



Competenties en niveaubeschrijvingen

De elf competenties, zoals weergegeven in het rechters-/raadsheerprofiel, zijn nader uitgewerkt. Daarbij is per competentie een definitie gegeven en is de ontwikkelbaarheid van de competentie beschreven. Verder zijn de competenties uitgewerkt in verschillende (maximaal 4) niveaus van toenemende complexiteit (ze zijn cumulatief; het hoogste niveau veronderstelt ook de gedragseigenschappen van de lagere niveaus). Doorgaans is niveau 3 ook de eindterm voor de raadsheer in opleiding, doch bij specifieke onderwerpen is daaraan een niveau raadsheer aan toegevoegd. Ook de raadsheer in opleiding wordt geacht de onderliggende niveaus te beheersen.

De competentieniveaus zijn uitgewerkt volgens de volgende thematiek:

- Voorbereiding zitting
- Zitting
- Beslissen en Uitspraken
- Magistratelijkheid/Professionalisering/Beleid
- Samenwerken/Communicatie/Intervisie

In de hierna opgenomen matrix is het kruisverband aangegeven tussen de thema's en de competenties. De daarin terug te vinden keuzes zijn ten behoeve van overzicht en heldere beschrijving van het verwachte gedrag met enige restrictie gemaakt. Daarna volgt de invulling van de competentieniveaus naar dit kruisverband.

THEMA / COMPETENTIE	Zitting voorbereiden	Zitting	Beslissen en uitspraken	Magistratelijkheid/ Professionalisering/ Beleid	Samenwerken/ Communicatie/ Intervisie
“Omgevingsbewust-zijn”	X	X	X	X	
“Analytisch vermogen en oordeelsvorming”	X	X	X		
“Luisteren”		X	X		X
“Overredingskracht”		X	X		
“Regievoering”	X	X		X	X
“Samenwerken”	X	X	X	X	X
“Zelfvertrouwen en authenticiteit”		X	X	X	
“Flexibiliteit”		X		X	X
“Zelfbewustzijn”	X			X	X
“Leervermogen en zelfreflectie”	X	X	X	X	X
“Besluitvaardigheid”		X	X		

Uitwerking Competenties

Omgevingsbewustzijn

Competentie omgevingsbewustzijn uit referentieprofiel rechter

Heeft oog voor maatschappelijke ontwikkelingen en vormt zich een eigen beeld in de context van de rechtspraak.

Zoekt bekende, nieuwe en tegenstrijdige informatie en diverse perspectieven die van invloed kunnen zijn op de oordeelsvorming en procesgang.

Toont zich bewust van de invloed van verschillende en de achtergrond van partijen.

Heeft zicht in de impact van de eigen rol en de positie in de maatschappelijke context en houdt daar rekening mee, met behoud van distantie.

Ontwikkelbaarheid competentie omgevingsbewustzijn

Omgevingsbewustzijn is gerelateerd aan de competentie luisteren. Het betekent in de basis zaken goed kunnen aanvoelen. Omgevingsbewustzijn is goed te ontwikkelen, maar dan moet de rio wel begrijpen en aanvoelen wat de gevolgen zijn van zijn of haar activiteiten en beslissingen die genomen worden op basis van het inschatten van de omgeving. Als deze basis aanwezig is dan is deze competentie te ontwikkelen. Snelle ontwikkeling wordt bereikt als de persoon die te weinig van het gedrag laat zien zich laat begeleiden door iemand in de organisatie die veel van het gedrag laat zien. Onderdeel van de competentie is integriteit. Deze basiswaarde is op zich lastig te ontwikkelen. Dit vereist een continue focus op het bewust zijn van grenzen en de wil om zich binnen deze grenzen te bewegen en de eigen positie daarin te bezien.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau Raadsheer
Zitting voorbereiding	<ul style="list-style-type: none">Is bewust van wat er speelt op maatschappelijk, politiek en juridisch gebied in het kader van de betrokken zaak.	<ul style="list-style-type: none">Betrekt bij de voorbereiding actuele maatschappelijke, politieke en juridische zaken en ervaring en leerpunten uit gedane zaken.Integreert ervaringen uit stages en oriëntatiebezoeken in de voorbereiding.	<ul style="list-style-type: none">Is bewust van eigen rol en impact op maatschappelijk, politiek en juridische debat. Legt verband tussen externe ontwikkelingen, de justitiabele en de zaak.	<ul style="list-style-type: none">Houdt rekening met rechtsontwikkeling.
Zitting	<ul style="list-style-type: none">Toont zich bewust van de belangen van partijen.Toont zich bewust van de eigen uitstraling.Stelt zich neutraal op.Is zich binnen en buiten het werk bewust van de positie van onpartijdige en onafhankelijke rechtspraak, haar gezag en de eigen rol daarin.	<ul style="list-style-type: none">Heeft oog voor externe invloeden op de behandeling van de zaak.Zet voor zover dit binnen het juridisch kader mag, het geven van eigen standpunten en oordelen effectief in.	<ul style="list-style-type: none">Legt verband tussen de zaak en de maatschappelijke impact.Toont bij de behandeling betrokkenheid bij externe invloeden, maar houdt tevens afstand.	

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau Raadsheer
Beslissen/ uitspraken	<ul style="list-style-type: none"> • Toont zich bewust van de maatschappelijke positie van de rechterlijke macht en de maatschappelijke impact van een uitspraak bij de presentatie van eigen visie en het stellen van vragen aan de (andere) rechter(s) die het uiteindelijke oordeel vellen. • Juridische invalshoek overheerst. 	<ul style="list-style-type: none"> • Betreft de maatschappelijke positie van de rechterlijke macht en de maatschappelijke, politieke of juridische impact van een uitspraak bij de (discussie over de) oordeelsvorming en bij het opstellen van de concept uitspraken. • Heeft zonder voorbij te gaan aan de juridische invalshoek aandacht voor de maatschappelijke impact. 	<ul style="list-style-type: none"> • Is bewust van eigen rol en impact op maatschappelijk debat. • Heeft oog voor de belangen van partijen en laat dat doorklinken in de uitspraak, maar houdt tevens afstand. Houdt daarin balans. 	<ul style="list-style-type: none"> • Houdt rekening met rechtsvorming.
Magistratelijkheid/ professionalisering/ beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft maatschappelijke interesse, leest kranten, is actief buiten het werk. • Wisselt regelmatig van gedachten met anderen over de externe ontwikkelingen. • Is zich bewust van het belang van rechtseenheid en beleid. • Voorkomt dat schijn van partijdigheid kan ontstaan. • Gedraagt zich integer binnen en buiten het werk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiceert regelmatig over de betekenis die aan externe ontwikkelingen moet worden toegerekend. • Neemt actief deel aan kennis-netwerken binnen het gerecht. • Is bewust van kwantiteit/snelheid als kwaliteitsaspect. • Is bewust van belang schijn van partijdigheid te vermijden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkt aan goede verhouding kwantiteit/snelheid/kwaliteit. • Heeft oog voor belang rechtseenheid/ rechtzekerheid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunt en stimuleert anderen om informatie uit te wisselen over actuele ontwikkelingen. • Heeft oog voor rechtsvormende taak.

Analytisch vermogen en oordeelsvorming

Competentie analytisch vermogen uit referentieprofiel rechter

Behandelt vraagstukken door situaties, processen en een diversiteit aan gegevens uiteen te rafelen, systematisch te onderzoeken en te beoordelen; stelt vragen op basis van begrip; hanteert een logische gedachtengang die bij de totstandkoming van uitspraken leidt tot een eenduidige en transparante motivering.

Ontwikkelbaarheid competentie analytisch vermogen

Wat betreft het opsporen van oorzaken van problemen en het vinden van belangrijke informatie om verbanden te kunnen leggen is deze competentie redelijk goed te ontwikkelen. Er zijn trainingen die gericht zijn op het versterken van analytische vaardigheden of op het afwegen van informatie.

Als het echter gaat om het kunnen leggen van verbanden, de grote lijn zien en dergelijke, zijn er minder mogelijkheden voor ontwikkeling (zijn de mogelijkheden voor ontwikkeling minder gunstig). Dit omdat de benodigde ontwikkeling op het cognitieve vlak ligt (gen).

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Zitting voorbereiding	<ul style="list-style-type: none">• Is in staat uit het dossier de essentiële feiten en juridische problematiek te destilleren. Kan hierbij hoofd en bijzaken goed van elkaar onderscheiden, richt zich op de hoofdlijnen zonder relevante details uit het oog te verliezen.• Vindt het toepasselijk recht.	<ul style="list-style-type: none">• Herkent tegenstrijdigheden, onvolledigheden in partijstandpunten. Doorziet oorzaak- en gevolgrelaties in juridische context.	<ul style="list-style-type: none">• Is in staat tot het leggen van bredere juridische verbanden.
Zitting	<ul style="list-style-type: none">• Gebruikt een heldere structuur bij het opstellen van zittingsaantekeningen.• Richt zich op de hoofdlijn zonder relevante details uit het oog te verliezen.	<ul style="list-style-type: none">• Is in staat ter zitting ontbrekende informatie over feiten en standpunten te verzamelen.• Herkent tegenstrijdigheden, onvolledigheden en oorzaak- en gevolgrelaties• Ziet de noodzaak tot aanpassing van de vraagstelling/onderzoek ter zitting n.a.v. de verklaringen.	<ul style="list-style-type: none">• Past de vraagstrategie ter zitting op basis van alle beschikbare informatie aan en is in staat op basis alle verkregen informatie op waarde te schatten en zich een voorlopig oordeel te vormen.• Weet mogelijke oplossingen te destilleren uit het verhandelde ter zitting en bemiddelt bijconflictoplossing.
Beslissen/uitspraken	<ul style="list-style-type: none">• Is in staat om gemotiveerd een eerste oordeel te vormen op basis van argumenten.• Hanteert bij conceptuitspraken een logische structuur in de opbouw en maakt een duidelijk onderscheid tussen feiten, standpunten en oordeel.	<ul style="list-style-type: none">• Weet zelfstandig tot een juridisch consistent gemotiveerde uitspraak te komen en betreft hierin ook de relevante doctrine/jurisprudentie.	<ul style="list-style-type: none">• Is in staat zelfstandig tot een sluitend gemotiveerde en juridisch goede uitspraak te komen.

Luisteren

Competentie luisteren uit referentieprofiel rechter

Toont begrip voor de situatie van anderen en maakt persoonlijk contact; heeft oog voor beweegredenen van anderen en pikt ook minder uitgesproken signalen op; luistert actief – geeft anderen het gevoel dat hun inbreng in ontvangst wordt genomen.

Ontwikkelbaarheid competentie luisteren

Luisteren is een basisvaardigheid die door veel oefening goed te ontwikkelen is. Goed kunnen luisteren is een voordeel als het gaat om het opmerken van signalen en het begrijpen van wat bedoeld wordt. Het sensitive aspect van luisteren (invoelend) is eveneens goed te ontwikkelen mits de rio kan invoelen wat de behoeften en gevoelens van anderen zijn en hij daar ook rekening mee wil houden. Als de rio zich helemaal niet in de positie van andere mensen kan of wil verplaatsen is hij niet sensitief. In dit geval wordt de ontwikkeling van sensitiviteit erg moeilijk.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Zitting	<ul style="list-style-type: none">Luistert actief naar procesdeelnemers.	<ul style="list-style-type: none">Stelt vragen om de eigen waarneming en het begrip te toetsen en weet de standpunten van partijen correct samen te vatten.Begrijpt en erkent ook minder duidelijk uitgesproken gedachten en gevoelens van anderen en kan gevoelsreflecties geven.Is in staat om in contact te komen met partijen.	<ul style="list-style-type: none">Toont inzicht in de achterliggende redenen voor gedrag en reacties van anderen.Is in staat ter zitting adequaat om te gaan met meer of minder uitgesproken gedachten en gevoelens van anderen.
Beslissen/ uitspraken	<ul style="list-style-type: none">Neemt standpunten van collega's in overweging.Luistert goed naar wat anderen te zeggen hebben.	<ul style="list-style-type: none">Weegt andermans en eigen standpunten tegen elkaar af.Herkent en respecteert de achterliggende redenen voor gekozen standpunten, gedrag en reacties van anderen.Betrekt standpunten en belangen van partijen bij het formuleren van de uitspraak.	<ul style="list-style-type: none">Is in staat om met een open houding de mening en het standpunt van anderen in overweging te nemen en hierbij in een collegiale sfeer knelpunten te bespreken en een balans te vinden in luisteren en uitdragen van eigen standpunten.Toont in de uitspraak herkenning en erkenning van belangen van partijen.
Samenwerken/ communicatie/ interview	<ul style="list-style-type: none">Luistert naar anderen en haakt hierop in. Toont geduld. Stelt vragen om de eigen waarneming te toetsen. Neemt anderen serieus en toont respect en begrip. Is belangstellend, betrokken en meelevend. Verplaatst zich in de situatie van anderen.	<ul style="list-style-type: none">Staat actief open voor standpunten van anderen. Houdt rekening met de belangen van anderen.Denkt mee.Begrijpt en erkent ook minder duidelijk uitgesproken gedachten en gevoelens van anderen.	<ul style="list-style-type: none">Toont inzicht in de achterliggende redenen voor gedrag en reacties van anderen en begrijpt en erkent motieven voor (non-verbaal) gedrag van anderen.Laat uit de uitspraak blijken dat ook de gedachten en gevoelens van partijen zijn gehoord.

Overredingskracht

Competentie overredingskracht uit referentieprofiel rechter

Geeft op heldere en eenduidige wijze inzicht in de structuur van de zitting en het proces dat is gevolgd bij de totstandkoming van de uitspraak; weet op deze manier meer aanvaarding te krijgen bij partijen voor de uitspraak; formuleert puntig en inzichtelijk, neemt waar dat kan het voortouw om partijen bij elkaar te brengen en te bemiddelen in de oplossing van het geschil.

Ontwikkelbaarheid competentie overredingskracht

Deze competentie is goed te ontwikkelen. In de praktijk komt het regelmatig voor dat mensen teveel directe overredingskracht laten zien. Dat kan komen omdat deze mensen bijvoorbeeld te weinig sensitief zijn voor anderen. Ze herkennen dan bijvoorbeeld de weerstanden niet die leven bij de ander en gebruiken nog eens wat meer argumenten. Dit kan dan tegen de borst van de ander stuiten. Om deze competentie te ontwikkelen is Durf nodig. In een training is goed te oefenen op deze competentie. Daarnaast heeft zeer gerichte feedback in de eigen werkomgeving een heel groot effect op snelle ontwikkeling.

Een basiswaarde voor deze competentie betreft de schriftelijke en mondelinge uitdrukkingsvaardigheid. Deze vaardigheid is in een gerichte training te ontwikkelen. Redeneervermogen is een belangrijke onderligger voor deze vaardigheden en minder makkelijk te ontwikkelen als het gaat om patroonherkenning en verbanden leggen.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Zitting	<ul style="list-style-type: none">• Maakt het zittingsverloop aan de procesdeelnemers duidelijk.• Spreekt helder, past de woordkeus aan justitiabelen aan.• Brengt logica en structuur aan in de ondervraging en het eigen betoog.	<ul style="list-style-type: none">• Kan ter zitting bij een tussenbeslissing of voorlopig oordeel het eigen standpunt goed, helder en duidelijk formuleren en weet daarbij de indruk van vooringegenomenheid te vermijden.	<ul style="list-style-type: none">• Vindt waar mogelijk kansen en mogelijkheden voor (geschil) oplossingen. Schept waar mogelijk voorwaarden om het geschil te beperken of om partijen bij elkaar te brengen.• Weet bij oplopende spanning tussen procesdeelnemers het geschil bespreekbaar te houden.
Beslissen/ uitspraken	<ul style="list-style-type: none">• Geeft op overtuigende wijze een heldere juridisch onderbouwing van het eigen oordeel.• Legt het eigen oordeel op duidelijke wijze vast in geschrift.• Verwoordt het eigen oordeel op begrijpelijke wijze naar anderen.	<ul style="list-style-type: none">• Beargumenteert het eigen oordeel vanuit verschillende perspectieven, weerlegt waar dat noodzakelijk is beargumenteerde oordelen van anderen. Weet zich door anderen te laten overtuigen als het eigen oordeel niet adequaat blijkt.• Weet in uitspraken helder gemotiveerd het oordeel op een begrijpelijke wijze over te brengen.	<ul style="list-style-type: none">• Formuleert de uitspraak onder herkenning en erkenning van de onderliggende belangen en emoties; legt helder en gestructureerd uit waarom tot het oordeel is gekomen.• Straalt geloof in eigen oordeel uit.

Regievoering

Competentie regievoering uit referentieprofiel rechter

Plant en organiseert de eigen werkzaamheden rond de zaak. Betrekt anderen op relevante onderwerpen, laat het waar mogelijk aan anderen over om (niet-juridische) expertise optimaal te benutten en de eigen inzetbaarheid zo efficiënt mogelijk in te richten en informeert anderen over de voortgang van werkzaamheden, stuurt bij als de procesgang (inhoud, kwaliteit, tijdelijkheid) dat vereist.

Ontwikkelbaarheid competentie regievoering

Onderdelen van regievoering zoals gestructureerd werken, goede plannen opstellen, balans houden in snelheid/zorgvuldigheid en werkzaamheden coördineren zijn aspecten die te ontwikkelen zijn. Het vereist wel de nodige zelfdiscipline om planmatig te werken maar dat is aan te leren. In trainingen kan de medewerker leren hoe hij/zij het werk het best kan structureren en hoe hulpmiddelen ingezet kunnen worden voor het plannen en organiseren van het werk. Ook het aspect voortgangsbewaking is goed te ontwikkelen. Het gaat enerzijds om het opstellen van procedures voor de werkzaamheden en anderzijds om het daadwerkelijk uitvoeren van controles op de voortgang. Voortgangsbewaking ligt in het verlengde van plannen en organiseren. Te weinig voortgangsbewaking kan het gevolg zijn van minder goed zijn in plannen en organiseren. Aspecten die te maken hebben met het probleemanalytische vermogen (de kwaliteit van de oordeelsvorming en meer de cognitieve kant), zijn moeilijker te ontwikkelen. Trainingen die een beroep doen op analytische vaardigheden kunnen wel helpen.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Raadsheer
Zitting voorbereiding	<ul style="list-style-type: none">Is in staat om bij de zittingsvoorbereiding te anticiperen en vooruit te denken om deadlines te behalen. Geeft bijtijds aan wanneer hij/zij iets niet weet en/of wanneer hulp van anderen nodig is.	<ul style="list-style-type: none">Overziet het totaal aan werkzaamheden, schat de impact in voor betrokken actoren (bodes, griffier, procespartijen, pers-rechter, beveiliging) en informeert hen tijdig. Weet bijtijds anderen (waaronder experts) te betrekken bij zaken.	<ul style="list-style-type: none">Voorziet zoveel mogelijk welke valkuilen en mogelijke alternatieven/scenario's er in de zaak zitten. Overziet het totaal aan werkzaamheden, schat in afwijkende gevallen de impact in voor betrokken actoren en stuurt zo nodig tussentijds bij. Weet werkzaamheden te delegeren.	
Zitting	<ul style="list-style-type: none">Geeft tijdens de zitting aan (aan bodes, procespartijen etc.) wanneer proceshandelingen verricht moeten worden.	<ul style="list-style-type: none">Draagt ervoor zorg dat formaliteiten in acht worden genomen.Behandelt de zaak op gestructureerde wijze.Houdt de beschikbare zittingstijd in de gaten.Onderkent procedurele problemen.	<ul style="list-style-type: none">Is in staat tijdens de zitting op adequate wijze en in beginsel binnen de daarvoor bestemde tijd hoor en wederhoor toe te passen en orde te handhaven.Benoemt de problemen en punten waarover beslist moet worden, bewerkstelligt waar mogelijk compromissen, vergaart alle benodigde informatie over deze punten en sluit vervolgens de discussie.	<ul style="list-style-type: none">Geeft ruimte aan collega's om deel te nemen aan de zitting, zonder de leiding te verliezen.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Magistratelijkheid/ professionalisering/ beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Komt afspraken na, rondt het werk op tijd af. • Informeert betrokkenen tijdig als dit niet lukt. Neemt, binnen kaders, initiatief (bv tijdens de zitting voorbereiding en in de raadkamer). 	<ul style="list-style-type: none"> • Stelt doelen en prioriteiten in eigen werk en voert die uit, rekening houdend met het werk van anderen. • Onderkent belangen van partijen. • Houdt balans in eigen productiviteit, kwaliteit, zorgvuldigheid en snelheid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan eigen werkdruk beheren. Zoekt bij knelpunten samen met leidinggevende of opleider naar oplossingen. • Betreft partijen tijdig en adequaat bij besluitvorming.
Samenwerken/ communicatie/ intervisie	<ul style="list-style-type: none"> • Komt afspraken na en geeft bijtijds aan wanneer hij/zij iets niet weet en/of wanneer hulp van anderen nodig is. • Vraagt feedback aan anderen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informeert betrokken actoren (bijv. bodes, procespartijen) op een duidelijke, heldere en prettige wijze. • Weet bijtijds anderen (waaronder experts) te betrekken bij zaken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informeert en instrueert betrokken actoren. • Weet werkzaamheden te delegeren en maakt daarbij heldere en meetbare afspraken en voorziet anderen van feedback.

Samenwerken

Competentie samenwerken uit referentieprofiel rechter

Staat open voor de samenwerking met anderen; neemt het initiatief en benut kansen om kennis te delen, anderen te steunen en in samenspraak kwaliteit en efficiency van de rechtspraak te verbeteren.

Ontwikkelbaarheid competentie samenwerken

Samenwerken is een competentie die het best ontwikkeld kan worden in de praktijk, al vraagt dat wel de nodige tijd en aandacht en begeleiding. Onvoldoende samenwerken heeft vaak meer te maken met een gebrek aan wil dan met een gebrek aan vaardigheden.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Zitting	<ul style="list-style-type: none">Overlegt over de wijze van behandeling en ondersteunende activiteiten.	<ul style="list-style-type: none">Toont bij de behandeling op MK een gezamenlijk doel te dienen.	<ul style="list-style-type: none">Geeft bij behandeling op MK ruimte aan collega's om vragen te stellen/opmerkingen te maken.
Beslissen/ uitspraken	<ul style="list-style-type: none">Luistert goed naar de standpunten van de andere rechters en de juridische ondersteuning. Stelt vragen.	<ul style="list-style-type: none">Staat open voor standpunten die afwijken van het eigen standpunt. Toont interesse in de achterliggende redenen voor deze standpunten.	<ul style="list-style-type: none">Is in staat om met een open houding de mening en het standpunt van anderen in overweging te nemen.Weet met behoud van zijn onafhankelijke positie tot collegiale besluitvorming te komen.Onderkent in welke zaken het voor de rechtseenheid nodig is met collega's te overleggen. Verwijst een zaak zo nodig naar een MK of bespreekt deze met collega's in het daarvoor aangewezen forum alvorens tot een beslissing te komen.
Magistratelijkheid/ professionalisering/ beleid	<ul style="list-style-type: none">Deelt informatie en ervaringen met anderen. Draagt bij aan een gemeenschappelijk doel.	<ul style="list-style-type: none">Heeft een eigen inbreng in werkoverleg en juridisch inhoudelijk overleg.Wisselt op eigen initiatief informatie, ervaringen, kennis en ideeën met anderen uit.	<ul style="list-style-type: none">Onderkent in welke zaken het nodig is collega's en/of anderen te informeren over de behandeling en/of uitkomst van een zaak.
Samenwerken/ communicatie/ intervisie	<ul style="list-style-type: none">Luistert naar anderen en haakt hierop in.Toont geduld.Stelt vragen om de eigen waarneming te toetsen.Neemt anderen serieus en toont respect en begrip.Is belangstellend, betrokken en meelevend.Verplaatst zich in de situatie van anderen.	<ul style="list-style-type: none">Staat open voor standpunten die afwijken van het eigen standpunt.Houdt rekening met de belangen van anderen.Denkt mee.Wil van anderen leren en vraagt om feedback over eigen functioneren of gedrag.	<ul style="list-style-type: none">Maakt conflicten bespreekbaar.Spreekt anderen op een positieve wijze aan op gedrag.Bevordert de goede verstandhouding.Is in staat anderen feedback te geven.

Zelfvertrouwen en authenticiteit

Competentie zelfvertrouwen en authenticiteit uit referentieprofiel rechter

Toont trots en passie met de rechtspraak en geloof in eigen kwaliteit; staat voor een genomen beslissing; demonstreert eigenheid en stevigheid waardoor het eigen optreden aan impact wint; houdt rekening met het eigen team/het rechterlijk college en het geheel van de rechtspraak; durft waar nodig tegen de algemeen geldende opvattingen in te gaan en zaken anders te doen: toont zich vindingrijk binnen de afgesproken kaders; durft een wending te maken in de behandeling en uitwisseling van standpunten. Is helder over verwachtingen, trekt grenzen.

Ontwikkelbaarheid competentie zelfvertrouwen en authenticiteit

De competentie zelfvertrouwen is moeilijk te ontwikkelen omdat het gedrag diep verankerd ligt in de persoon. Wanneer iemand onvoldoende zelfvertrouwen laat zien dan is het belangrijk te onderzoeken waar dit vandaan komt en wat hiervan de oorzaak is. Vaak is (externe) coaching hiervoor de meest geschikte manier. Ook authenticiteit is moeilijk te ontwikkelen omdat de basis erg in de persoon verankerd ligt, bijvoorbeeld het zelfvertrouwen dat iemand heeft om een eigen koers te varen. Trainingen die gericht zijn op het vergroten van de persoonlijke effectiviteit of die gericht zijn op het ontwikkelen van assertiviteit kunnen mensen helpen meer voor zichzelf op te komen. Voor bestendige ontwikkeling wordt echter coaching geadviseerd. Onpartijdige uitstraling en benadering van procespartijen alsmede een gezagdragende houding zijn basiswaarden die gerelateerd zijn aan de competentie zelfvertrouwen. Gezag kan groeien door ervaring op te doen en open te staan voor voorbeeldgedrag van anderen. De onpartijdige uitstraling is te ontwikkelen door veelvuldig de impact van het eigen handelen te bezien en feedback te integreren in het eigen handelen.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Zitting	<ul style="list-style-type: none">• Geeft op heldere, duidelijke en prettige wijze tijdens de zitting aan bode, juridische ondersteuning en procespartijen aan hoe de procedure verloopt en welke formaliteiten in acht moeten worden genomen.	<ul style="list-style-type: none">• Weet de regie in handen te houden tijdens de zitting. Heeft overwicht.	<ul style="list-style-type: none">• Is in staat sturing te geven aan de zitting en weet tegelijkertijd partijen het gevoel te geven dat ze de ruimte hebben gekregen om hun verhaal te doen, doch stelt grenzen aan het debat. Heeft gezag.• Past waar nodig ter plekke de voorbereide wijze van behandeling aan.• Is helder over de procedure en de beslissing.
Beslissen/ uitspraken	<ul style="list-style-type: none">• Vormt zich een eigen, weloverwogen, mening.• Presenteert deze.• Toont zich onpartijdig.	<ul style="list-style-type: none">• Presenteert eigen visie met overtuiging.• Waait niet met alle winden mee.• Is in staat eigen visie te handhaven ook als anderen het er niet mee eens zijn.	<ul style="list-style-type: none">• Zet eigen visie neer en discuteert over de verschillende visies op een constructieve en kalme wijze.• Durft het eerder ingenomen standpunt te verlaten op basis van nieuwe argumenten.• Blijft de rug recht houden ook onder druk van collega's of van buiten.
Magistratelijkheid/ professionalisering/ beleid	<ul style="list-style-type: none">• Voert het hem toebedeelde werk op een zelfstandige wijze uit. Kent eigen kennis en vaardigheden.	<ul style="list-style-type: none">• Straalt zelfvertrouwen uit.• Weet wanneer hij hulp van anderen moet inschakelen• Stelt grenzen bij provocaties en tegenslag.	<ul style="list-style-type: none">• Blijft ook onder grote druk zelfvertrouwen behouden en toont gezag.• Gaat de confrontatie niet uit de weg.
Samenwerken/ communicatie/ interview	<ul style="list-style-type: none">• Vat feedback niet persoonlijk op.	<ul style="list-style-type: none">• Neemt tegenstand en weerstand niet persoonlijk op.• Staat open voor kritiek en geeft gemaakte fouten toe.	<ul style="list-style-type: none">• Heeft een stevige en weerbare opstelling.• Geeft aan collega rechters, juridische ondersteuning en andere ondersteuning op heldere wijze aan wat hij van hen verwacht.

Flexibiliteit

Competentie flexibiliteit uit referentieprofiel rechter

Past de eigen aanpak aan wanneer de situatie verandert of inzichten daartoe aanleiding geven.

Ontwikkelbaarheid competentie flexibiliteit

Deze competentie is maar tot op zekere hoogte te ontwikkelen. Wanneer de functie of de inhoud van werkzaamheden een te groot beroep doen op de flexibiliteit van een persoon uit zich dat vaak in weerstand, lagere effectiviteit, klagen etc. Als iemand het daarbij moeilijk vindt om deze competentie te willen ontwikkelen is dit een probleem. Mensen die inzien dat ze te weinig flexibiliteit tonen en die daaraan iets willen doen zullen middels coaching het snelste resultaat behalen.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Zitting	<ul style="list-style-type: none">Schakelt makkelijk over bij wisseling van onderwerp of onvoorziene omstandigheden.	<ul style="list-style-type: none">Kan los van de stukken uit het dossier het gesprek aangaan ter zitting en doorvragen, zonder voortdurend te hoeven bladeren.	<ul style="list-style-type: none">Kan flexibel reageren op de gebeurtenissen op de zitting. Staat open voor wijzigingen in de situatie en beslist op basis daarvan hoe te werk te gaan.Is in staat het doel van de zitting op een andere manier te verwezenlijken.
Magistratelijkheid/ professionalisering/ beleid	<ul style="list-style-type: none">Staat open voor verschillende taken, zaken en rechtsgebieden.	<ul style="list-style-type: none">Is in staat wisselende werkbelasting op te vangen, is bereid om op de korte termijn in te springen en is in staat zich de zaak snel eigen te maken.	<ul style="list-style-type: none">Wisselt snel en efficiënt tussen de uitvoering van verschillende taken en zaken. Schakelt makkelijk over en is snel inzetbaar bij wisseling van rechtsgebied. Ziet welk effect het eigen handelen heeft op anderen en past eigen handelen daarop aan. Is bereid het eigen standpunt ter discussie te stellen.
Samenwerken/ communicatie/ interview	<ul style="list-style-type: none">Staat open voor feedback.Past zich aan specifieke omstandigheden aan.	<ul style="list-style-type: none">Past eigen (re)acties en gedrag aan als de omstandigheden of (re)acties van anderen dit vragen.Is bereid extra werk te doen als de situatie daar om vraagt.	<ul style="list-style-type: none">Is in staat afspraken te maken met anderen over hoe moet worden omgegaan met gewijzigde omstandigheden en inzichten.

Zelfbewustzijn

Competentie zelfbewustzijn uit referentieprofiel rechter

Kent de eigen grenzen in specialisme en voorkeur voor aanpak van de zaak. Toont inzicht in oorsprong van het eigen gedrag en de impact daarvan op anderen.

Ontwikkelbaarheid competentie zelfbewustzijn

Zelfbewustzijn is goed te ontwikkelen mits de opleiding over een bepaalde mate van zelfkennis beschikt (kan invoelen en benoemen wat de eigen behoeften, gevoelens, voorkeuren en drijfveren) zijn en hij dat ook weet te benoemen. Als de opleiding niet weet of wil benoemen wat zijn behoeften, gevoelens, voorkeuren en drijfveren zijn is hij onvoldoende zelfbewust. In dit geval wordt de ontwikkeling van zelfbewustzijn erg moeilijk.

De basiswaarde onafhankelijke oordeelsvorming is gelieerd aan de competentie Zelfbewustzijn en vergt tijd om te ontwikkelen. Oordeelsvorming is te leren door ervaring op te doen maar ook gestoeld op analytische vaardigheden. De onafhankelijke opstelling vergt een houding die alleen te ontwikkelen is mits betrokkene zich bewust is van de eigen impact en bereid is door feedback van anderen zijn houding aan te passen.

De basiswaarde integriteit is ook onderdeel van de competentie Zelfbewustzijn. Deze basiswaarde is op zich lastig te ontwikkelen. Dit vereist een continue focus op het bewust zijn van grenzen en de wil om zich binnen deze grenzen te bewegen en de eigen positie daarin te bezien.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Zitting voorbereiding	<ul style="list-style-type: none">• Heeft inzicht in eigen sterktes en zwaktes en geeft aan wanneer hij iets nog niet weet.• Toont zich bewust van zijn rol als rechter en de impact van zijn gedragingen op partijen.	<ul style="list-style-type: none">• Benoemt eigen sterktes en zwaktes.• Gelooft in eigen kunnen bij de voorbereiding.	<ul style="list-style-type: none">• Toont en bespreekt initiatief het eigen gedrag (sterktes en zwaktes) te verbeteren.• Toont zich bewust van zijn rol als rechter en de impact van zijn gedragingen op de maatschappij.
Magistratelijkheid/ professionalisering/ beleid	<ul style="list-style-type: none">• Formuleert het eigen oordeel.• Staat open voor nieuwe inzichten, weegt het eigen oordeel hiertegen af en past dat alleen op basis van inhoudelijke argumenten aan.• Maakt zich niet afhankelijk van anderen.• Is zich bewust van impact van eigen handelen op het gezag van de rechtspraak en stelt zich hierin binnen en buiten het werk prudent/terughoudend op.	<ul style="list-style-type: none">• Schakelt anderen in als dat nodig is.• Houdt afstand, laat zich niet meenemen in emoties.	<ul style="list-style-type: none">• Spreekt zich uit over wat hij de beste koers/visie/aanpak vindt, gaat daarbij de confrontatie met collega's en partijen niet uit de weg.
Samenwerken/ communicatie/ intervisie	<ul style="list-style-type: none">• Spreekt zich ten opzichte van anderen uit over wat hij nog niet weet/kan.• Vraagt feedback aan anderen. Spreekt eigen wensen, behoeften en (on)tevredenheid uit.	<ul style="list-style-type: none">• Vraagt feedback en betreft dit aantoonbaar bij het verbeteren van eigen functioneren.	<ul style="list-style-type: none">• Reflecteert op eigen functioneren en handelen en geeft proactief aan hoe eigen zwaktes kunnen worden versterkt en sterktes kunnen worden uitgebouwd.

Leervermogen en zelfreflectie

Competentie leervermogen en zelfreflectie uit referentieprofiel rechter

Staat open voor feedback van anderen en stelt zich lerend op; is nieuwsgierig, zoekt actief nieuwe en of andere situaties op; neemt het geleerde op in het eigen repertoire.

Ontwikkelbaarheid competentie leervermogen en zelfreflectie

De belangrijkste obstakels om deze competentie te ontwikkelen zijn het ontbreken van een motief (de energie) om op (zelf)onderzoek uit te gaan en feedback aan anderen te vragen. Mensen die het moeilijk vinden om op anderen af te stappen en relaties te leggen zullen deze competentie moeilijker ontwikkelen. Als het ontbreken van leervermogen en zelfreflectie te maken heeft met een gebrek aan zelfvertrouwen (welke zich uit in de angst om kritiek te ontvangen of de angst te horen het niet goed te doen), dan is deze competentie moeilijk te ontwikkelen, omdat het gedrag in dat geval diep verankerd ligt in de persoon.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Zitting voorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> Is in staat nieuwe informatie te integreren in bestaande kennis. Toont interesse in nieuwe ideeën en methoden. Werkt zich snel in op (nieuwe) kennis- en rechtsgebieden. 	<ul style="list-style-type: none"> Vraagt feedback met betrekking tot het eigen functioneren. Toont dat de feedback bijdraagt aan zijn ontwikkeling. Laat zien dat hij leert van eerdere fouten in toepassing van het recht/beleid. 	<ul style="list-style-type: none"> Verwerkt eerdere zittingservaring bij de voorbereiding van nieuwe zittingen.
Zitting	<ul style="list-style-type: none"> Wil van anderen leren hoe zaken inhoudelijk, procedureel en gedragsmatig worden aangepakt. 	<ul style="list-style-type: none"> Overweegt de voor- en nadelen van deze verschillen in aanpak van collega-rechters. Reflecteert welke impact zijn werkwijze, houding en gedrag hebben op de procesdeelnemers. Vraagt feedback met betrekking tot het eigen functioneren. Toont dat de feedback bijdraagt aan zijn ontwikkeling. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporeert reflecties en feedback in eigen handelen tijdens de zitting. Blijft kritisch op de eigen ontwikkeling en stelt eigen handelen ter discussie. Geeft feedback aan opleider.
Beslissen/ uitspraken	<ul style="list-style-type: none"> Toont zich nieuwsgierig naar opvattingen van anderen en hun argumenten daarvoor. Wil van anderen (rechters en juridische ondersteuning) leren hoe een uitspraak moet worden opgesteld en gemotiveerd. 	<ul style="list-style-type: none"> Vraagt feedback met betrekking tot het eigen functioneren. Toont dat de feedback bijdraagt aan zijn ontwikkeling. Laat zien dat hij leert van eigen fouten in toepassing van het recht en opbouw van een uitspraak. 	<ul style="list-style-type: none"> Stelt zich ook tijdens raadkameroverleg in minder comfortabele situaties leergierig op. Blijft kritisch op de eigen ontwikkeling en stelt eigen werk ter discussie. Weet feedback aantoonbaar om te zetten in structurele gedragsverandering.
Magistraalheid/ professionalisering/ beleid	<ul style="list-style-type: none"> Is in staat nieuwe informatie te integreren in bestaande kennis. Toont interesse in nieuwe ideeën en methoden. Werkt zich snel in op (nieuwe) kennis- en rechtsgebieden. Is zich bewust van het verschil in benadering tussen de vorige functie(s) en de rechtersrol. 	<ul style="list-style-type: none"> Gebruikt opgedane kennis en ervaring om de eigen werkzaamheden effectief en efficiënt uit te voeren. 	<ul style="list-style-type: none"> Vindt zelfstandig zijn weg in ingewikkelde nieuwe informatie. Hanteert een rechterlijke benadering.
Samenwerken/ communicatie/ intervisie	<ul style="list-style-type: none"> Stelt zich belangstellend op. 	<ul style="list-style-type: none"> Vraagt feedback met betrekking tot het eigen functioneren. Toont dat de feedback bijdraagt aan zijn ontwikkeling. Laat zien dat hij leert van eigen fouten. 	<ul style="list-style-type: none"> Stelt eigen werk ter discussie Weet feedback aantoonbaar om te zetten in structurele gedragsverandering. Formuleert leerdoelen en realiseert deze. Stelt zich ook in minder veilige situaties leergierig op.

Besluitvaardigheid

Competentie besluitvaardigheid uit referentieprofiel rechter

Neemt besluiten op basis van beschikbare gegevens; wacht niet af en hakt knopen door; handelt doortastend ook wanneer de druk toeneemt.

Ontwikkelbaarheid competentie besluitvaardigheid

De competentie besluitvaardigheid is moeilijk te ontwikkelen. Het is verankerd in de persoon op eigenschappenniveau, of anders gezegd besluitvaardigheid is een karaktereigenschap. Het is belangrijk om na te gaan waarom een medewerker over onvoldoende besluitvaardigheid beschikt. Heeft een persoon te weinig zelfvertrouwen? Misschien is de medewerker bang om fouten te maken? Of is het voor een persoon niet duidelijk welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden hij precies heeft? Daarnaast hangt het nemen van de juiste beslissingen ook sterk samen met het snel hebben van overzicht. Inzicht in de achtergrond van te weinig besluitvaardigheid kan helpen bij het ontwikkelen ervan.

Van belang bij effectieve besluitvaardigheid is het in balans houden van snelheid/zorgvuldigheid/ productiviteit/kwaliteit, dit vraagt inzicht en beheersing van het eigen perfectionisme. Het frequent vragen en ontvangen van feedback naast de bereidheid tot verandering op dit aspect steunt de ontwikkeling ervan.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Zitting	<ul style="list-style-type: none">• Observeert het handelen van de rechter en probeert daarbij een eigen oordeel te vormen.• Gaat niet automatisch mee in de gehoorde standpunten, maar komt tot een weloverwogen inschatting, met nuttige aanbevelingen.	<ul style="list-style-type: none">• Beslist op procedureel niveau en onderkent op welke punten op juridisch inhoudelijk niveau moet worden beslist.• Houdt de balans in snelheid en kwaliteit.	<ul style="list-style-type: none">• Maakt tijdens een zitting een inschatting van het draagvlak en de impliciete, dieperliggende behoeften. Is in staat tot het nemen van juridisch inhoudelijke beslissingen tijdens de zitting, in beginsel binnen de daarvoor uitgetrokken tijd.• Neemt juridisch juiste en praktisch uitvoerbare beslissingen.
Beslissen/uitspraken	<ul style="list-style-type: none">• Vormt een eigen visie over de zaak.• Gaat in raadkamer niet automatisch mee in de heersende standpunten, maar presenteert de eigen visie.• Levert tijdig conceptuitspraken aan.	<ul style="list-style-type: none">• Neemt eigen standpunt in raadkamer, ook als anderen het er niet mee eens zijn.• Ziet en benoemt daarbij tegenstrijdigheden, onvolledigheden en oorzaak- en gevolgrelaties.	<ul style="list-style-type: none">• Is in een meervoudige kamer in staat om in overleg met anderen tijdig tot een beslissing te komen.• Levert ook bij toenemende werkdruk tijdig conceptuitspraken aan en leest conceptuitspraken van anderen tijdig mee.