ontbreken, het dossier onvolledig is, het eindproces-verbaal nog niet volledig in orde is. Een zaak uitstellen kost voor de rechtbank geld, aangezien de outputfinanciering er in principe van uitgaat dat er één zitting is, gevolgd door een vonnis.

Strafrechters voelen wel aan dat een uitstel geld kost en ze proberen vaak toch de strafzaak zo snel mogelijk in beraad te nemen, maar voor velen is dat wel een worsteling omdat men op die manier weer inboet op de kwaliteit die men geacht wordt te leveren.



Men heeft dit recentelijk proberen op te lossen door enerzijds een ‘verkeerstoren’ te installeren, waarin personeel van het openbaar ministerie samen met gerechtspersoneel fysiek samenzitten. Zij maken hierin duidelijk afspraken waaraan een dossier moet voldoen voordat het openbaar ministerie een specifieke zaak doorstuurt naar de rechtbank. Het dossier wordt formeel bekeken vanuit een *checklist*. Sommige dossiers worden proforma op zitting gebracht, omdat ze nog niet volledig zijn (voorbeeld verslag van psychiater of een andere rapportage ontbreekt), maar in die gevallen worden de rechters gewaarschuwd dat de zaak inhoudelijk nog niet moet voorbereid worden. Men probeert het proces te stroomlijnen en zo efficiënt mogelijk met kostbare zittingstijd om te gaan.

Anderzijds tracht men naar de toekomst toe de financieringswijze voor het openbaar ministerie aan te passen. Het openbaar ministerie zal nog wel gefinancierd worden op haar input, maar zal pas de betaling krijgen, als er ook een eindvonnis is bij de rechtbank, dit zou het openbaar ministerie motiveren om volledige dossiers op zitting te brengen. Op die manier wordt een gemeenschappelijk belang gecreëerd met de ketenpartner.

Een vierde reden is dat de inroostering in strafrecht soms moeilijk ligt. De manier waarop moet inroosterd worden, gebeurt op basis van normen. De afdelingsvoorzitter strafjeugdrecht/teamvoorzitter straf Breda verwoordt het zo: *“Ja en daar hebben we normen over. Een enkelvoudige zitting duurt drie en half uur, een meervoudige zitting is een hele dag en die duurt zes uur. Die zaken worden inroosterd op zes uur zittingstijd. Een zitting, een meervoudige kamer zitting kan acht eindproducten opleveren, maar ook twee of één, afhankelijk van de soort zaak. We hebben ook de mini-mega’s. Voor één zaak heb je drie of vier zittingsdagen nodig en dan komen er toch maar twee vonnissen uit.”* In strafrecht wringt de inroostering ook door bepaalde onverwachte strafzaken, zoals moordzaken. Ook al zijn die zaken vaak op zich eenvoudig, je moet gelet op de aard van de zaak soms meer zittingstijd voorzien, terwijl er eigenlijk dezelfde prijs krijgt als voor een standaardzaak. Bovendien doorkruist dit vaak de normale verloop van andere zaken. Zo gaf de afdelingsvoorzitter straf- en jeugdrecht aan: *“Wij hebben op dit moment 19. We stoppen dan het hele proces, zal ik dan maar zeggen, want die hebben dan meer aandacht nodig dan. Eén moordzaak kost, denk ik, qua capaciteit zoveel als, daar kan je acht of tien andere gemiddelde woninginbrakenzaken voor doen. Dat is ook het lastige van het systeem. Je krijgt het gewoon niet kloppend.”*

Er wordt van een teamvoorzitter ook een constante opvolging en bijsturing verwacht. Wanneer men een bepaalde daling heeft in een soort zaken, tracht men dit te compenseren met een ander soort zaken, om zo het verlies zo klein mogelijk te maken. Er wordt best getracht een goede mix van zaken te maken.

Er wordt ook echt gerekend bij het opstellen van een zittingsrooster. De afdelingsvoorzitter straf- en jeugdrecht formuleert het als volgt: *“Dan kan je een hele dag kwijt zijn, maar je kan uiteindelijk maar drie uur in rekening brengen, zeg maar. Of je plant een hele dag omdat je denkt dat dat er veel verweer komen of nog getuigen moeten gehoord worden op zitting en uiteindelijk valt het allemaal mee en dan heb je wel iedereen uitgeroosterd voor een hele dag zitten, maar eigenlijk is je feitelijke zittingstijd veel korter. Als je dan een mega hebt dan probeer je daar een soort rekensom op los te laten. Je hebt een megazaak met acht of negen verdachten zijn, dat dat betekent dat je acht of negen eindproducten hebt aan een kleine 5.000 euro per vonnis en dat zet je dan af tegen de uurprijs van een mega en dan ga je wegen, wat levert uiteindelijk het meeste op, als we hem aanmerken als mega of als gewoon afdoen in de stroom. In die zin zit er ook iets raars in het systeem.”*



Bovendien wordt jaarlijks op basis van de opbrengst in de verschillende sectoren het aantal rechters en gerechtspersoneel verdeeld over de verschillende rechtsgebieden. Sommige gerechtsbesturen delen dan ook meer rechters en gerechtspersoneel toe aan winstgevende sectoren (zoals bestuursrecht) om jaarlijks meer opbrengst te krijgen, terwijl er minder rechters en gerechtspersoneel gaan naar het strafrecht, omdat ze toch verlieslatend zijn, wat uiteindelijk nog meer druk legt op de sector strafrecht.

## 5. LEIDT DE OUTPUTFINANCIERING NIET TOT MISBRUIKEN OF MANIPULATIE VAN CIJFERS?

Uit de literatuur (DE BRUIJN, 2008) blijkt prestatiefinanciering negatieve gevolgen kent, zoals onder meer strategisch gedrag door het manipuleren van cijfers, het blokkeren van innovatie en ambitie, het verhullende van de werkelijke prestaties, meer kopieergedrag dan leer-gedrag, meer bureaucratie en minder kwaliteit. In de literatuur wordt letterlijk gesproken over 'perverse' gevolgen.

Verschillende respondenten gebruiken op eigen initiatief het woord pervers, wanneer men het had over de neveneffecten van de outputfinanciering.

Sommige respondenten weten dat dit gebeurt en geven hier enkele concrete voorbeelden van:

Afdelingsvoorzitter straf- en jeugdrecht: *“Er zit wel iets pervers in het systeem. Want een enkelvoudige zaak levert veel minder op dan een meervoudige zaak en dat verschil is best groot en dat is soms heel gerechtvaardigd. Want je kan, op een ochtend, als politierechter best 15 zaken wegwerken zonder problemen. Dat zijn dan heel simpele zaakjes en daar is ook de berekening op gebaseerd. Je hebt ook wel zo een grijze tussencategorie, die ook op een politierechterzitting een uur behandeltijd kost en dan is het heel aantrekkelijk om die naar de meervoudige kamer te doen, want het prijsverschil is best groot. Daar hebben we wel afspraken over want landelijk gezien doet je 85% van de zaken enkelvoudig af, 15% meervoudig, dat is wel een sturingsmechanisme, waarmee je dan naar kijkt, loopt je niet teveel uit de pas. En met het openbaar ministerie maak je afspraken over welke soort zaken naar de meervoudige kamers gaan. Er zijn dus een heleboel zaken bij waar het evident is, maar je hebt dus een grijze tussengebied en daar probeer je wel op te sturen.”*

Strafrechter: *“Die neiging ziet je wel eens bij megazaken, waar je per uur betaald wordt. Dat je eerder geneigd bent om gemakkelijker er al een uur van te maken bij wijze van spreken. Dat risico loop je dan. Iedere vorm van financiering zal wel iets...”*

De senior rechter in het bestuursrecht gaf eveneens twee voorbeelden: *“Dat gebeurt doordat bijvoorbeeld afgelopen vrijdag ben ik meervoudige kamerzittingen gaan plannen, die leveren meer op dan enkelvoudige zittingen. Daar ligt een groot cluster van, doet er verder niet toe van, een groot aantal zaken, die eigenlijk inhoudelijk niet zo heel erg ingewikkeld zijn, die eigenlijk gewoon enkelvoudig af kunnen worden gedaan, maar daar wordt daarbij wel bij de overwegingen gemaakt: nou, weet je wat, we zetten er tien op de meervoudige zitting, dan wordt er een lijn uitgezet die ook prima enkelvoudig kan uitgezet worden, maar ja met de gedachten dat het meer geld oplevert en dat zorgt dat de formatie qua rechters en juridische medewerkers dan voor het komende jaar blijft zoals het is, dan wordt die keuze gemaakt.”*

In het tweede voorbeeld past men een nieuwe procedure niet meer toe: *“Sinds anderhalf jaar, kunnen we zogenaamde bestuurlijke lus toepassen, dat we een tussenuitspraak wijzen*

*waarin we zeggen tegen de bestuursorgaan: u heeft een fout begaan, neemt maar een nieuw besluit en daar heeft u acht tot twaalf weken de tijd voor en wanneer ze een nieuw besluit nemen en dan komt de zaak weer terug of die blijft bij de rechtbank en dan gaan we een nieuwe zitting plannen en dan ga je het er nog eens over hebben, maar dat is één zaak, een einduitspraak telt. Terwijl het voorheen zo was, dat wanneer je vond dat een bestuursorgaan een gebrekkig besluit had genomen dan werd zo'n besluit vernietigd en dat ging weer terug naar het bestuursorgaan en was die hier weg. Dan ging men waarschijnlijk een nieuw besluit nemen, dan kon opnieuw weer iemand tegen in beroep gaan. Wat we een aantal keren hebben gehad is dat we een bestuurlijke lus hebben toegepast en dat brengt zoveel ellende met zich mee, in die zin dat je weer een nieuwe zitting moet gaan plannen, al die partijen, zeker als het om meerdere partijen gaat, weer bij elkaar krijgen, eindeloze stromen van weer papier, maar het gaat maar om één eindvonnis, wat uiteindelijk wordt gewezen. Wat ik nu steeds meer om me heen hoor is, dat de mensen zeggen: het is goed, we gaan gewoon vernietigen en ze doen het maar opnieuw. Laat maar die bestuurlijke lus en dat heeft ook met die financiering te maken. In die zin heeft dat wel effect op hoe wij hier onze zaken afdoen en dat lijkt mij niet de bedoeling. Als de wetgever bedenkt wat efficiënter is voor de burger, namelijk zo'n bestuurlijke lus toepassen, dan moet daar ook de financiering worden op afgestemd." Door het niet toepassen van deze nieuwe procedure is de de burger veel langer aan het procederen dan anders geval is en lopen de doorlooptijden in die zaken op.*

Het rechterlijk bestuurslid van de Raad voor de rechtspraak nuanceert deze manipulaties: *"Wij vergelijken gewoon op macroniveau en als de diefstal van een rolletje drop in een bepaalde rechtbank altijd meervoudig gebeurt, omdat meer geld oplevert, dan komt dat op een gegeven moment uit. Uit die grote getallen komt dat wel. Maar nu gebeurt het in de mate dat we zeggen van, daar gaan we niet op sturen... Ik kan dat zo aanwijzen bij welke rechter het gebeurt, we doen er alleen iets mee, als het significant afwijkt. We kijken zo macro naar."*

Aan de leidinggeevenden wordt gevraagd of ten gevolge van de outputfinanciering geen concurrentie ontstaat tussen de gerechten. Over het algemeen vindt men dat dit wel meevalt. De onderlinge verschillen worden gezien als een uitdaging en een versterking. Gerechten doen onderling, mede onder invloed van de Raad voor de rechtspraak, aan benchmarking. Ze gaan kijken waarom sommige rechtbanken het beter doen in bepaalde rechtsgebieden en vergelijken onderlinge werkprocessen.

## 6. DE PROFESSIONELE STANDAARDEN

In het strafrecht werd er al door sommige nagedacht over professionele standaarden. Door de kritiek VAN LEEUWARDEN is dit in een stroomversnelling gekomen en zijn ook de andere rechtsgebieden op die kar gesprongen. De professionele standaarden zijn minimum kwaliteitseisen waaraan een strafzaak, volgens de strafrechters, moet voldoen, ondanks dat dit een eventueel negatief effect heeft op het rendement van strafzaken.

De standaarden zijn bedoeld ter bevordering van de kwaliteit van het werk van de strafrechters. Zij richten zich zowel tot de organisatie ('de Rechtspraak') als tot de individuele strafrechters, die elk op hun eigen gebied verantwoordelijk zijn voor en aanspreekbaar zijn op de naleving ervan. In het ene geval vraagt de professionele standaarden vooral van de organisatie om te faciliteren; in het andere geval ligt de naleving ervan vooral in handen van de individuele strafrechter. De standaarden beogen de balans te herstellen tussen management en professionals, door de regie meer bij de strafrechter te leggen en normen te

stellen voor een werklust die toelaat dat onder alle omstandigheden kwaliteit geboden kan worden<sup>11</sup>.

Met de professionele standaarden wordt landelijk afgesproken per sector, wat kwaliteit betekent, hoeveel tijd je nodig hebt voor een zaak, hoe opgeleid een rechter moet zijn. Vanaf wanneer mag een rechter alleen zetelen of rechter-commissaris zijn. Het gaat om de minimumnormen die altijd voldaan moeten zijn. Die normen komen ook *bottum-up*, van onderuit, uitgaande van de rechters. Het komt vanuit de inhoud. Het opstellen van professionele standaarden wordt volledig ondersteund door de gerechtsbesturen en de Raad voor de rechtspraak. Ook de minister heeft toe gezegd dat hij met de resultaten zou rekening houden.

Deze professionele standaarden gaan wegen op de begroting. Volgens de respondenten wordt er landelijk afgesproken dat men twee begrotingen gaat indienen. Eén volgens de professionele standaarden en één wat haalbaar is voor de rechtbank en dan gaat men zien welke rechtbanken afwijken van de professionele standaarden. In de rechtbank Zeeland-West Brabant had men al normen die niet zo ver afweken van de professionele standaarden, daarom hadden ze ook altijd een negatieve begroting.

Al de respondenten zijn voorstander van de professionele standaarden en hebben hier ook echt hun hoop op gevestigd dat hierdoor de druk op de kwaliteit zal verminderen. Ze hopen dat bij het bepalen van de financiering, met deze professionele standaarden in de toekomst zal rekening worden gehouden.

## 7. DE OUTPUTFINANCIERING OF EEN ANDERE FINANCIERINGSSYSTEEM

Gelet op de kritiek die sommige rechters hebben op de outputfinanciering, werd aan verschillende rechters gevraagd om punten te geven op het systeem. Bij de rechters krijgt de outputfinanciering een gemiddelde van 5,8/10. De respondenten, die hoger staan in de organisatie (afdelingsvoorzitters, rechterlijke en niet rechterlijke bestuursleden), geven een gemiddelde van 7,25/10.

De respondenten werden ook bevraagd naar een alternatief en beter systeem. De meesten geïnterviewden hebben niet direct een alternatief systeem voor ogen, sommige wijzen op een project dat enkele jaren geleden werd gestart inzake procesfinanciering, maar dat ondertussen werd stopgezet omdat men ook tegen verkeerde prikkels aanliep. Andere zijn voorstander van een combinatie van systemen (rekening houdende met doorlooptijden), maar geven ook aan dat financiering louter op de input geen of onvoldoende prikkels geeft om een zaak (snel) af te werken.

Wanneer er naar alternatieven wordt doorgevraagd, vinden de meeste respondenten de outputfinanciering op zich toch geen slecht systeem (bij gebreke aan een beter systeem), maar het moet meer fijnmaziger worden of er moet meer de reële prijs tegenover staan. Sommige respondenten wijzen er ook op dat het systeem momenteel te star is. Het zou dynamischer moeten. Er komen voortdurende wijzigingen in wetgeving en dat heeft vaak een directe impact op het werk van de rechters. Wanneer men bvb. iets wijzigt in het vreemdelingenrecht, met betrekking tot de procedures dan heeft dit een direct effect, zowel in meer werk, als in minder werk. Met die nieuwe regels houdt het outputsysteem te weinig

<sup>11</sup> Professionele standaarden strafrecht, de Rechtspraak, terug te vinden bij [www.Rechtspraak.nl](http://www.Rechtspraak.nl).

rekening. Men zou zich beter moeten voorbereiden en de impact berekenen op de werkvloer van wetswijzigingen.

De leidinggevende Control & Financiën is voorstander van de outputfinanciering. Men gaat immers efficiënt om met belastinggeld. Het is daarnaast een eerlijk systeem, rechtbanken worden betaald op basis van de effectieve resultaten. Men kan de producten, aantallen en gemiddelde doorlooptijden gemakkelijker meten en het maakt de rechtbanken onderling goed vergelijkbaar waardoor benchmarking tussen de verschillende rechtbanken mogelijk wordt. Tenslotte zorgt outputfinanciering ook voor een prikkel om zaken af te werken. Nadeel aan het systeem is dat productgroeprijzen uit elkaar zijn gelopen en niet meer actueel of reëel zijn.

In de literatuur (HERWELDER, 2010) wordt ook als negatief gevolg van de prestatiebekostiging opgegeven dat de gemiddelde prestatienormen, die gelden voor de organisatie, één op één wordt doorvertaald naar het individu. Zowel de leidinggevende Control & Financiën, als het rechterlijk bestuurslid van de Raad voor de rechtspraak erkennen dit en geven aan dat de gerechten de Lamicie-normen niet één op één mogen doorvertalen naar de individuele rechter. De Lamicie-normen gelden tussen de Raad en de gerechten. De besturen van de gerechten moeten dit intern naar eigen goeddunken verdelen.

Anderzijds geven de respondenten ook aan dat door de outputfinanciering men meer bedrijfsmatiger is gaan werken en meer oog heeft voor efficiënte afhandeling van zaken.

## 8. BEVRAGING VAN DE BELGISCHE NEDERLANDSTALIGE RECHTERS

Het is nog niet met zekerheid geweten op welke wijze de Belgische rechtbanken gaan gefinancierd worden, gelet op het verzelfstandigd beheer waarvan de wettelijke basis in 2014 werd vastgelegd (in algemene termen).

In het kader van het hogervermeld kwantitief onderzoek (zie inleiding) werden drie vragen voorgelegd aan de Belgische Nederlandstalige rechters.

Op de vraag: *“In Nederland wordt men grotendeels gefinancierd via een outputfinanciering. Dit betekent dat een rechtbank/hof zijn financiering krijgt op basis van het aantal afgeleverde eindvonnissen. Bent u voorstander van zo’n vorm van financiering?”*, kregen we van 20% van de respondenten de reactie dat ze voorstander zijn van zo’n financieringssysteem, 61,1% van de respondenten is tegen, 3,7% heeft geen mening en 14,8% hebben nuanceringen aangebracht. Uit deze nuanceringen blijkt dat de meesten er tegen zijn, als er niet met andere indicatoren/factoren wordt rekening gehouden (zoals kwaliteit, input, complexiteit, bevolking, aard van de zaak,...). Vooral de nadruk op kwaliteit wordt telkens gelegd.

Op de vraag: *“Meent u dat de kwaliteit van uw werk onder druk komt te staan, wanneer de rechtbanken/hoven gefinancierd worden op basis van het aantal afgeleverde eindvonnissen (outputfinanciering)?”* antwoordt 62,4% van de respondenten dat ze hiervan overtuigd zijn. 21,6% van de respondenten menen dat de kwaliteit niet onder druk komt. 4,3% van de respondenten heeft geen mening en 9,9% van de respondenten brengt een nuancering aan. De meeste van deze respondenten formuleren bedenkingen over de financiering op basis van de output.

Tenslotte wordt aan de rechters de vraag gesteld naar een andere wijze van financiering. Op de vraag: *“Vindt u dat een rechtbank/hof het best kan gefinancierd worden op haar input,*

*haar output, een combinatie of een andere wijze van financiering*”, antwoordt 16,7% van de respondenten dat ze voorstander zijn van een financiering gebaseerd op input, 3,7% van de respondenten zijn voorstander van een outputfinanciering, 44,4% van de respondenten willen een combinatie tussen input en output, en 19,8% van de respondenten zijn voorstander van een andere wijze van financiering, 2,5% van de respondenten heeft geen mening en 13% (21 antwoorden) heeft een nuance geformuleerd. Uit de nuances die geformuleerd worden, blijkt dat het grootste gedeelte voorstander is van een gecombineerde wijze van financiering, naast de input en de output, ook andere criteria zoals onder meer klantentevredenheid, bevolkingsaantal, aard van de zaak.

## 9. BESLUIT

Het kwalitatief onderzoek bij de Nederlandse rechters bevestigt ook de resultaten van eerder gevoerde kwantitatieve onderzoeken<sup>12</sup>, waarbij vastgesteld werd dat de kwaliteit onder druk staat omdat er de laatste jaren te veel gestuurd werd op de bedrijfsmatige en financiële resultaten en dat er te weinig oog was voor de kwaliteit en de professionele waarden van de rechters. Uit het onderzoek blijkt dat de outputfinanciering op zich een goed financieringssysteem kan zijn voor de rechtbanken en dat er, ondanks de kritiek, nog voldoende draagvlak te vinden is bij de individuele rechters, op voorwaarde dat het minder star wordt toegepast, gebeurt tegen reële en actuele prijzen en waarbij voldoende waarborgen worden geboden om de kwaliteit te behouden. Op dat vlak is het af te wachten op welke wijze de professionele standaarden zullen doorwegen in de afspraken omtrent de financiering tussen de Raad en de minister van justitie en veiligheid.

Eindvonnissen zijn meetbaar en dankzij de outputfinanciering krijgt de samenleving een duidelijk zicht op welke bedragen naar justitie gaan en op welke wijze deze besteed worden.

Uit de analyse van de huidige ontwikkelingen in België, kunnen we niet vaststellen welke financiering er gaat plaatsvinden. Een financiering op korte termijn op basis van output lijkt mij niet mogelijk, aangezien er onvoldoende objectieve gegevens voorhanden zijn. De werklasmetingen zijn niet volledig afgerond, zijn vaak niet meer actueel of accuraat en zijn onvoldoende entiteitsoverschrijdend. Duidelijke, objectieve en gedetailleerde kostprijsberekeningen zijn nauwelijks voorhanden en kunnen ook onvoldoende uit de huidige ICT-systemen gehaald worden, wanneer er geen duidelijke afspraken komen over de registratie van de input en de output in de systemen. Gaat men bovendien een belonings- of bestrafingssysteem inbouwen voor respectievelijk goed- of slechtwerkende rechtbanken en hoven? De financiering baseren op de huidige personeelsverdeling is moeilijk verdedigbaar, aangezien er grote verschillen bestaan tussen entiteiten met betrekking tot de noden en de beschikbare magistraten en gerechtspersoneel.

Wanneer men een financieringssysteem zal kiezen in België, zal men naast transparantie, ook moeten werken aan een goede communicatie. Net zoals in Nederland, willen de Belgische Nederlandstalige rechters kwaliteit blijven leveren en het financieringssysteem mag zeker niet ertoe leiden dat er moet ingeboet worden op kwaliteit, wil men enig draagvlak creëren.

<sup>12</sup> Zie voetnoot 2

**REFERENTIES**

- ALGEMENE REKENKAMER (2015). *Bekostiging van de Rechtspraak*, maart.
- DE BRUIJN, H. (2008). *Managers en professionals*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- HAENEN, M. (2012). Meer dan 500 rechters ondertekenen pamflet: we hebben het te druk. *NRC.nl*, 20 december. Verkregen op 29 november 2017, via <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/12/20/meer-dan-500-rechters-ondertekenen-pamflet-we-hebben-het-te-druk>
- HERWEIJER, M. (2010). *Effecten van prestatiebekostiging, in efficiëntie en effectiviteit van de publieke sector*, SVR-studie.
- INTERVIEW (18 april 2016). Unithoofd van de afdeling Controller/Financiën van de rechtbank van Rotterdam (Unit Financiën & Control)
- JENSMA, F. (2013). Manifest van rechters heeft boemerangeffect. *NRC.nl*, 5 januari. Verkregen op 29 november 2017, via <http://www.nrc.nl/nieuws/2013/01/05/manifest-van-rechters-heeft-boemerangeffect>
- NOS (2012). Veel rechters tekenen manifest. *NOS*, 18 december. Verkregen op 29 november 2017, via <http://nos.nl/artikel/452927-veel-rechters-tekenen-manifest.html>
- RECHTBANK ROTTERDAM (2016). *De managementrapportage (tot en met december 2015)*, 8 februari.
- RECHT.NL (2012). Raadsheren trekken aan de bel om hoge werkdruk. *RECHT.NL*, 14 december. Verkregen op 29 november 2017, via <http://www.recht.nl/55844/raadsheren-trekken-aan-bel-om-hoge-werkdruk>