

Innovatief kennis verzamelen door raadsheren

Een praktijkgericht juridisch onderzoek naar het implementeren van kennismanagementprincipes in het proces van kennisverzameling van raadsheren bij het concipiëren van uitspraken op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid



Auteur	K. (Koen) Konings
Functie auteur	Stagiair
Studentnummer	2061871
Classificatie	Intern
Afstudeerstageorganisatie	Gerechtshof 's-Hertogenbosch
Afstudeerstagebegeleiders	Dhr. mr. O.G.H. Milar, dhr. mr. W.J.J. Beurskens en mw. mr. L. Kramer
Onderwijsinstelling	Juridische Hogeschool Avans & Fontys
Opleiding	HBO-Rechten
Opleidingslocatie	Tilburg
Eerste afstudeerstagedocent	Dhr. mr. A.J.M. van Dooren
Tweede afstudeerstagedocent	Dhr. mr. T.C.F.M. Vermeulen
Afstudeerstageplaats	's-Hertogenbosch
Afstudeerstageperiode	4 september 2017 t/m 1 december 2017
Datum van verschijning	8 januari 2018
Plaats van verschijning	's-Hertogenbosch

Innovatief kennis verzamelen door raadsheren

Een praktijkgericht juridisch onderzoek naar het implementeren van kennismanagementprincipes in het proces van kennisverzameling van raadsheren bij het concipiëren van uitspraken op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid

Auteur	K. (Koen) Konings
Functie auteur	Stagiair
Studentnummer	2061871
Classificatie	Intern
Afstudeerstageorganisatie	Gerechtshof 's-Hertogenbosch
Afstudeerstagebegeleiders	Dhr. mr. O.G.H. Milar, dhr. mr. W.J.J. Beurskens en mw. mr. L. Kramer
Onderwijsinstelling	Juridische Hogeschool Avans & Fontys
Opleiding	HBO-Rechten
Opleidingslocatie	Tilburg
Eerste afstudeerstagedocent	Dhr. mr. A.J.M. van Dooren
Tweede afstudeerstagedocent	Dhr. mr. T.C.F.M. Vermeulen
Afstudeerstageplaats	's-Hertogenbosch
Afstudeerstageperiode	4 september 2017 t/m 1 december 2017
Datum van verschijning	8 januari 2018
Plaats van verschijning	's-Hertogenbosch

Woord vooraf

Voor u ligt de bachelorscriptie 'Innovatief kennis verzamelen door raadsheren'. Het opleveren van de bachelorscriptie is de laatste opgave om af te studeren bij de opleiding HBO-Rechten aan de Juridische Hogeschool Avans & Fontys. Ik prijs me gelukkig dat ik deze afstudeerstage mocht vervullen bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch (hierna: 'het Gerechtshof').

Mijn interesse gaat uit naar ondernemingsrecht. Bij die interesse past de afstudeerstage bij het Gerechtshof als gegoten. Middels de afstudeerstage bij het Gerechtshof heb ik namelijk de werkwijze en cultuur van de rechterlijke macht leren kennen en heb ik me verdiept in ondernemingsrecht, specifiek de bestuurdersaansprakelijkheid. Het onderzoek heeft niet alleen betrekking op ondernemingsrecht. Een ander belangrijk onderwerp is kennismanagement. Dit onderwerp bleek voor mij een bron van inspiratie

Om op maat gesneden advies te kunnen geven, heb ik verdieping gezocht in hoger beroepskunde en de organisatie en cultuur van het Gerechtshof. Hoger beroepskunde is tijdens de studie slechts mondjesmaat aan de orde gekomen. Het was interessant om toepassingen te onderzoeken; de vertaalslag naar de praktijk. De eerste reacties zijn dermate positief dat het Gerechtshof deze bachelorscriptie als basis voor verder onderzoek wil gaan gebruiken, waarbij afstudeerstudenten aan de opleiding HBO-Rechten kunnen worden opgezet. Het was ook interessant om de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid van het Gerechtshof te analyseren.

Het was een korte periode voor een dergelijk onderzoek. Deze bachelorscriptie is tot stand gekomen gedurende een afstudeerperiode van 4 vier maanden, waarvan ik 3 maanden stage heb gelopen bij het Gerechtshof. Dankzij de intensieve samenwerking met de afstudeerstagebegeleiders de heer mr. Milar, de heer mr. Beurskens en mevrouw mr. Kramer is het gelukt. Ik ben de afstudeerstagebegeleiders meer dan dankbaar. Ik dank voorts de eerste afstudeerstagedocent de heer mr. Van Dooren en de tweede afstudeerstagedocent de heer mr. Vermeulen voor hun feedback. Ik dank mevrouw mr. Fikkers, mevrouw mr. drs. Huijsmans, de heer mr. Keizer, mevrouw Schmand en de heer mr. Van Zanten voor de gelegenheid om hen te interviewen. Deze interviews hebben aan deze bachelorscriptie een belangrijke bijdrage geleverd. Tot slot dank ik mijn familie, vrienden en enkele studiegenoten voor hun steun gedurende de afstudeerperiode.

Bij het lezen van deze bachelorscriptie wens ik u veel plezier toe.

Koen Konings

's-Hertogenbosch, 8 januari 2018

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	5
LIJST VAN AFKORTINGEN.....	6
DEEL A – INLEIDING	7
A.1 HET GERECHTSHOF 'S-HERTOGENBOSCH.....	7
A.2 HET PROJECT ORGANISATIE VAN KENNIS.....	8
A.3 PROBLEEMBESCHRIJVING	10
A.4 DOEL- EN VRAAGSTELLING	10
A.5 ONDERZOEKSSTRATEGIEËN.....	11
A.6 LEESWIJZER	12
DEEL B – BESTUURDERSAANSPRAKELIJKHEID: UITGANGSPUNTEN VOOR CONSTRUCTIE VAN EEN BESLISBOOM	13
B.1 BESTUURDERSAANSPRAKELIJKHEID IN DE THEORIE	13
B.1.1 <i>Convergentie van grondslagen</i>	14
B.1.2 <i>Interne bestuurdersaansprakelijkheid</i>	14
B.1.2.1 Onbehoorlijke taakvervulling	15
B.1.2.2 Wanprestatie	15
B.1.2.3 Afgeleide schade	16
B.1.3 <i>Externe bestuurdersaansprakelijkheid</i>	16
B.1.3.1 Kennelijk onbehoorlijk bestuur	17
B.1.3.2 Onrechtmatige daad	19
B.1.3.3 Spaanse villa.....	20
B.2 BESTUURDERSAANSPRAKELIJKHEID IN DE PRAKTIJK.....	20
B.2.1 <i>De omvang van het hoger beroep</i>	20
B.2.2 <i>De beslisboom in de praktijk</i>	21
B.3 BOUWSTENEN.....	22
B.4 TUSSENCONCLUSIES	24
DEEL C – KENNISMANAGEMENT IN DE RECHTSPRAAK	27
C.1 KENNISMANAGEMENT	27
C.2 KENNIS, INFORMATIE EN DATA.....	29
C.3 DE KENNISWAARDEKETEN VAN WEGGEMAN	29
C.3.1 <i>Missie, visie, doelen en strategie</i>	32
C.3.2 <i>Inventarisatie van de benodigde en beschikbare kennis</i>	36
C.3.3 <i>Kennisontwikkeling</i>	37
C.3.4 <i>Kennisdeling</i>	37
C.3.5 <i>Kennistoepassing</i>	39
C.3.6 <i>Kennisevaluatie</i>	39
C.4 TUSSENCONCLUSIES	39
DEEL D – CONCLUSIES, AANBEVELINGEN EN DISCUSSIE.....	43
D.1 CONCLUSIES.....	43
D.2 AANBEVELINGEN	43
D.3 DISCUSSIE	46
DE GERAADPLEEGDE EN VERKORT AANGEHAALDE LITERATUUR	48
OVERIGE GERAADPLEEGDE EN VERKORT AANGEHAALDE BRONNEN	53

RECHTSPRAAK.....	55
PERSONEN.....	57
BIJLAGE I: STARTNOTITIE PROJECT BESTUURDERSAANSPRAKELIJKHEID	58
BIJLAGE II: DE BESLISBOOM	59
BIJLAGE III: EEN BOUWSTEEN OVER DE BESTUURDERSAANSPRAKELIJKHEID	60
BIJLAGE IV: DE KM-SCAN VAN WEGGEMAN	65
BIJLAGE V: GETRANScribeERDE GESPREKSLEIDRAAD MW. MR. H.A.G. FIKKERS	68
BIJLAGE VI: GETRANScribeERDE GESPREKSLEIDRAAD MW. MR. DRS. E.C. HUIJSMANS	72
BIJLAGE VII: GETRANScribeERDE GESPREKSLEIDRAAD DHR. MR. I.B.N. KEIZER	79
BIJLAGE VIII: GETRANScribeERDE GESPREKSLEIDRAAD MW. J.C.M. SCHMAND.....	85
BIJLAGE IX: GETRANScribeERDE GESPREKSLEIDRAAD DHR. MR. M.R. VAN ZANTEN.....	90

Samenvatting

Het Gerechtshof beoogt de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid op basis van gelijksoortige problematiek gegroepeerd te behandelen en op de rol in te roosteren. Daarnaast beoogt het Gerechtshof kennismanagement in haar primaire proces – het concipiëren van uitspraken – te implementeren, zodat continu per dossier bij het concipiëren van uitspraken de toepasselijke, actuele kennis efficiënt toegankelijk is. Het onderzoek moet ertoe leiden dat de kwaliteit van de uitspraken en de rechtseenheid wordt vergroot, een bijdrage wordt geleverd aan het tijdiger afdoen van zaken en de samenwerking, kennisborging en kennisdeling van raadsheren wordt bevorderd.

Deze bachelorscriptie levert een beslisboom op. Een beslisboom is een wetenschappelijk model voor de weergave van de alternatieven en keuzen in een besluitvormingsproces, en is een techniek uit de besliskunde. Voor de bestuursaansprakelijkheid houdt dit in dat de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid ermee kunnen worden gegroepeerd in gelijksoortige problematiek. Deze beslisboom is op basis van de beschrijving van de bestuurdersaansprakelijkheid tot stand gekomen. Daarna is de beslisboom in de praktijk getoetst. In de praktijk is gebleken dat de beslisboom werkt. Het Gerechtshof werkt nog niet met beslisbomen.

Per problematiek op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid uit de beslisboom is een bouwsteen ontwikkeld, waarin de toepasselijke, actuele kennis is neergelegd. Door de bouwstenen wordt de toegang tot de toepasselijke wetteksten en maatstaven uit de jurisprudentie verbeterd. Hierdoor wordt bij het concipiëren van uitspraken tijd bespaard, de rechtseenheid versterkt, de kwaliteit van uitspraken bevorderd en gaan partijen minder vaak onnodig in cassatie.

Kennismanagement gaat over de maatregelen op het terrein van de kennisverwerving, kennisverspreiding en kennisgebruik, waarmee de productiviteit van organisaties kan worden verbeterd. Met kennismanagement worden snelheid en flexibiliteit (in de sterk veranderende omgeving) verhoogd, efficiency en productiviteit (om kosten te reduceren) verhoogd en kan kwaliteit worden geborgd of verbeterd. Daarnaast kan door middel van kennismanagement innovatie, verhoging van de creativiteit en het binden van medewerkers aan de organisatie (het voorkomen van 'weglekkende' kennis) worden bereikt. Tot slot wordt met kennismanagement voorkomen dat opnieuw het wiel wordt uitgevonden en fouten worden herhaald.

Het Gerechtshof streeft ernaar om het rendement van de productiefactor kennis te vergroten. Nu wordt het wiel te vaak op meerdere plaatsen tegelijk uitgevonden, komt nieuwe strategische kennis niet bij de medewerkers die daarover moeten beschikken, worden kenniswerkers overladen met irrelevante informatie en is onvoldoende bekend welke kennis in huis aanwezig is.

Voor het Gerechtshof is het toepassen van de KennisWaardeKeten een goede manier om kennismanagement in haar primaire proces te implementeren. De KennisWaardeKeten is een vereenvoudigde en schematische representatie van de minimum set activiteiten die moeten worden uitgevoerd, als een organisatie kennismanagement wenst te implementeren. De KennisWaardeKeten is een fragment van een kenniscreatie en -exploitatiespiraal die in de tijd wordt doorlopen en bestaat uit een aaneenschakeling van in opbouw identieke waardeketens. De term KennisWaardeKeten geeft aan dat naarmate kennis zich verder in de keten bevindt, die kennis – gezien in de context van de organisatie – in waarde toeneemt.

Lijst van afkortingen

AA: *Ars Aequi*. Juridisch studentenblad.
Agenda: Agenda voor de Appelprechtspraak 2020.
AI: artificial intelligence.
Bb: *Nieuwsbrief Bedrijfsjuridische berichten*.
BW: Burgerlijk Wetboek.
DD: *Delikt en Delinkwent*.
FED: *FED Fiscaal Weekblad*.
Fw: Faillissementswet.
Gerechtshof: gerechtshof 's-Hertogenbosch.
HR: Hoge Raad der Nederlanden.
IVOR: *Instituut voor Ondernemingsrecht*.
JOR: *Jurisprudentie Onderneming & Recht*.
KEI: Kwaliteit En Innovatie (moderniseringsprogramma).
KIO: kennisintensieve organisatie.
KM-scan: kennismanagement-scan.
LI: Legal Intelligence. Juridische zoekmachine.
LOVCK&T: Landelijk Overleg Vakinhoud Civiel, Kanton & Toezicht.
LOVHC: Landelijk Overleg Hoven Civiel.
M&O: *Tijdschrift voor Management en Organisatie*.
NJ: *Nederlandse Jurisprudentie*.
NJB: *Nederlands Juristenblad*.
ONR: *Recht en Praktijk - Ondernemingsrecht*.
Raad: Raad voor de rechtspraak.
ReIS: Rechtspraak InformatieSysteem.
RO: Rechtsorde. Juridische zoekmachine.
RO: *Rechtspraak Ondernemingsrecht*.
Rv: Wetboek van Burgerlijke Rechtsvordering.
TAO: *Tijdschrift voor Arbeid & Onderneming*.
TCR: *Tijdschrift voor Civiel Rechtspleging*.
Team: gerechtshof 's-Hertogenbosch, afdeling Civiel Recht, team Handel 1.
TOP: *Tijdschrift voor de Ondernemingsrechtpraktijk*.
VAR: *Vereniging voor Bestuursrecht*.
VDHI: Serie Van der Heijden Instituut.
Wck: Wet op het consumentenkrediet.
WCO: Wet Continuïteit Ondernemingen.
WPNR: *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie*.

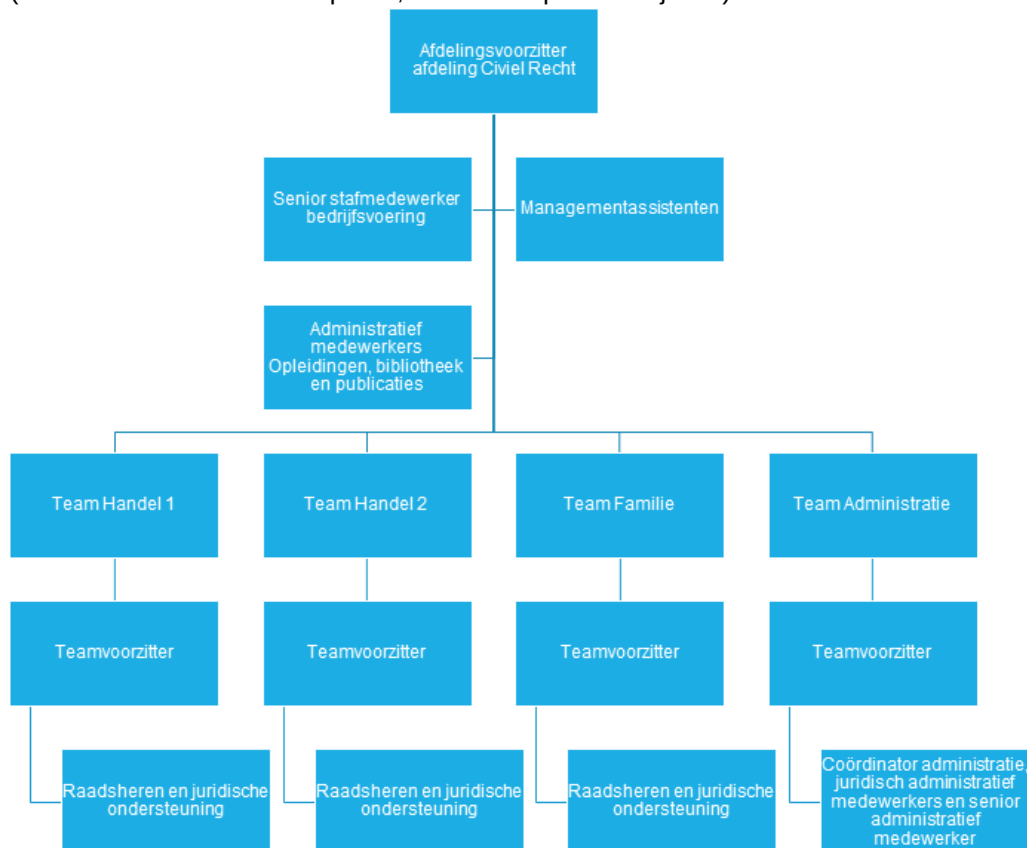
Deel A – Inleiding

A.1 Het gerechtshof 's-Hertogenbosch

Het Gerechtshof behandelt zaken op de rechtsgebieden belastingrecht, civiel recht en strafrecht in hoger beroep van de rechtbanken Limburg, Oost-Brabant en Zeeland-West-Brabant, behalve de socialezekerheids- en ambtenarenzaken (Centrale Raad van Beroep) en overige zaken op het gebied van het bestuursrecht (Raad van State). Voor elk van de rechtsgebieden (belastingrecht, civiel recht en strafrecht) is een afdeling opgericht. Het organigram van de afdeling Civiel Recht wordt weergegeven in figuur A.1.

De afdeling Civiel Recht bestaat uit vier teams, waaronder de opdrachtgever van het onderzoek: team Handel 1 (hierna: 'het Team'). Het Team is gespecialiseerd in vervoerrecht, financiële zaken (onder andere borgtocht en bankzaken), Wet op het consumentenkrediet (Wck), internationaal vermogensrecht, internationaal bevoegdheidsrecht, verzekeringsrecht, faillissementsrecht, overheidsgerelateerde zaken (waaronder burenzaken en eigendomskwesties), productaansprakelijkheid, mediarecht en ondernemingsrecht, inclusief de bestuurdersaansprakelijkheid.

Figuur A.1. Organigram Gerechtshof, afdeling Civiel Recht (versie 1 april 2016)
(Bron: Raad voor de rechtspraak, intro.rechtspraak.minjus.nl)



De missie van het Gerechtshof is het zorgen voor een integere, tijdige en effectieve geschillenbeslechting en berechting door onafhankelijke rechters. De organisatie draagt bij aan de instandhouding van de rechtsstaat en het vertrouwen van de burger in het recht. De visie van het Gerechtshof is om zich met modern vakmanschap de komende jaren verder te ontwikkelen tot een kwalitatief uitstekende hoger beroepsinstantie. Kwaliteit betekent snelle, toegankelijke en deskundige rechtspraak met als kernwaarden

onafhankelijkheid, onpartijdigheid, integriteit en professionaliteit.¹ Het moderne vakmanschap is mede geënt op de Agenda van de Rechtspraak 2015-2018. Bij het realiseren van de visie van het Gerechtshof ligt de focus onder meer op procesinnovatie. Het Gerechtshof is naar eigen zeggen voortdurend op zoek naar mogelijkheden tot verbetering en vernieuwing van de werkprocessen, onder andere door de inzet van nieuwe technologie. Ook ligt de focus op het realiseren van een gezonde, moderne, professionele en efficiënte bedrijfsvoering. Het resultaat moet een financieel en organisatorisch gezond Gerechtshof zijn, waarin de medewerker zich bewust is van de effecten van zijn werk op de resultaten van het Gerechtshof.²

Binnen het Gerechtshof wordt modern vakmanschap gedragen door een cultuur waarin men 'waardereid en fair met elkaar omgaat'. De Gouden gedragsregels Cultuur ('Ik maak dingen bespreekbaar, Ik ga er zelf wat aan doen, Leren en reflecteren is een onderdeel van mijn werk, Wij oefenen onze taak uit ten dienste van de samenleving, Rechtspraak: we doen het samen en Ik zeg wat ik doe en doe wat ik zeg') van de Raad zijn bepalend voor de manier waarop de medewerkers met elkaar omgaan. Het moderne vakmanschap geldt voor alle medewerkers en is niet vrijblijvend. Er ligt een verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf, maar ook bij het bestuur en management om te zorgen voor de randvoorwaarden die het uitoefenen van modern vakmanschap mogelijk maken. Belangrijke waarden zijn een gezond werkklimaat met adequate faciliteiten en aandacht voor onderwerpen, zoals welbevinden van de medewerkers en werkdruk.³

A.2 Het project Organisatie van kennis

Volgens de projectgroep Organisatie van kennis is het antwoord van de rechtspraak op de toenemende complexiteit van kennis 'traag en gefragmenteerd en niet altijd even overtuigend'. De projectgroep Organisatie van kennis geeft aan dat het niet zo mag zijn dat de rechtspraak gezag (uitspraken onder de maat door gebrek aan materie-kennis) of terrein (de rechtspraak wordt vermeden) verliest, omdat de rechtspraak de deskundigheid niet goed krijgt georganiseerd.⁴

Het doel van het project Organisatie van kennis is om tot een nieuw ontwerp te komen voor de organisatie van kennis binnen de rechtspraak. Het beoogde resultaat is een professionele en gestructureerde kennisorganisatie, waarbij de juridische professional centraal staat. Het project Organisatie van kennis ziet toe op het realiseren van een betere, digitale toegankelijkheid van kennis en een betere afstemming tussen vraag en aanbod. Dit betreft een uitwerking van de digitale kennisinfrastructuur, de rol van de bibliotheek daarin, de inrichting van de kennisnetwerken en de ondersteuning daarvan, de inrichting van lokaal kennismanagement en een concretisering van de gewenste cultuurverandering op het vlak van kennisdeling en -borging.⁵

Voor het project Organisatie van kennis is door rechterlijke bestuursleden van de gerechten het programmaplan Organisatie van kennis opgesteld. De Raad gaf op 20 maart 2017 groen licht voor het programmaplan Organisatie van kennis.⁶ In het najaar van 2016 is gestart met de implementatie ervan. In 2019 loopt het programma Organisatie van kennis af

¹ Agenda van de Rechtspraak 2015-2018 2014.

² Modern vakmanschap. Missie en visie gerechtshof 's-Hertogenbosch; zie ook Agenda van de Rechtspraak 2015-2018 2014.

³ Modern vakmanschap. Missie en visie gerechtshof 's-Hertogenbosch.

⁴ Programmaplan Organisatie van kennis 2017, p. 10.

⁵ Jaarplan van de Rechtspraak 2016, p. 9.

⁶ Programmaplan Organisatie van kennis 2017; zie ook bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

en in 2020 moet de nieuwe kennisorganisatie staan.⁷ In het meerjarenplan Modern vakmanschap van het Gerechtshof wordt uitgekeken naar de implementatie van het programmaplan Organisatie van kennis.⁸

Ook rechters en juridische medewerkers hebben een taak en verantwoordelijkheid op het gebied van kennis. Het is niet zo dat slechts een klein aantal medewerkers verantwoordelijk is voor het kennisniveau binnen de organisatie. Iedereen draagt daaraan zijn steentje bij. Daarom wordt ook gesproken van het instrument van een kenniswaaier. Om ieders deelname aan de kennisactiviteiten te borgen, bespreekt de leidinggevende jaarlijks met de medewerkers tijdens het functioneringsgesprek welke bijdrage zal worden geleverd en tegelijkertijd welke invulling de medewerker het afgelopen jaar heeft gegeven aan de eigen kennistaak. Hierdoor moet het leveren van een bijdrage minder vrijblijvend worden.⁹

De Raad heeft bepaald dat bij de overgang naar de nieuwe kennisorganisatie de onderstaande principes leidend zijn:¹⁰

1. de juridische professional staat centraal; kennis is dicht bij de professional georganiseerd en sluit aan op de behoefte;
2. niet maken wat al beschikbaar is; geen dubbel werk;
3. houd het eenvoudig; werk met kleine stappen;
4. uniform waar het moet, flexibel waar het kan;
5. iedereen draagt bij op basis van talent, kennis en kunde en iedereen heeft er voordeel van;
6. er wordt recht gedaan aan de verschillen die er zijn in hoe medewerkers kennis tot zich nemen.

Het project Organisatie van kennis heeft vijf landelijke deelprojectgroepen, waaronder de deelprojectgroep Lokale kennisorganisatie. Met het deelproject Lokale kennisorganisatie wordt beoogd te realiseren dat elk gerecht een herkenbare kennisstructuur krijgt, met in elk rechtsgebied een kwaliteitscoördinator.¹¹ Het bestuur is verantwoordelijk voor de implementatie. Het Gerechtshof is zich ervan bewust dat een succesvolle invoering van de Organisatie van kennis 'investeringen van de gerechten vraagt'. Hierbij wordt aangegeven dat er nog geen goede inschatting van de financiële consequenties kan worden gemaakt. Onduidelijk is hoeveel (financiële) middelen het Gerechtshof bereid is te investeren in het project Organisatie van kennis.¹² Het lokale implementatieteam bij het Gerechtshof bestaat volgens de stafjurist van het Gerechtshof Huijsmans uit juristen van de kwaliteitscoördinatoren van de Kwaliteitscommissie.¹³

Het Team is met het project Bestuurdersaansprakelijkheid een onderzoeksfase gestart. Deze onderzoeksfase houdt in dat op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid van de toepasselijke wet- en regelgeving, jurisprudentie en literatuur een overzicht wordt gemaakt. In dat overzicht zullen de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid worden onderverdeeld in gelijksoortige problematiek. De gehanteerde onderverdeling moet zowel juridisch als praktisch worden verantwoord. De dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid moeten zoveel mogelijk worden gegroepeerd en op de rol ingeroosterd naar gelijksoortige problematiek. Er moeten bouwstenen (bijvoorbeeld tekstblokken) worden gecreëerd, die de beslissingen in de zaken kunnen vergemakkelijken. De behandeling van de gegroepeerde zaken start vanaf het tweede kwartaal van 2018. De

⁷ Jaarplan van de Rechtspraak 2016, p. 10.

⁸ Modern vakmanschap, p. 3.

⁹ Programmaplan Organisatie van kennis 2017, p. 16.

¹⁰ Programmaplan Organisatie van kennis 2017, p. 11.

¹¹ Programmaplan Organisatie van kennis 2017, p. 7.

¹² Modern vakmanschap, p. 20.

¹³ Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

startnotitie van het project Bestuurdersaansprakelijkheid is neergelegd in bijlage I: Startnotitie project Bestuurdersaansprakelijkheid.

A.3 Probleembeschrijving

In onze samenleving wordt het rechtssysteem alsmaar complexer, waardoor bij het concipiëren van uitspraken het proces van kennisverzameling van de raadsheren bij het Team steeds meer inspanning vergt. Het is voor de wetgever vanwege de complexiteit en snelheid lastig om vaste regels vorm te geven. In ruime kring wordt inmiddels een spanningsveld onderkend tussen de kwaliteit van de rechtspraak en de productiedruk. De rechtspraak heeft hierbij een belangrijke rol. De rechtspraak kan namelijk lenig recht leveren in jurisprudentie. Om dat goed te doen moet de rechtspraak organiseren en daarin hebben de gerechtshoven een belangrijke rol.¹⁴

Ten eerste wordt het Team geconfronteerd met toenemende informatie op afzonderlijke deelterreinen; onder meer wet- en regelgeving en wetsgeschiedenis, eigen en andermans rechterlijke uitspraken en literatuur, waaronder reacties vanuit de wetenschap en de praktijk op beslissingen en internationale bronnen. Daar komt bij dat procesdeelnemers, waaronder advocaten die zich in toenemende mate specialiseren, verwachten dat het Team zich kennis over deze afzonderlijke deelterreinen eigen heeft gemaakt bij het afdoen van individuele zaken.

Ten tweede is de wet- en regelgeving meerduidig en abstract. Dit betreft rechtszekerheid, rechtsgelijkheid en rechtmatigheid. Het is onmogelijk om alle voorkomende situaties te beschrijven en te normeren. Daarom wordt een abstracte beschrijving van die situaties gegeven en worden ook de normen in abstracte mate uitgedrukt. Dit zorgt ervoor dat wet- en regelgeving een zekere robuustheid heeft, dat wil zeggen mee kan evalueren wanneer rechtsopvattingen veranderen. Hier ligt de bron van een interpretatieprobleem. Daarnaast ontstaan interpretatieproblemen als gevolg van eigenschappen van de natuurlijke taal zelf. Die interpretatieproblemen komen vaak pas aan het licht in de uitvoerende fase en leggen groot beslag op de beschikbare capaciteit van de uitvoeringsorganisaties en de rechterlijke macht als hieruit geschillen ontstaan. Het is evident dat ten minste een van de taken van het (beschreven) recht, namelijk het reguleren van de samenleving, hierdoor ernstig wordt geschaad.¹⁵

Ten derde moeten soms meer algemene rechtsbronnen die met elkaar in strijd zijn worden toegepast op een specifiek geval. Dat kan aanleiding zijn voor een juridisch proces, waarbij door de rechterlijke macht binnen deze kaders een oplossing moet worden gevonden. Hierbij prevaleren bepaalde rechtsnormen dan boven andere rechtsnormen.¹⁶

Het Team heeft een achterstand in de verwerking van de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid. Het Team beoogt deze achterstand weg te werken en een adequate omgang met de toenemende complexiteit van het rechtssysteem mogelijk te maken. Dit moet worden bereikt door de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid gegroepeerd te behandelen en op de rol in te roosteren. Daarnaast wil het Team kennismanagement inzetten, zodat bij het concipiëren van uitspraken efficiënt de toepasselijke kennis toegankelijk is en deze kennis continu actueel wordt gehouden.

A.4 Doel- en vraagstelling

Op 8 januari 2018 wordt een bachelorscriptie overhandigd aan het Team. Het onderzoek moet een beslisboom opleveren, waarmee de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid kunnen worden gegroepeerd in gelijksoortige

¹⁴ *Agenda voor de Appelrechtspraak 2020* 2013, p. 22.

¹⁵ Van Engers 2004, p. 11 en 18.

¹⁶ Van Engers 2004, p. 11.

problematiek, zodat ze gegroepeerd kunnen worden behandeld en op de rol ingeroosterd. Daarnaast moeten er aanbevelingen worden gedaan over het implementeren van kennismanagement in het proces van kennisverzameling bij het concipiëren van uitspraken door de raadsheren bij het Team, zodat per dossier de toepasselijke kennis, bestaande uit de toepasselijke wet- en regelgeving, maatstaven van de Hoge Raad en literatuur, efficiënt toegankelijk is en deze kennis continu actueel wordt gehouden. Het onderzoek moet leiden tot een vergroting van de kwaliteit van uitspraken en de rechtseenheid, het tijdig (binnen de wettelijke termijnen) afdoen van zaken en het bevorderen van de samenwerking, kennisborging en kennisdeling van de raadsheren bij het Team.

Deze doelstelling leidt tot de volgende vraagstelling:

De centrale vraag:

Welke aanbevelingen kunnen aan het Team worden gedaan over het groeperen van de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid in gelijksoortige problematiek en het met behulp van kennismanagementprincipes per dossier op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid efficiënt toegankelijk maken van de toepasselijke, actuele kennis?

De deelvragen:

1. Welk onderscheid kan in de problematieken op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid worden gemaakt (in de theorie)?
2. In hoeverre is dat theoretische onderscheid herkenbaar in de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid van het Gerechtshof (in de praktijk)?
3. Welke uitgangspunten kunnen op basis van de antwoorden op de voorgaande twee deelvragen worden geformuleerd voor het groeperen van de dossiers in gelijksoortige problematieken, en hoe worden deze vertaald naar de beslisboom?
4. Wat houdt kennismanagement voor de rechtspraak in?
5. Op welke wijze kunnen ondersteunende kennismanagementprincipes in de werkwijze van het Team bij het concipiëren van uitspraken worden geïmplementeerd, zodat voor het Team per dossier op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid de toepasselijke kennis efficiënt toegankelijk is en deze toepasselijke kennis continu actueel wordt gehouden?

A.5 Onderzoeksstrategieën

Deelvraag 1 wordt beantwoord middels literatuuronderzoek naar de bestuurdersaansprakelijkheid. De toepasselijke wetgeving is met name gelegen in Boek 2 BW, Boek 6 BW en de Faillissementswet (Fw). De uitspraken van de Hoge Raad worden geraadpleegd. Ter beantwoording van deelvraag 2 worden ten minste vijf dossiers geanalyseerd en gecategoriseerd in gelijksoortige problematiek uit de theorie. De stafjurist bij het Gerechtshof Schmand wordt geïnterviewd middels een kwalitatief interview om beter te begrijpen hoe de dossiers het beste kunnen worden geanalyseerd om de dossiers te kunnen categoriseren in gelijksoortige problematiek. Deze beslisboom is op basis van de beschrijving van de bestuurdersaansprakelijkheid tot stand gekomen. Daarna is de beslisboom in de praktijk getoetst. In de praktijk is gebleken dat de beslisboom werkt. Bij tegenstrijdigheden geven de bevindingen in de praktijk de doorslag. Met het creëren van de beslisboom wordt deelvraag 3 beantwoord. De prioriteit van het onderzoek ligt bij het creëren van de beslisboom.

De beslisboom wordt toegespitst op de bestuurdersaansprakelijkheid van de statutaire bestuurders, maar zal grofweg ook bruikbaar zijn bij dossiers die gaan over andersoortige bestuurdersaansprakelijkheid.

Om deelvragen 4 en 5 te beantwoorden, wordt literatuuronderzoek verricht naar (juridisch) kennismanagement. Het antwoord op deelvraag 5 is (indirect) relevant voor het antwoord op deelvraag 3. De beslisboom moet om de doelstelling te behalen namelijk continu actueel worden gehouden.

Deze bachelorscriptie moet een bijdrage leveren aan het veranderen en verbeteren van de werkwijze van het Team bij het concipiëren van uitspraken. Hierbij heeft het Team bepaald dat er geen externe adviesgevers mogen worden geraadpleegd, geen kennis mag worden ingekocht en geen informatie met derden mag worden ontwikkeld. Hulp van buitenaf zou gevolgen kunnen hebben voor de manier waarop onafhankelijkheid en onpartijdigheid van raadsheren worden gewaarborgd en dat moet volgens het Team worden voorkomen.

Uitsluitend de jurisprudentie van de Hoge Raad wordt in het kader van prioriteitenstelling geraadpleegd. Het is vanwege de hoeveelheid jurisprudentie onhaalbaar om tijdig de lagere jurisprudentie te raadplegen. De kennis kan in de toekomst nog worden uitgebreid met kennis over de jurisprudentie van de lagere gerechtelijke instanties.

A.6 Leeswijzer

Allereerst wordt het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid geschetst aan de hand van de relevante grondbeginselen. De hier genoemde theoretische indelingen vormen de basis voor het construeren van de beslisboom. In bouwstenen wordt relevante kennis ondergebracht. In deel B komen de volgende onderwerpen aan bod:

- de bestuurdersaansprakelijkheid in de theorie;
- de bestuurdersaansprakelijkheid in de praktijk;
- hoger beroepskunde.

In deel C is neergelegd wat kennismanagement voor de rechtspraak inhoudt en hoe het in de werkwijze van het Team kan worden geïmplementeerd, zodat per zaak de toepasselijke kennis efficiënt toegankelijk is en deze kennis continu actueel wordt gehouden. In deel C komen de volgende onderwerpen aan bod:

- kennismanagement;
- de KennisWaardeketen van Weggeman.

In deel D zijn de conclusies, aanbevelingen en discussie neergelegd. Daarna komen achtereenvolgend de geraadpleegde en verkort aangehaalde literatuur, dissertaties, overheidsinformatie en rapporten, rechtspraak en de in deze bachelorscriptie genoemde personen. Tot slot volgen de bijlagen.

Deel B – Bestuurdersaansprakelijkheid: uitgangspunten voor constructie van een beslisboom

De beslisboom is op basis van de beschrijving van de bestuurdersaansprakelijkheid tot stand gekomen. Daarna is de beslisboom in de praktijk getoetst. In de praktijk is gebleken dat de beslisboom werkt. Een beslisboom is een wetenschappelijk model voor de weergave van de alternatieven en keuzen in een besluitvormingsproces, en is een techniek uit de besliskunde. Voor de bestuursaansprakelijkheid houdt dit in dat de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid ermee kunnen worden gegroepeerd in gelijksoortige problematiek. Het Gerechtshof werkt nog niet met beslisbomen.

B.1 Bestuurdersaansprakelijkheid in de theorie

Rechtssubjecten, waaronder de nv en de bv, worden verantwoordelijk geacht voor hun daden. Het bestuur vertegenwoordigt de nv en de bv op grond van art. 2:130/240 BW.¹⁷ De vertegenwoordigingsbevoegdheid die aan de bestuurder toekomt is onbeperkt en onvoorwaardelijk, tenzij uit de wet anders voortvloeit.¹⁸

De taak van de bestuurder is opgenomen in art. 2:9 BW en de taak van het bestuur in art. 2:129/239 BW. Het bestuur is zelfstandig bevoegd bij de uitoefening van de taken en bevoegdheden die door de wet en de statuten aan het bestuur zijn toegekend. Op grond van art. 2:129/239 lid 4 BW kan op in de statuten aangegeven terreinen worden bepaald, dat het bestuur zich moet gedragen naar de aanwijzingen van een vennootschapsorgaan betreffende de algemene lijnen van het te voeren beleid.¹⁹ De bestuurder heeft onder meer verantwoordelijkheid om risico's te beheersen (art. 2:141/251 lid 2 BW (art. 2:11a BW nieuw)), de vennootschap te vertegenwoordigen (art. 2:130/240 BW), de administratie te voeren (art. 2:10 BW) en de jaarrekening op te stellen (art. 2:101/210 BW).

Op grond van het beginsel van collegiaal bestuur uit art. 2:11 BW is iedere bestuurder verantwoordelijk voor de bestuurderstaak. Onder art. 2:11 BW valt ook de bestuurdersaansprakelijkheid van de rechtspersoon-bestuurder die is gebaseerd op art. 6:162 BW.²⁰

Het leerstuk van de bestuurdersaansprakelijkheid gaat over de persoonlijke bestuurdersaansprakelijkheid van de bestuurder voor zijn doen en/of laten in zijn hoedanigheid van bestuurder.²¹ De Hoge Raad heeft in zijn arrest Willemsen/NOM bepaald dat als uitgangspunt geldt dat de drempel voor hoofdelijke bestuurdersaansprakelijkheid hoog ligt. Door een hoge drempel te aanvaarden voor aansprakelijkheid van een bestuurder tegenover de door hem bestuurdde vennootschap, wordt mede het belang van de door hem bestuurdde vennootschap gediend. Met de hoge drempel wordt namelijk voorkomen dat bestuurders hun handelen in onwenselijke mate door defensieve overwegingen laten bepalen.²²

Het Burgerlijk Wetboek wordt teneinde uniformering en verduidelijking van enkele bepalingen omtrent het bestuur en de raad van commissarissen van rechtspersonen (Wet bestuur en

¹⁷ Asser/Maeijer & Kroeze 2-I* 2015/327.

¹⁸ Asser/Maeijer & Kroeze 2-I* 2015/333.

¹⁹ Asser/Maeijer/Van Solinge & Nieuwe Weme 2-II* 2009/413.

²⁰ HR 17 februari 2017, ECLI:NL:HR:2017:275, NJ 2017/215 m.nt. P. van Schilfgaarde.

²¹ Van Solinge e.a., *Aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen* (VDHI nr. 140) 2017/33.3.1.

²² HR 20 juni 2008, ECLI:NL:HR:2008:BC4959, JOR 2008/260 m.nt. Y. Borrius, NJ 2009/21 m.nt. H.J. Snijders & J.M.M. Maeijer (*Willemsen/NOM*); zie ook Asser/Maeijer & Kroeze 2-I* 2015/199; zie ook Hendrikse & Valk, TAO 2016, afl. 1.

toezicht rechtspersonen) aangepast.²³ In deze bachelorscriptie worden naast de huidige wetsbepalingen de nieuwe wetsbepalingen die deze wetswijziging met zich meebrengt vermeld.

B.1.1 Convergentie van grondslagen

Uit de literatuur blijkt dat in de jurisprudentie van de Hoge Raad zich een convergentie van normen op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid aftekent.²⁴ Hetzelfde feitencomplex biedt vaak de mogelijkheid tot bestuurdersaansprakelijkheid door verschillende partijen op verschillende grondslagen. De bestuurder kan bijvoorbeeld jegens de vennootschap aansprakelijk zijn wegens wanbeleid (art. 2:9 BW), maar ook op grond van onrechtmatige daad (art. 6:162 BW) jegens de crediteuren van de vennootschap. Als een vennootschap een schuldeiser niet betaalt en daardoor aansprakelijk is wegens wanprestatie, kan dit in sommige omstandigheden ertoe leiden dat de bestuurder op grond van onrechtmatige daad aansprakelijk is.²⁵

Een waterdichte scheiding tussen de interne bestuurdersaansprakelijkheid op grond van art. 2:9 BW jegens de vennootschap en de externe bestuurdersaansprakelijkheid op grond van art. 6:162 BW jegens een onbetaalde schuldeiser bestaat niet. Volgens Timmerman heeft de Hoge Raad terecht in het arrest Ontvanger/Roelofsen (dat gaat over de externe bestuurdersaansprakelijkheid uit art. 6:162 BW jegens een onbetaalde schuldeiser) verwezen naar art. 2:9 BW. Ook in de situaties waarin een bestuurder op grond van art. 6:162 BW jegens een schuldeiser aansprakelijk wordt gesteld, heeft de bestuurder meestal ter uitvoering van zijn bestuurstaak gehandeld. Dit is volgens Timmerman een argument om art. 2:9 BW breed toe te passen.²⁶

Sinds het standaardarrest Staleman/Van de Ven van de Hoge Raad is voor bestuurdersaansprakelijkheid op grond van art. 2:9 BW vereist dat de bestuurder een ernstig verwijt kan worden gemaakt. Het ernstig verwijt kan de vordering op grond van art. 6:162 BW op een bepaalde manier inkleuren.²⁷

Ondanks de convergentie van grondslagen is het bij het groeperen van de dossiers in gelijksoortige problematiek zinvol om een onderscheid te maken tussen de grondslagen. De grondslagen staan namelijk slechts open in bepaalde situaties voor bepaalde (rechts)personen en er gelden per grondslag afwijkende criteria uit verschillende rechtsbronnen. Een schuldeiser kan bijvoorbeeld een bestuurder niet op grond van art. 2:138/248 BW aansprakelijk houden, want deze grondslag staat uitsluitend open voor de curator.

B.1.2 Interne bestuurdersaansprakelijkheid

Interne bestuurdersaansprakelijkheid doet zich voor wanneer een bestuurder aansprakelijk is jegens de vennootschap. Uit de literatuur blijkt dat de interne bestuurdersaansprakelijkheid over het algemeen is gebaseerd op onbehoorlijke taakvervulling (art. 2:9 BW), wanprestatie (toerekenbare tekortkoming uit art. 6:74 BW) of op het leerstuk van afgeleide schade. De bestuurder staat namelijk meestal in een contractuele én in een rechtspersoonrechtelijke relatie tot de vennootschap. De bestuurder gaat als derde een contractuele relatie aan met de vennootschap en wordt door zijn benoeming een lid van het bestuur.²⁸

Door décharge kan de vennootschap afstand doen van een vorderingsrecht op de bestuurder. Het kunnen bepalen van de reikwijdte van een dechargebesluit is van belang in

²³ *Kamerstukken II* 2015/16, 34491, nr. 3 (MvT).

²⁴ *Asser/Maeijer/Van Solinge & Nieuwe Weme 2-II** 2009/441.

²⁵ Polak & Pannevis, *Insolventierecht* 2017/5.3.4.

²⁶ Timmerman, *WPNR* 2016/7105, afl. 4, p. 328.

²⁷ Strik, *Grondslagen bestuurdersaansprakelijkheid (IVOR nr. 73)* 2010/2.1.

²⁸ De Groot, *Bestuurdersaansprakelijkheid (R&P nr. ONR2)* 2011/I.B.

geval de vennootschap de bestuurder op grond van art. 2:9 BW aanspreekt en de bestuurder zich bij verweer op decharge beroept.²⁹

De interne bestuurdersaansprakelijkheid kan moeilijkheden opleveren voor de vennootschap, want juist aan het bestuur is op grond van art. 2:130/240 BW de vertegenwoordiging van de vennootschap opgedragen. De vertegenwoordiger handelt, maar de handeling treft in haar gevolgen de vertegenwoordigde (de vennootschap).³⁰ De statuten kunnen voor deze situatie vertegenwoordigingsbevoegdheid toekennen aan anderen, bijvoorbeeld aan de raad van commissarissen.³¹

B.1.2.1 Onbehoorlijke taakvervulling

Elke bestuurder is tegenover de vennootschap gehouden tot een behoorlijke taakvervulling, is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en is bij onbehoorlijk bestuur in beginsel voor het geheel aansprakelijk. Dit geldt niet voor de bestuurder die – mede gelet op de aan anderen toebedeelde taken – geen ernstig verwijt kan worden gemaakt en niet nalatig is geweest in het treffen van maatregelen om de gevolgen van onbehoorlijk bestuur af te wenden (art. 2:9 lid 2 BW).³²

De formulering van art. 2:9 lid 1 BW wijst op een inspanningsverbintenis, omdat de bestuurders zich dienen in te zetten voor een behoorlijke uitoefening van hun taak. Tot een bepaald resultaat zijn de bestuurders niet gehouden. In zoverre wordt echter de term 'behoorlijk' geobjectiveerd, dat aan de bestuurder de eis wordt gesteld te beschikken over het inzicht en de zorgvuldigheid die mogen worden verwacht van een bestuurder die voor zijn taak zijn berekend en deze nauwgezet vervult.³³

Aan de hand van de aard en de ernst van de normschending en de overige omstandigheden van het geval moet worden beoordeeld of aan de bestuurder een ernstig verwijt kan worden gemaakt.³⁴ De Hoge Raad heeft de lat voor de bestuurdersaansprakelijkheid uit art. 2:9 BW hoog gelegd om een onwenselijke mate van risicomijdend gedrag van bestuurders terug te dringen.³⁵ De Hoge Raad heeft in zijn arrest *Staleman/Van de Ven* een aantal omstandigheden genoemd die hierbij in aanmerking worden genomen:³⁶

1. De aard van de door de vennootschap uitgeoefende activiteiten;
2. De in het algemeen daaruit voortvloeiende risico's;
3. De taakverdeling binnen het bestuur;
4. De eventueel voor het bestuur geldende richtlijnen;
5. De gegevens waarover de bestuurder beschikte of behoorde te beschikken ten tijde van de aan hem verweten beslissingen of gedragingen;
6. Het inzicht en de zorgvuldigheid die mogen worden verwacht van een bestuurder die voor zijn taak berekend is en deze nauwgezet vervult.

B.1.2.2 Wanprestatie

²⁹ HR 25 juni 2010, ECLI:NL:HR:2010:BM2332, *JOR* 2010/227 (*De Rouw/Dingemans q.q.*).

³⁰ *Asser/Van der Grinten & Kortmann 2-I* 2004/1.

³¹ Van Schilfgaarde, Schoonbrood, Winter & Wezeman, *Van de BV en NV* 2017/47.

³² *Asser/Maeijer, Nieuwe Weme & Van Solinge 2-II** 2009/445; zie ook Polak & Pannevis, *Insolventierecht* 2017/5.3.2.

³³ Van Schilfgaarde, Schoonbrood, Winter & Wezeman, *Van de BV en NV* 2017/47.

³⁴ HR 5 september 2014, ECLI:NL:HR:2014:2627, *JOR* 2014/325 m.nt. S.C.J.J. Kortmann, *NJ* 2015/22 m.nt. P. van Schilfgaarde (*RCI/Kastrop*); zie ook HR 10 oktober 2014, ECLI:NL:HR:2014:2930, *RO* 2015/8 (*Cafetariapand*).

³⁵ HR 20 juni 2008, ECLI:NL:HR:2008:BC4959, *JOR* 2008/260 m.nt. Y. Borrius, *NJ* 2009/21 m.nt. H.J. Snijders & J.M.M. Maeijer (*Willemsen/NOM*); zie ook *Asser/Maeijer/Van Solinge & Nieuwe Weme 2-II** 2009/441.

³⁶ HR 10 januari 1997, ECLI:NL:HR:1997:ZC2243, *NJ* 1997/360 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Staleman/Van de Ven*); zie ook *Asser/Maeijer, Nieuwe Weme & Van Solinge 2-II** 2009/446.

De rechtsverhouding tussen de bestuurder en de vennootschap wordt algemeen aangemerkt als een arbeidsovereenkomst in de zin van art. 7:610 BW, mits de bestuurder een natuurlijk persoon is, de bestuurder min of meer volledige aanstelling heeft en tegen loon werkzaam is. Daarentegen kan ook sprake zijn van een rechtsverhouding middels een overeenkomst van opdracht uit art. 7:400 BW.

Bestuurders die hun taak zodanig onbehoorlijk vervullen, dat men kan spreken van contractbreuk, kunnen door de vennootschap in beginsel op grond van een toerekenbare tekortkoming conform art. 6:74 BW vanwege hun contractuele relatie tot de vennootschap, voor de schade die zij daarmee hebben veroorzaakt, persoonlijk aansprakelijk worden gesteld.³⁷ Een werknemer kan voor de door hem in de vervulling van zijn dienstbetrekking aan de werkgever toegebrachte schade aansprakelijk zijn, indien hem ter zake, alle omstandigheden van het geval in aanmerking genomen, een ernstig verwijt valt te maken.³⁸

B.1.2.3 Afgeleide schade

In beginsel heeft art. 2:9 BW alleen betrekking op de verhouding tussen de bestuurder en de vennootschap en brengt een onbehoorlijke taakvervulling geen aansprakelijkheid van de bestuurder jegens de aandeelhouders met zich mee. De schade van aandeelhouders valt samen met en is afgeleid van de schade die de vennootschap lijdt. Zo is de lijn uitgezet in het arrest van de Hoge Raad Poot/ABP.³⁹ Een bestuurder handelt onrechtmatig (art. 6:162 BW), indien de bestuurder specifiek onzorgvuldig handelt tegenover een aandeelhouder, hij zijn taak onbehoorlijk vervult en hem daarvan een ernstig verwijt kan worden gemaakt. De specifieke zorgvuldigheidsnorm van de Poot/ABP-doctrine is daarmee min of meer ingekleurd door art. 2:9 BW.⁴⁰

B.1.3 Externe bestuurdersaansprakelijkheid

Met de externe bestuurdersaansprakelijkheid wordt de situatie bedoeld, waarin de bestuurder aansprakelijk is jegens derden of bij faillissement jegens de boedel. De boedel omvat bij een faillissement op grond van art. 20 Fw het gehele vermogen van de vennootschap ten tijde van de faillietverklaring, alsmede hetgeen de vennootschap gedurende het faillissement verwerft.

Uit de literatuur blijkt dat de externe bestuurdersaansprakelijkheid van bestuurders wordt gebaseerd op onrechtmatige daad (art. 6:162 BW) en een bijzondere vorm van bestuurdersaansprakelijkheid uit art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw).⁴¹ Deze vorm van bestuurdersaansprakelijkheid doet zich voor ingeval van kennelijk onbehoorlijk bestuur. De rechtsregel van de Hoge Raad uit het arrest Spaanse villa⁴² valt niet aan te merken als bestuurdersaansprakelijkheid, maar het is denkbaar dat deze rechtsregel wordt aangewend bij zake met betrekking tot de bestuurdersaansprakelijkheid. Daarom is het arrest Spaanse villa in het kader van de externe bestuurdersaansprakelijkheid relevant.

Bij faillissement kan de curator de vordering uit onrechtmatige daad namens de crediteuren instellen, als ten minste de onrechtmatige daad de gezamenlijke crediteuren of een groot deel daarvan treft. Soms kan de curator kiezen tussen een vordering uit art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) en art. 6:162 BW.⁴³

³⁷ De Groot, *Bestuurdersaansprakelijkheid (R&P nr. ONR2) 2011/I.B*; zie ook De Groot, *Bestuurdersaansprakelijkheid (R&P nr. ONR2) 2011/B.1*.

³⁸ HR 4 februari 1983, ECLI:NL:HR:1983:AG4537, NJ 1983/543 m.nt. P.A. Stein (*Debrot Secesores*); zie ook De Groot, *Bestuurdersaansprakelijkheid (R&P nr. ONR2) 2011/I.B.1.0*.

³⁹ HR 2 december 1994, ECLI:NL:HR:1994:ZC1564, NJ 1995/288 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Poot/ABP*).

⁴⁰ Asser/Maeijer, *Nieuwe Weme & Van Solinge 2-II** 2009/451.

⁴¹ Asser/Maeijer, *Nieuwe Weme & Van Solinge 2-II** 2009/456.

⁴² Zie B.1.4.3 voor meer over het arrest Spaanse villa.

⁴³ Van Schilfgaarde, Schoonbrood, Winter & Wezeman, *Van de BV en NV* 2017/48.

De curator kan op grond van art. 42 lid 1 Fw ten behoeve van de boedel elke rechtshandeling die de schuldenaar vóór de faillissementsverklaring onverplicht heeft verricht en waarvan deze hierbij wist of behoorde te weten dat daarvan benadeling van de schuldeisers het gevolg zou zijn, middels een buitengerechtelijke verklaring vernietigen.

De Hoge Raad heeft in zijn arrest Peeters/Gatzen bepaald, dat een curator ook bevoegd is voor de belangen van schuldeisers op te komen door de gefailleerde. Hierbij kan onder omstandigheden ook plaats zijn voor het geldend maken door de curator van een vordering uit hoofde van onrechtmatige daad tegen een derde die bij de benadeling van schuldeisers is betrokken, ook al kwam een dergelijke vordering niet aan de gefailleerde zelf toe.⁴⁴

Op 1 juli 2017 is de Wet versterking positie curator in werking getreden.⁴⁵ Met deze wet wordt beoogd zowel de informatieve als de fraudesignalerende rol van de curator te versterken. De inlichtingen- en mededingingsplichten zijn verruimd en de wet voorziet in vervolgstappen voor de curator, wanneer deze in het faillissement onregelmatigheden signaleert. Volgens Boots zou deze wet moeten bijdragen aan het vergroten van het boedelactief.⁴⁶

B.1.3.1 Kennelijk onbehoorlijk bestuur

Zolang de vennootschap niet failliet is, speelt art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) geen rol. Art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) creëert bij faillissement van de vennootschap een aansprakelijkheid van de bestuurder jegens de boedel, maar niet jegens de vennootschap. De vordering op grond van art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) is een exclusieve bevoegdheid van de curator.⁴⁷

De norm voor kennelijk onbehoorlijk bestuur op grond van art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) komt in belangrijke mate overeen met de norm voor onbehoorlijke taakvervulling uit art. 2:9 BW.⁴⁸ Volgens de hoofdregel van art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) is iedere bestuurder jegens de boedel hoofdelijk aansprakelijk voor het tekort, indien het bestuur zijn taak kennelijk onbehoorlijk heeft vervuld en aannemelijk is dat dit een belangrijke oorzaak is van het faillissement. Kennelijk onbehoorlijk bestuur door het bestuur mag worden aangenomen, wanneer ten minste een van de bestuurders zich daaraan schuldig heeft gemaakt. In dat geval kan de curator alle bestuurders of naar keuze een of meerdere van hen op grond van art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) aansprakelijk stellen. De opvatting van de Hoge Raad is dat de vordering ex art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) aan de gezamenlijke schuldeisers van de failliete vennootschap toekomt.⁴⁹

Uit vaste rechtspraak van de Hoge Raad blijkt dat van kennelijk onbehoorlijk bestuur slechts kan worden gesproken, indien geen redelijk denkend bestuurder – onder dezelfde omstandigheden – aldus gehandeld zou hebben.⁵⁰ De rechter betreft in zijn beoordeling bij

⁴⁴ HR 14 januari 1983, ECLI:NL:HR:1983:AG4521, NJ 1983/597 m.nt. B. Wachter (Peeters/Gatzen); zie ook Schreurs, *De Gereedschapskist van de Curator* 2015/5.2.

⁴⁵ Wet van 22 maart 2017 tot wijziging van de Faillissementswet in verband met de versterking van de positie van de curator. *Stb.* 2017, 176; zie ook *Kamerstukken II* 2014/15, 34253, 3 (MvT).

⁴⁶ Boots 2017/72, afl. 20.

⁴⁷ 18 september 2009, ECLI:NL:HR:2009:BI5912, JOR 2010/29 m.nt. N.E.D. Faber e.a., NJ 2009/438; zie ook Polak & Pannevis, *Insolventierecht* 2017/5.3.3.

⁴⁸ Polak & Pannevis, *Insolventierecht* 2017/5.3.3.1.

⁴⁹ HR 18 september 2009, ECLI:NL:HR:2009:BI5912, JOR 2010/29 m.nt. N.E.D. Faber e.a., NJ 2009/438; zie ook Van Schilfgaarde, Schoonbrood, Winter & Wezeman, *Van de BV en NV* 2017/48.

⁵⁰ HR 26 oktober 2001, ECLI:NL:HR:2001:AD4804, JOR 2002/2 m.nt. S.M. Bartman, NJ 2002/94 m.nt. J.M.M. Maeijer (Juno); zie ook HR 8 juni 2001, ECLI:NL:HR:2001:AB2053, JOR 2001/171, NJ 2001/454 (Panmo Gilhuis/H.); zie ook HR 7 juni 1996, ECLI:NL:HR:1996:ZC2096, JOR 1996/68, NJ 1996/68 (Drankenhandel Van Zoelingen); zie ook Polak & Pannevis, *Insolventierecht* 2017/5.3.3.1.

de vraag of er sprake is van kennelijk onbehoorlijk bestuur, alle ter zake dienende omstandigheden van het geval in onderling verband en in samenhang.⁵¹

Kennelijk onbehoorlijke bestuur uit zich steeds in ernstige onverantwoordelijkheid, verwijtbare nalatigheid, onbezonnenheid, roekeloosheid of schrijnende onbekwaamheid, in duidelijk anders handelen dan van verstandige bestuurders in een vergelijkbare situatie mag worden verwacht. Vast moeten komen te staan dat het bestuur zijn taak heeft vervuld met de objectief te bepalen wetenschap (dus: wetende of redelijkerwijs kunnende weten) dat de schuldeisers van de vennootschap door bestuurshandelingen (nalaten daar onder begrepen) zouden worden benadeeld.⁵²

Op grond van art. 2:138/248 lid 6 BW (art. 2:9c BW nieuw) komt uitsluitend onbehoorlijk bestuur in de periode van drie jaren voor de datum van het faillissement in aanmerking. Ingeval de mogelijkheid op een beroep op art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) is verjaard, zal een beroep moeten worden gedaan op art. 6:162 BW.

Indien blijkt dat het bestuur niet heeft voldaan aan zijn verplichtingen uit art. 2:10 BW (administratieplicht) of art. 2:394 BW (openbaarmaking van de jaarrekening), dan treedt op grond van art. 2:138/248 lid 2 BW (art. 2:9c BW nieuw) een dubbel wettelijk vermoeden in. Ten eerste het onweerlegbare vermoeden dat het bestuur zijn taak onbehoorlijk heeft vervuld. Daarmee wordt bedoeld, dat het bestuur ook voor het overige zijn taak niet behoorlijk heeft vervuld. Ten tweede wordt het weerlegbare vermoeden bedoeld, dat de onbehoorlijke taakvervulling een belangrijke oorzaak is van het faillissement. De aangesproken bestuurder zal dit vermoeden kunnen weerleggen door aannemelijk te maken dat (ook) andere feiten of omstandigheden dan zijn onbehoorlijk bestuur, een belangrijke oorzaak van het faillissement zijn geweest.⁵³

Indien de curator aanvoert dat de bestuurder heeft nagelaten het intreden van deze andere, buiten het bestuur gelegen oorzaak, te voorkomen, dan moet de aangesproken bestuurder aannemelijk maken dat die andere belangrijke oorzaak niet te wijten is aan kennelijk onbehoorlijke taakvervulling.⁵⁴ Onbelangrijk verzuim wordt op grond van art. 2:138/248 lid 2 BW (art. 2:9c BW nieuw) niet in aanmerking genomen.⁵⁵ De vraag of is voldaan aan de administratieplicht dient te worden beoordeeld aan de hand van art. 2:10 BW.⁵⁶

Een redelijke uitleg van art. 2:248 lid 2 BW brengt volgens de Hoge Raad mee, dat voor het ontzenuwen van het daarin neergelegde vermoeden volstaat, dat de bestuurder aannemelijk maakt dat andere feiten of omstandigheden dan zijn onbehoorlijke taakvervulling een belangrijke oorzaak van het faillissement zijn geweest. Als de bestuurder daarin slaagt, ligt het op de weg van de curator om de voet van art. 2:248 lid 1 BW aannemelijk te maken dat de kennelijk onbehoorlijke taakvervulling mede een belangrijke oorzaak van het faillissement is geweest.⁵⁷

⁵¹ HR 14 oktober 2005, ECLI:NL:HR:2005:AT6017, JOR 2006/61 m.nt. Y. Borrius, NJ 2006/30 m.nt. J.W. Zwemmer.

⁵² HR 8 juni 2001, ECLI:NL:HR:2001:AB2053, JOR 2001/171, NJ 2001/454 (*Panmo Gilhuis/H.*).

⁵³ HR 23 november 2001, ECLI:NL:HR:2001:AD4508, JOR 2002/4 m.nt. J.M. Blanco Fernández, NJ 2002/95 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Mefigro/Vlimeta*); zie ook HR 20 mei 1988, ECLI:NL:HR:1988:AD0329, NJ 1989/676 m.nt. E.A. Alkema e.a. (*Koster/curator Kobo Kobo*).

⁵⁴ HR 30 november 2007, ECLI:NL:HR:2007:BA6773, JOR 2008/29 m.nt. Y. Borrius, NJ 2008/91 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Blue Tomato*).

⁵⁵ Van Schilfgaarde, Schoonbrood, Winter & Wezeman, *Van de BV en NV* 2017/48.

⁵⁶ HR 11 juni 1993, ECLI:NL:HR:1993:ZC0994, NJ 1993/713 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Brens q.q./Sarper*); zie ook HR 10 oktober 2014, ECLI:NL:HR:2014:2932, JOR 2014/327 m.nt. C.M. Harmsen, NJ 2014/456 (*FSM*); zie ook Sinninghe Damsté & Attaïbi, *TOP* 2017/480.

⁵⁷ Hoge Raad 20 oktober 2006, ECLI:NL:HR:2006:AY7916, NJ 2007/2 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Van Schilt/Jansen q.q.*).

Ingeval van een overschrijding van de termijn van art. 2:394 lid 3 BW voor openbaarmaking van de jaarrekening, geldt dat het antwoord op de vraag of er sprake is van een overschrijding die als een onbelangrijk verzuim geldt, afhangt van de omstandigheden van het geval, in het bijzonder van de redenen die tot de termijnoverschrijding hebben geleid. Hieraan moeten hogere eisen worden gesteld naarmate de termijnoverschrijding langer is en dat stelplicht en bewijslast op de bestuurder rusten.⁵⁸

B.1.3.2 Onrechtmatige daad

Uit art. 6:162 BW vloeit persoonlijke aansprakelijkheid voort van bestuurders tegenover aandeelhouders en derden.⁵⁹ Bepalend is of aan de bestuurder persoonlijk kan worden verweten dat hij jegens de eiser de norm van art. 6:162 BW heeft geschonden. In deze situatie geldt dat niet iedere in hoedanigheid gemaakte fout tot hoofdelijke bestuurdersaansprakelijkheid leidt. Daaraan wordt pas gekomen, als de bestuurder een (voldoende) ernstig verwijt kan worden gemaakt.⁶⁰ De Hoge Raad heeft in dit verband bepaald dat onbekendheid met een wettelijke regel als relevante omstandigheid kan worden aangemerkt.⁶¹

Uit het arrest *Ontvanger/Roelofsen* van de Hoge Raad blijkt dat naast aansprakelijkheid van de vennootschap, ook sprake kan zijn van bestuurdersaansprakelijkheid van degene die als bestuurder (i) namens de vennootschap heeft gehandeld dan wel (ii) heeft bewerkstelligd of toegelaten dat de vennootschap haar wettelijke of contractuele verplichtingen niet nakomt. In beide gevallen mag in het algemeen alleen dan worden aangenomen dat de bestuurder jegens de schuldeiser van de vennootschap onrechtmatig heeft gehandeld, waar hem, mede gelet op zijn verplichting tot een behoorlijke taakuitoefening als bedoeld in art. 2:9 BW, een voldoende ernstig verwijt kan worden gemaakt.⁶² De rechtsregel uit het arrest *Staleman/Van der Ven* over wanneer er sprake is van een ernstig verwijt, is hier toepasselijk.⁶³ Situaties (i) en (ii) moeten op basis van de bestuurdersaansprakelijkheid in de theorie in de beslisboom terugkomen.

Situatie (i) deed zich voor bij het arrest *Beklamel* van de Hoge Raad, waarin de 'Beklamel-norm' is geformuleerd. Op grond van de Beklamel-norm kan jegens bestuurders op art. 6:162 BW een beroep worden gedaan, in het geval waarin een bestuurder namens de vennootschap een verplichting aangaat, ondanks hij weet of redelijkerwijs behoort te weten dat de vennootschap deze verplichting niet zal kunnen nakomen en geen verhaal zal bieden voor de als gevolg daarvan door de wederpartij te lijden schade.⁶⁴ Volgens de Hoge Raad moet in zulke situaties in beginsel – behoudens door de bestuurder aan te voeren verontschuldigende omstandigheden – worden aangenomen dat de aangesproken

⁵⁸ HR 12 juli 2013, ECLI:NL:HR:2013:BZ7189, NJ 2013/401 (*Apeldoornse Asbestsanering*); zie ook HR 1 november 2013, ECLI:NL:HR:2013:1079, NJ 2014/7 m.nt. P. van Schilfgaarde (*Verify*).

⁵⁹ *Asser/Maeijer, Nieuwe Weme & Van Solinge 2-II** 2009/469.

⁶⁰ Van Schilfgaarde, Schoonbrood, Winter & Wezeman, *Van de BV en NV* 2017/48.

⁶¹ HR 27 februari 2015, ECLI:NL:HR:2015:499, NJ 2015/240 m.nt. P. van Schilfgaarde (*Balkbrugse Transportonderneming*).

⁶² HR 8 december 2006, ECLI:NL:HR:2006:AZ0758, JOR 2007/38, NJ 2006/659 (*Ontvanger/Roelofsen*).

⁶³ HR 3 april 1992, ECLI:NL:HR:1992:ZC0564, NJ 1992/411 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Van der Vliet*); zie ook HR 24 maart 2017, ECLI:NL:HR:2017:484, NJ 2017/149; zie ook Van Schilfgaarde, Schoonbrood, Winter & Wezeman, *Van de BV en NV* 2017/48.

⁶⁴ HR 6 oktober 1989, ECLI:NL:HR:1989:AB9521 (*Beklamel*); zie ook HR 5 september 2014, ECLI:NL:HR:2014:2627 (*RCI/Kastrop*).

bestuurder een zodanig verwijt treft, dat hij persoonlijk aansprakelijk is.⁶⁵ Er moet sprake zijn van een ernstig verwijt.⁶⁶

De Hoge Raad heeft in het arrest *New Holland Belgium/Oosterhof Driespan* situatie (ii) benaderd, waarin een bestuurder van een vennootschap kan worden verweten te hebben toegelaten dat de door hem aangegane overeenkomst niet wordt nagekomen en daardoor aan de wederpartij van de vennootschap schade wordt berokkend. Het zal van de concrete omstandigheden van het geval afhangen of het aan de bestuurder te maken verwijt voldoende ernstig is om hem aansprakelijk te houden.⁶⁷ Een ernstig verwijt kan volgens de Hoge Raad in een recenter arrest worden gemaakt, indien de bestuurder wist dat de vennootschap niet over andere inkomstenbronnen beschikte en hem duidelijk was of behoorde te zijn dat de vennootschap geen verhaal zou bieden voor de verplichtingen van de vennootschap jegens de wederpartij en heeft bewerkstelligd dat de verbintenissen niet worden nagekomen.⁶⁸

B.1.3.3 Spaanse villa

Bij de aansprakelijkheid van een bestuurder die niet een tekortschietende of onbehoorlijke taakvervulling betreft, maar berust op een daarvan losstaande zorgvuldigheidsnorm, gelden op basis van het arrest *Spaanse villa* van de Hoge Raad de gewone regels van onrechtmatige daad. In het bijzonder is in dat geval niet vereist dat de aangesproken bestuurder een ernstig verwijt van zijn handelen kan worden gemaakt.⁶⁹ De Hoge Raad bevestigde in het arrest *Hezemans Air/Van der Meer* de lijn die in *Spaanse villa* is ingezet.⁷⁰ Volgens de Hoge Raad was in *Spaanse villa* geen sprake van de bestuurdersaansprakelijkheid, maar van een 'gewone onrechtmatige daad' waar de 'gewone regels van onrechtmatige daad' voor gelden en is niet de verhoogde aansprakelijkheidsdrempel die bestuurders beschermt van toepassing.⁷¹

B.2 Bestuurdersaansprakelijkheid in de praktijk

B.2.1 De omvang van het hoger beroep

Het hoger beroep is een voortzetting van het geding in eerste aanleg. In hoger beroep mogen raadsheren rekening houden met nieuwe feiten, nieuwe middelen, nieuwe stukken en andere grondslagen van de vorderingen.⁷² Volgens de advocaat partner bij CMS en raadsheerplaatsvervanger bij het Gerechtshof Van Zanten moeten raadsheren in beginsel alleen naar informatie, die de partijen aan hen hebben gegeven, kijken.⁷³ Doorgaans gaat het hoger beroep over hetgeen in eerste aanleg is blijven liggen. De rechtbank heeft dan bijvoorbeeld bepaald dat iets onvoldoende is gesteld voor een oordeel. Dat willen partijen in hoger beroep dan beter gaan doen. De grondslagen en onderwerpen van een zaak kunnen in hoger beroep veranderen, bijvoorbeeld door de ontwikkelingen in de jurisprudentie. Ook kunnen sommige partijen uit de eerste aanleg geen partij in het hoger beroep zijn, omdat

⁶⁵ Van Schilfgaarde, Schoonbrood, Winter & Wezeman, *Van de BV en NV* 2017/48.

⁶⁶ HR 8 december 2006, ECLI:NL:HR:2006:AZ0758, *JOR* 2007/38, *NJ* 2006/659 (*Ontvanger/Roelofsen*); zie ook Polak & Pannevis, *Insolventierecht* 2017/5.3.4.

⁶⁷ HR 18 februari 2000, ECLI:NL:HR:2000:AA4873, *JOR* 2000/56, *NJ* 2000/295 (*New Holland Belgium/Oosterhof Driespan*).

⁶⁸ HR 26 maart 2010, ECLI:NL:HR:2010:BK9654, *NJ* 2010/189 (*Zandvliet/ING Bank*).

⁶⁹ HR 23 november 2012, ECLI:NL:HR:2012:BX5881, *JOR* 2013/40 m.nt. W.J.M. van Andel e.a., *NJ* 2013/302 m.nt. P. van Schilfgaarde (*Spaanse villa*).

⁷⁰ HR 5 september 2014, ECLI:NL:HR:2014:2628, *JOR* 2014/296 m.nt. M.J. Kroeze, *NJ* 2015/21 m.nt. P. van Schilfgaarde (*Hezemans Air/Van der Meer*).

⁷¹ Westenbroek, *Ondernemingsrecht* 2015/69, afl. 10-11, p. 353-366.

⁷² Hammerstein, *TCR* 2003, afl. 2, p. 31-32.

⁷³ Bijlage IX: Getranscribeerde gespreksleidraad dhr. mr. M.R. van Zanten.

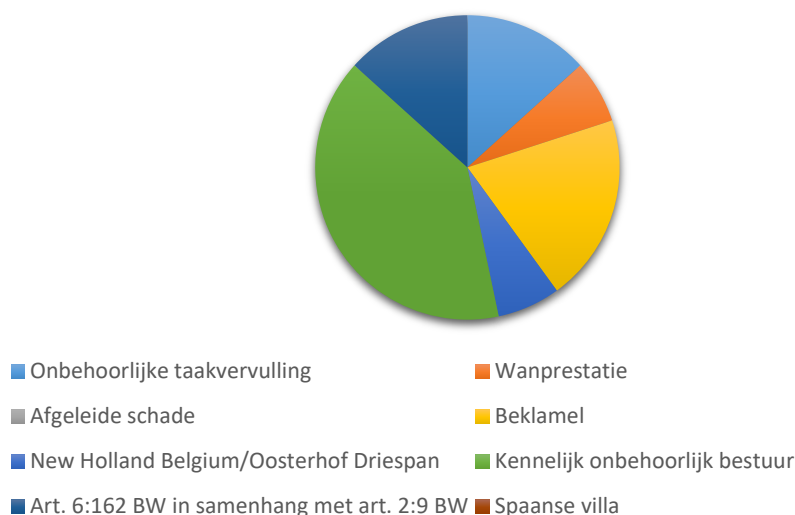
bijvoorbeeld slechts een gedeelte van de aansprakelijk gehouden bestuurders in hoger beroep gaan.

De belangrijkste functie van het hoger beroep is de functie van controle. In hoger beroep kunnen fouten en onvolkomenheden van rechters worden verholpen. Daarnaast kunnen de partijen in hoger beroep hun eigen fouten en verzuimen corrigeren.⁷⁴ Een andere functie van het hoger beroep is het functioneren als voorsluis van de cassatie. Het hoger beroep heeft de functies die het cassatie-instituut heeft, die kunnen worden aangeduid als bewaking van de rechtseenheid, rechtsontwikkeling en rechtsbescherming. Verder heeft het hoger beroep als functies het bevorderen van het vertrouwen in de rechtspraak en de coördinatie van de rechtspraak van de lagere rechters.⁷⁵

B.2.2 De beslisboom in de praktijk

De theorie is in de praktijk gebracht door vijftien dossiers te analyseren en categoriseren in een problematiek uit de theorie. Deze dossiers waren al door de stafjuristen bij het Team gekwalificeerd als dossier op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid. Vanwege de vertrouwelijkheid van de dossiers is geen toelichting over de categorisering van de dossiers in deze bachelorscriptie opgenomen. Deze toelichting is verstrekt aan het Team. Alle dossiers konden aan de hand van de theorie worden gecategoriseerd. In figuur B.2.2 wordt in een cirkeldiagram de verdeling van de geanalyseerde dossiers weergegeven.

Figuur B.2.2. Cirkeldiagram met de verdeling van de geanalyseerde dossiers



Opvallend is dat 'kennelijk onbehoorlijk bestuur' domineert in het cirkeldiagram en dat 'afgeleide schade' en 'Spaanse villa' niet in het cirkeldiagram voorkomen. Indien in de praktijk verder zal blijven blijken dat deze categorieën niet of nauwelijks voorkomen, kunnen deze categorieën het beste uit de beslisboom worden verwijderd. De veranderingen kunnen het beste worden verwerkt met behulp van het continu cyclisch proces uit de KennisWaardeKeten. Deel C behandelt de KennisWaardeKeten.

Ieder dossier bevat vier onderdelen: 'Procesdossier Hoger Beroep', 'Procesdossier Eerste Aanleg', 'Concept' en 'Correspondentie'. Het onderdeel Concept bevat de appeldagvaarding, het vonnis en een rol-/archieffkaart waarop praktische informatie is neergelegd, zoals de procedurele typering, de hoogte van de vordering en wie de (advocaten van) de partijen zijn. De map Correspondentie bevat de correspondentie van de partijen naar het Gerechtshof. In

⁷⁴ Snijders & Wendels, *Civiel appel (BPP nr. 2)* 2009/1.1.

⁷⁵ Hammerstein, *TCR* 2003, afl. 2, p. 31.

het Procesdossier Eerste Aanleg bevinden zich de dagvaarding in eerste aanleg, vonnissen en beslissingen in eerste aanleg, betekeningsexploten, memories, incidenten, aktes, pleitnota's en dergelijke. Het Procesdossier Hoger Beroep bevat de dagvaarding in hoger beroep, tussenarresten, grieven, memories, aktes, enzovoorts.

Het analyseren van de dossiers begon telkens met het lezen van het vonnis, omdat dat een korte samenvatting bevat van wat er in eerste aanleg is gebeurd. Een vonnis bevat een opbouw van de relevante feiten en geeft duidelijk weer in tamelijk beperkte woorden waar het in de zaak om gaat. Met de grieven wordt het oordeel van de rechter in eerste aanleg bestreden. Daarom moeten de grieven worden geanalyseerd, om vast te stellen waar de zaak in hoger beroep waarschijnlijk over zal gaan.⁷⁶

De vorderingen uit de dossiers worden vaak gestoeld op meerdere grondslagen, waardoor er sprake is van een hagelschot. De partijen proberen doorgaans de bestuurders met zoveel mogelijk grondslagen aansprakelijk te stellen, om zo de kans op toewijzing van (een van de) vorderingen te vergroten. Vaak reduceert de rechter de zaak. Indien de eis wordt toegewezen komt de rechter vaak niet toe aan alle gronden.

Deze hagelschotten maken het ingewikkeld om dossiers te categoriseren. Volgens Schmand is het een kwestie van ervaring om in te kunnen schatten welk verweer het meestomvattend is.⁷⁷ Het is mogelijk dat stafjuristen de dossiers anders zouden categoriseren dan in het kader van dit onderzoek is gebeurd. De stafjuristen hebben immers ervaring in het categoriseren van de dossiers. De beslisboom kan (mede) daarom in het kader van kennismanagement door de kenniswerkers in het primaire proces middels een cyclisch continu proces het beste worden veranderd en verbeterd. Meer over kennismanagement is neergelegd in deel C.

In sommige dossiers doet de curator een beroep op art. 47 Fw. De grondslag van art. 47 Fw is niet benaderd in de analyse over de bestuurdersaansprakelijkheid in de theorie. De Hoge Raad heeft in het arrest Gispén/IFN bepaald, dat voor aanwezigheid van overleg als bedoeld in art. 47 Fw is vereist dat sprake is van samenspanning. Dat wil zeggen dat niet alleen bij de schuldeiser, maar ook bij de schuldenaar het oogmerk heeft voorgezeten, door de gewraakte betaling deze schuldeiser boven andere te begunstigen.⁷⁸ De grondslag uit art. 47 Fw komt in onvoldoende mate voor in de dossiers en is daarom niet opgenomen in de beslisboom.

In de analyse over de bestuurdersaansprakelijkheid in de theorie is de grondslag van art. 2:9 BW aangemerkt als interne bestuurdersaansprakelijkheid. In de dossiers gaf art. 2:9 BW echter vaak invulling aan vorderingen op grond van onrechtmatige daad (art. 6:162 BW), waaruit kan worden opgemerkt dat art. 2:9 BW ook als externe bestuurdersaansprakelijkheid kan worden aangemerkt. Daarom is in de beslisboom een categorie 'art. 6:162 BW in samenhang met art. 2:9 BW' opgenomen.

B.3 Bouwstenen

In de Agenda voor de Appelprechtspraak 2020 (hierna: 'de Agenda') is het volgende geformuleerd: 'Kennis omvat ook beschikbaarheid van modules met standaardoverwegingen gebaseerd op rechtspraak van de Hoge Raad en/of de hoven, welke modules met andere kennis vanaf diverse locaties (werkplek, zittingszaal, raadkamer, thuis) direct beschikbaar zijn bij het concipiëren van uitspraken. Ook wordt er door de hoven geïnvesteerd in Wiki Juridica, met onder meer een inhoudelijke toetsing door een deskundige redactie. Richtinggevende arresten zijn direct beschikbaar door koppeling van de distribuerende

⁷⁶ Bijlage VIII: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. J.C.M. Schmand.

⁷⁷ Bijlage VIII: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. J.C.M. Schmand.

⁷⁸ HR 24 maart 1995, ECLI:NL:HR:1995:ZC1676, NJ 1995/628 m.nt. P. van Schilfgaarde (Gispén/IFN).

functies van bestaande kenniscentra en lokaal bijeengebrachte kennis en voorzien van digitale attenderingsmogelijkheden.⁷⁹ Dergelijke modules met standaardoverwegingen dragen bij aan een efficiënter proces van kennisverzameling. Van deze modules kunnen bouwstenen worden gemaakt, zodat de standaardoverwegingen efficiënter in een arrest kunnen worden geplaatst.

Om te voorkomen dat bij het concipiëren van uitspraken telkens per individuele zaak moet worden uitgezocht welke maatstaf en formuleringen toepasselijk zijn en te bewerkstelligen dat het Gerechtshof telkens in vergelijkbare situaties dezelfde bewoordingen gebruikt, creëert en beheert de Bouwstenencommissie bouwstenen in een bouwstenenbestand. Ook worden in de bouwstenen de onderlinge relaties van dit juridisch bronmateriaal vastgelegd. De bouwstenen moeten de toegang tot de toepasselijke wetteksten en jurisprudentie verbeteren. Met de bouwstenen wordt beoogd dat bij het concipiëren van uitspraken tijd wordt bespaard, de rechtseenheid wordt versterkt, de kwaliteit van uitspraken wordt bevorderd en dat partijen niet onnodig in cassatie gaan.

Op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid zijn door het Gerechtshof geen bouwstenen ontwikkeld. De senior raadsheer en lid van de Bouwstenencommissie bij het Gerechtshof Keizer stelt dat het zinvol is bouwstenen op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid te maken. De wettelijke criteria geven namelijk bij de bestuurdersaansprakelijkheid weinig uitsluitel en de Hoge Raad heeft er in de jurisprudentie maatstaven over gecreëerd.⁸⁰ Om het proces van kennisverzameling bij het concipiëren van uitspraken nog efficiënter te laten verlopen, is daarom per problematiek uit de beslisboom een bouwsteen ontwikkeld. Het Team moet niet alleen de dossiers gegroepeerd kunnen behandelen en op de rol inroosteren, maar ook efficiënt de toepasselijke kennis voorhanden hebben. De bouwstenen op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid kunnen worden gedeeld met de Bouwstenencommissie. Hierdoor worden deze bouwstenen toegankelijk voor alle raadsheren bij het Gerechtshof en ontwikkelt de Bouwstenencommissie niet onnodig bouwstenen over hetzelfde rechtsgebied.

De bouwstenen bestaan uit de toepasselijke maatstaven uit kernarresten van de Hoge Raad, wettelijke grondslagen en literatuur. Met kernarresten worden arresten bedoeld, waarin in nieuwe maatstaf is geformuleerd of een maatstaf is aangepast. Een voorbeeld van een bouwsteen is neergelegd in bijlage III: Een bouwsteen over de bestuurdersaansprakelijkheid

Volgens Keizer bepaalt de vraag uit de praktijk waarover bouwstenen worden gemaakt door de Bouwstenencommissie. 'De kern is eigenlijk, als iets vaak terugkomt, dan loont het de moeite om er een bouwsteen voor te maken', aldus Keizer. De Bouwstenencommissie maakt voor zeer specifieke gevallen in beginsel geen bouwstenen. De Bouwstenencommissie houdt de jurisprudentie van de Hoge Raad in de gaten en bij arresten, waarin een bepaalde maatstaf wordt bijgeschaafd of een nieuwe maatstaf wordt geformuleerd, maakt de Bouwstenencommissie een nieuwe bouwsteen daarvan. De raadsheren kunnen zelf ook bouwstenen indienen bij de Bouwstenencommissie. De Bouwstenencommissie bepaalt vervolgens of de bouwsteen voldoende nuttig is en of de Bouwstenencommissie het eens is met de lijn die wordt gevolgd in de bouwsteen. Indien duidelijk is hoe een bepaalde maatstaf moet worden toegepast en de wettekst weinig houvast biedt, in dat geval is het handig om daarvoor bouwstenen te creëren.⁸¹

Iedereen die bij het Gerechtshof uitspraken schrijft, maakt volgens Keizer in beginsel gebruik van de bouwstenen. Opvallend genoeg zijn er volgens Huijsmans echter genoeg raadsheren die geen gebruik maken van de bouwstenen van de Bouwstenencommissie.⁸²

⁷⁹ *Agenda voor de Appelrechtspraak 2020 2013*, p. 7.

⁸⁰ Bijlage VII: Getranscribeerde gespreksleidraad dhr. mr. I.B.N. Keizer.

⁸¹ Bijlage VII: Getranscribeerde gespreksleidraad dhr. mr. I.B.N. Keizer.

⁸² Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

Volgens Keizer worden met name de bouwstenen inzake processuele materie gebruikt. Wat betreft het materiële recht wordt per raadsheer in verschillende mate gebruik gemaakt van de bouwstenen. Inzake materieel recht zijn raadsheren soms geneigd om in plaats van de bouwstenen, toch informatiesystemen te raadplegen, zoals bijvoorbeeld Legal Intelligence of Kluwer Navigator om de juiste maatstaf te vinden.⁸³

Aan de bouwstenencommissie ligt geen plan van aanpak, startnotitie of iets dergelijks ten grondslag, althans Keizer beschikt daar als jarenlang lid van de Bouwstenencommissie niet over. De Bouwstenencommissie past daarnaast niet dan wel niet bewust kennismanagement toe. De Bouwstenencommissie probeert volgens Keizer door actuele jurisprudentie van de Hoge Raad te volgen de bouwstenen actueel te kunnen houden. Een medewerker van het Gerechtshof trekt soms aan de bel, door aan te geven dat een bouwsteen onjuist is.⁸⁴

B.4 Tussenconclusies

Deze tussenconclusies moeten deelvragen 1, 2 en 3 beantwoorden.

Deelvraag 1: 'Welk onderscheid kan in de problematieken op het gebied van de bestuurdersaansprakelijk worden gemaakt (in de theorie)?'

In de problematieken op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid kan op basis van de theorie onderscheid worden gemaakt in de interne en externe bestuurdersaansprakelijkheid.

Interne bestuurdersaansprakelijkheid doet zich voor wanneer een bestuurder aansprakelijk is jegens de vennootschap. Op basis van de literatuur is de interne bestuurdersaansprakelijkheid over het algemeen gebaseerd op:

1. onbehoorlijke taakvervulling (art. 2:9 BW);
2. wanprestatie (toerekenbare tekortkoming uit art. 6:74 BW);
3. het leerstuk van afgeleide schade.

Ad 1. Onbehoorlijke taakvervulling (art. 2:9 BW). Elke bestuurder is tegenover de vennootschap gehouden tot een behoorlijke taakvervulling, is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en is bij onbehoorlijk bestuur in beginsel voor het geheel aansprakelijk. Dit geldt niet voor de bestuurder die geen ernstig verwijt kan worden gemaakt en niet nalatig is geweest in het treffen van maatregelen om de gevolgen van onbehoorlijk bestuur af te wenden (art. 2:9 lid 2 BW). Aan de hand van de aard en de ernst van de normschending en de overige omstandigheden van het geval moet worden beoordeeld of aan de bestuurder een ernstig verwijt kan worden gemaakt.

Ad 2. Wanprestatie (toerekenbare tekortkoming uit art. 6:74 BW). De bestuurder die zijn taak zodanig onbehoorlijk vervult, dat men kan spreken van contractbreuk, kan door de vennootschap in beginsel op grond van toerekenbare tekortkoming conform art. 6:74 BW vanwege de contractuele relatie tot de vennootschap voor de schade die hij daarmee heeft veroorzaakt persoonlijk aansprakelijk worden gesteld.

Ad 3. Het leerstuk van afgeleide schade. Een bestuurder handelt onrechtmatig (art. 6:162 BW), indien de bestuurder specifiek onzorgvuldig handelt tegenover een aandeelhouder, hij zijn taak onbehoorlijk vervult en hem daarvan een ernstig verwijt kan worden gemaakt. Deze specifieke zorgvuldigheidsnorm is daarmee min of meer ingekleurd door art. 2:9 BW.

⁸³ Bijlage VII: Getranscribeerde gespreksleidraad dhr. mr. I.B.N. Keizer.

⁸⁴ Bijlage VII: Getranscribeerde gespreksleidraad dhr. mr. I.B.N. Keizer.

Met externe bestuurdersaansprakelijkheid wordt de situatie bedoeld, waarin de bestuurder aansprakelijk is jegens derden of bij faillissement jegens de boedel. Uit de literatuur blijkt dat externe bestuurdersaansprakelijkheid kan worden gebaseerd op:

1. een bijzondere vorm van bestuurdersaansprakelijkheid uit art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) ingeval van faillissement van de vennootschap;
2. onrechtmatige daad (art. 6:162 BW);
3. het Spaanse villa-arrest.

Ad 1. Een bijzondere vorm van bestuurdersaansprakelijkheid uit art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw). Zolang de vennootschap niet failliet is, speelt art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) geen rol. De vordering van art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) is een exclusieve bevoegdheid van de curator. De norm voor kennelijk onbehoorlijk bestuur op grond van art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) komt in belangrijke mate overeen met de norm voor onbehoorlijke taakvervulling uit art. 2:9 BW. Volgens de hoofdregel van art. 2:138/248 BW (art. 2:9c BW nieuw) is iedere bestuurder jegens de boedel aansprakelijk voor het tekort, indien het bestuur zijn taak kennelijk onbehoorlijk heeft vervuld en aannemelijk is dat dit een belangrijke oorzaak is van het faillissement.

Uit vaste rechtspraak van de Hoge Raad blijkt dat van kennelijk onbehoorlijk bestuur slechts kan worden gesproken, indien geen redelijk denkend bestuurder – onder dezelfde omstandigheden – aldus gehandeld zou hebben. De rechter betreft in zijn oordeel bij de vraag of er sprake is van kennelijk onbehoorlijk bestuur, alle ter zake dienende omstandigheden van het geval in onderling verband en in samenhang. Kennelijk onbehoorlijk bestuur uit zich steeds in ernstige onverantwoordelijkheid, verwijtbare nalatigheid, onbezonnenheid, roekeloosheid of schrijnende onbekwaamheid, in duidelijk anders handelen dan van verstandige bestuurders in een vergelijkbare situatie mag worden verwacht. Vast moet komen te staan dat het bestuur zijn taak heeft vervuld met de objectief te bepalen wetenschap (dus: wetende of redelijkerwijs kunnende weten) dat de schuldeisers van de vennootschap door bestuurshandelingen (nalaten daar onder begrepen) zouden worden benadeeld.

Ad 2. Onrechtmatige daad (art. 6:162 BW). Uit art. 6:162 BW vloeit persoonlijke bestuurdersaansprakelijkheid voort van bestuurders tegenover aandeelhouders en derden. Bepalend is of aan de bestuurder persoonlijk kan worden verweten dat hij jegens de eiser de norm van art. 6:162 BW heeft geschonden. Uit het arrest Ontvanger/Roelofsen van de Hoge Raad blijkt dat naast aansprakelijkheid van de vennootschap, ook sprake kan zijn van bestuurdersaansprakelijkheid van degene die als bestuurder (i) namens de vennootschap heeft gehandeld dan wel (ii) heeft bewerkstelligd of toegelaten dat de vennootschap haar wettelijke of contractuele verplichtingen niet nakomt.

Situatie (i) deed zich voor bij het arrest Beklamel van de Hoge Raad, waarin de ‘Beklamel-norm’ is geformuleerd. Op grond van de Beklamel-norm kan jegens bestuurders op art. 6:162 BW een beroep worden gedaan, in het geval waarin een bestuurder namens de vennootschap een verplichting aangaat, ondanks hij weet of redelijkerwijs behoort te weten dat de vennootschap deze verplichting niet zal kunnen nakomen en geen verhaal zal bieden voor de als gevolg daarvan door de wederpartij te lijden schade.

De Hoge Raad heeft in het arrest New Holland Belgium/Oosterhof Driespan situatie (ii) benaderd, waarin een bestuurder van een vennootschap kan worden verweten te hebben toegelaten dat de door hem aangegane overeenkomst niet wordt nagekomen en daardoor aan de wederpartij van de vennootschap schade wordt berokkend.

Ad 3. Het Spaanse villa-arrest. Wat betreft de aansprakelijkheid van een bestuurder die niet een tekortschietende of onbehoorlijke taakvervulling betreft, maar berust op een daarvan losstaande zorgvuldigheidsnorm, gelden op basis van het arrest Spaanse villa van de Hoge

Raad de gewone regels van onrechtmatige daad. In het bijzonder is in dat geval niet vereist dat de aangesproken bestuurder een ernstig verwijt van zijn handelen kan worden gemaakt.

Deelvraag 2: 'In hoeverre is dat theoretische onderscheid herkenbaar in de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid van het Gerechtshof (in de praktijk)?'

Het theoretische onderscheid is in de praktijk gebracht door vijftien dossiers te analyseren en te categoriseren in een problematiek uit de beslisboom. Deze dossiers waren al door de stafjuristen van bij Team gekwalificeerd als dossier op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid. Alle dossiers konden aan de hand van de beslisboom worden gecategoriseerd. Het theoretische onderscheid is herkenbaar in de praktijk. In verband met de vertrouwelijkheid worden de analyses van de dossiers in deze bachelorscriptie niet uiteengezet. Aan het Team zijn verslagen over deze analyses verstrekt.

Deelvraag 3: 'Welke uitgangspunten kunnen op basis van de antwoorden op de voorgaande twee deelvragen worden geformuleerd voor het groeperen van de dossiers in gelijksoortige problematieken, en hoe worden deze vertaald naar de beslisboom?'

Ter beantwoording van deelvraag 3 is de beslisboom op basis van de beschrijving van de bestuurdersaansprakelijkheid tot stand gekomen. Daarna is de beslisboom in de praktijk getoetst. In de praktijk is gebleken dat de beslisboom werkt. Deze beslisboom is neergelegd in bijlage II: De beslisboom. Een beslisboom is een wetenschappelijk model voor de weergave van de alternatieven en keuzen in een besluitvormingsproces, en is een techniek uit de besliskunde. Voor de bestuursaansprakelijkheid houdt dit in dat de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid ermee kunnen worden gegroepeerd in gelijksoortige problematiek.

De beslisboom is toegespitst op de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid. De dossiers worden door de stafjuristen gekwalificeerd als dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid. Bij de beslisboom zijn interne en externe bestuurdersaansprakelijkheid de eerste alternatieven. Vervolgens moet de meest omvattende grondslag in het betreffende dossier worden gekozen. Deze meest omvattende grondslag is de problematiek waarin de dossiers tot slot worden gegroepeerd.

Tot slot

Om te voorkomen dat bij het concipiëren van uitspraken telkens per individuele zaak moet worden uitgezocht welke maatstaven en formuleringen toepasselijk zijn en te bewerkstelligen dat het Gerechtshof telkens in vergelijkbare situaties dezelfde bewoordingen gebruikt, creëert en beheert de Bouwstenencommissie bouwstenen in een bouwstenenbestand. Op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid zijn door de Bouwstenencommissie geen bouwstenen ontwikkeld.

Volgens Keizer is het zinvol bouwstenen op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid te ontwikkelen. De wettelijke criteria geven namelijk bij de bestuurdersaansprakelijkheid weinig uitsluitel en de Hoge Raad heeft erover in de jurisprudentie maatstaven gecreëerd. Om te bewerkstelligen dat de raadsheren bij het Team niet alleen de dossiers gegroepeerd kunnen behandelen en op de rol inroosteren, maar ook per problematiek uit de beslisboom de toepasselijke kennis efficiënt voorhanden hebben, is gedurende het onderzoek per problematiek uit de beslisboom een bouwsteen ontwikkeld. Deze bouwstenen bestaan uit de toepasselijke maatstaven uit kernarresten van de Hoge Raad, wettelijke grondslagen en literatuur. Een voorbeeld van een bouwsteen op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid is neergelegd in bijlage III: Een bouwsteen over de bestuurdersaansprakelijkheid.

Deel C – Kennismanagement in de rechtspraak

Het is raadzaam om de beslisboom en bouwstenen op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid continu actueel te houden. Daarvoor is kennismanagement nodig. Deel C gaat over kennismanagementprincipes, waarmee door het Gerechtshof de beslisboom en de bouwstenen continu actueel kunnen worden gehouden.

C.1 Kennismanagement

Op grond van het bepaalde in de Agenda mogen de gerechtshoven zelf aangeven waar zij mee bezig willen en zullen zijn in de komende tijd. De Agenda brengt tot uitdrukking dat de gerechtshoven zich bewust zijn van hun intermediaire positie binnen het systeem van de rechtspraak en zich inzetten om aan de daarbij behorende verwachtingen van rechtzoekenden en samenleving zowel zorgvuldig als doelmatig recht te doen.⁸⁵ In de Agenda is geformuleerd dat er alle reden is om te veronderstellen dat de gerechtshoven deze ambitie waar kunnen maken, omdat zij zich 'inmiddels al een aantal jaren op die koers hebben ingesteld'.⁸⁶ De Agenda vermeldt echter niet welk resultaat dit al heeft opgeleverd, waardoor deze stelling vooralsnog weinig overtuigend is. Kennismanagement kan bijdragen aan het realiseren van de ambitie. Deel C is toegespitst op kennismanagement.

De Agenda is het resultaat van het project Innoverende Hoven dat in 2011 is gestart en bouwt voort op een eerder ingezette koers in onder meer KEI. De focus van de Agenda ligt onder meer op het tot stand brengen van een samenwerking tussen de gerechtshoven om kennis op specialistische terreinen te ontwikkelen, vast te houden en te delen via onder meer kenniscentra en kenniskringen. Waar mogelijk en aan de orde geven de gerechtshoven verdere invulling aan de notie van uniforme rechtstoepassing en zullen zij aldus een bijdrage leveren aan het proces van rechtseenheid en de rechtsvorming.⁸⁷ In de Agenda is bepaald dat de besturen van de gerechtshoven in de komende tijd keuzes maken over tempo en prioriteiten bij de implementatie. Hierbij mogen de gerechtshoven een beroep op externe expertises doen.⁸⁸

Het Gerechtshof is een kennisintensieve organisatie (hierna: 'KIO'). In een KIO zijn kenniswerkers bezig kennis te inventariseren, te ontwikkelen, te delen, toe te passen en te evalueren. Hiermee moeten volgens Weggeman organisatiedoelen worden gerealiseerd en interne en externe klanten, alsmede zichzelf, tevreden worden gesteld. De rechtzoekenden kunnen in deze context als 'klanten' worden gezien. Kennismanagement is volgens Weggeman 'een waardevol hulpmiddel voor een KIO' (en dus voor het Gerechtshof). Kenniswerkers hebben volgens Weggeman een hoog opleidingsniveau, beschikken over specialistische kennis en vaardigheden, hebben veel autonomie bij de uitoefening van hun vak en onderscheiden zich door hun oorspronkelijkheid (dan wel creativiteit).⁸⁹

Weggeman definieert kennismanagement als 'het zodanig inrichten en besturen van de processen in de KennisWaardeKeten'⁹⁰, zodat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis wordt vergroot.' De middelen daartoe zijn het inrichten en besturen van processen als kennisontwikkeling, kennisdeling en kennistoepassing. Met rendement wordt hierbij zowel bedoeld op financieel rendement als op leerrendement. De KennisWaardeKeten wordt in figuur C.3.1 weergegeven. Volgens Weggeman gaat kennismanagement over de maatregelen op het terrein van de kennisverwerving,

⁸⁵ *Agenda voor de Appelrechtspraak 2020* 2013, p. 3-4.

⁸⁶ *Agenda voor de Appelrechtspraak 2020* 2013, p. 17.

⁸⁷ *Agenda voor de Appelrechtspraak 2020* 2013, p. 19-20.

⁸⁸ *Agenda voor de Appelrechtspraak 2020* 2013, p. 25; zie ook Hol & Verburg (red.) 2014.

⁸⁹ Weggeman 2004, p. 79; zie ook Wanrooy 2008, p. 14-15.

⁹⁰ Zie C.3 voor meer over de KennisWaardeKeten.

kennisverspreiding en kennisgebruik, waarmee de productiviteit van organisaties kan worden verbeterd.⁹¹

Met kennismanagement wordt snelheid en flexibiliteit (in de sterk veranderende omgeving) verhoogd, efficiency en productiviteit (om kosten te reduceren) verhoogd en kan kwaliteit worden geborgd of verbeterd. Daarnaast kan door middel van kennismanagement innovatie, verbetering van de creativiteit, het binden van medewerkers aan de organisatie (het voorkomen van 'weglekkende' kennis) worden bereikt. Tot slot wordt met kennismanagement voorkomen dat opnieuw het wiel wordt uitgevonden en gemaakte fouten worden herhaald.⁹²

Juridisch kennismanagement

Er zijn volgens Van Engers goede redenen voor een specifieke juridische discipline binnen kennismanagement voor juridische KIO's, zoals het Gerechtshof. Juridische kennis heeft volgens Van Engers namelijk een aantal specifieke eigenschappen, die een specifieke benadering van die kennis vragen. Zo is wet- en regelgeving meerduidig en abstract. Ook zou juridische kennis in veel opzichten anders zijn, dan bijvoorbeeld kennis van mechanica of van de chemie.⁹³ Juridisch kennismanagement sluit sterk aan bij het streven van het Gerechtshof.

Naast Van Engers merkt ook Apistola bijzondere eigenschappen van juridische informatie op. Volgens Apistola is kenmerkend voor het juridische domein dat veel juridische informatie een speciale status heeft. De wet- en regelgeving en rechtspraak zijn bronnen van recht en moeten op een specifieke manier worden gebruikt en er zijn specifieke, deels wettelijke eisen met betrekking tot de beschikbaarheid. Apistola geeft verder aan dat volgens Oskamp het voor de juridische praktijk essentieel is, dat alle wetten beschikbaar zijn en is voor rechterlijke uitspraken geen volledigheid vereist, omdat veel uitspraken niet interessant zijn voor een publicatie. Een ander kenmerk van het juridische domein zou volgens Oskamp het feit zijn dat er verschillende juridische posities bestaan.⁹⁴

Volgens Van Engers kan een benadering van kennismanagement voor de rechtspraak worden gevonden in het verbeteren van de toegang tot juridisch bronmateriaal, zoals wetteksten en eerdere beslissingen die bij het komen tot een besluit van een voorliggende zaak relevant kunnen zijn. Van Engers geeft aan dat beslissingen kunnen worden gerelateerd aan dat bronmateriaal en dat ook de onderlinge relaties tussen beslissingen kunnen worden vastgelegd. Dat betekent dat documenten moeten worden gemaakt, opgeslagen en geïndexeerd, zodat het juridisch bronmateriaal weer gemakkelijk kan worden teruggevonden. Deze benadering wordt in de rechtspraak, door bijvoorbeeld de Bouwstenencommissie,⁹⁵ al aangewend.⁹⁶

De 'kennisarchitect'

Huijsmans stelt dat het gerechtelijke lokale kennisteam niet te snel moet gaan, omdat op landelijk niveau onder meer over de lokale kennisorganisatie nog afspraken gemaakt worden.⁹⁷ Het maken van de nodige afspraken moet echter niet te lang op zich laten wachten en het Gerechtshof moet niet alle verantwoordelijkheid bij andere beleidsbepalers neerleggen. De bevoegdheid om een beroep te doen op externe expertises is immers niet zonder reden in het leven geroepen. Het Gerechtshof moet zelf meer regie nemen.

⁹¹ Weggeman 2004, p. 13-14; zie ook Van Baalen e.a. (red.) 2002, p. 53.

⁹² Van Engers 2004, p. 7-9; zie ook Depassé 2010.

⁹³ Van Engers 2004, p. 9-12 en p. 22.

⁹⁴ Apistola 2007, p. 8-9.

⁹⁵ De Bouwstenencommissie wordt besproken in B.4.1.

⁹⁶ Van Engers 2004, p. 23.

⁹⁷ Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

Een onderdeel van het programmaplan Organisatie van kennis is dat op landelijk niveau een 'kennisarchitect' (een soort kennismanager) in dienst wordt genomen. De kennisarchitect wordt volgens Huijsmans pas aan het einde van het programma Organisatie van kennis aangenomen. Het is daarom de vraag wat precies de rol gaat zijn van de kennisarchitect die zal komen zodra de organisatie van kennis staat. Er kunnen volgens Huijsmans de nodige vraagtekens bij deze organisatie van kennis worden gesteld. De kennisarchitect kan daarom het beste in beginsel zo spoedig mogelijk worden ingezet.⁹⁸

Het Gerechtshof is blijkens de Agenda bevoegd een beroep op externe expertises te doen. Het is raadzaam voor het Gerechtshof van deze bevoegdheid gebruik te maken, in plaats van in afwachting te blijven van de komst van de kennisarchitect. Het is namelijk onduidelijk wanneer de kennisarchitect wordt ingeschakeld, hoe de functieomschrijving van de kennisarchitect eruit zal komen te zien en in hoeverre de kennisarchitect op lokaal niveau betrokken zal zijn.⁹⁹

C.2 Kennis, informatie en data

Aan de begrippen kennis, informatie en data worden onterecht soms dezelfde betekenis toegekend. De hoogleraar organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven Weggeman definieert kennis als 'het vermogen dat iemand in staat stelt om een bepaalde taak uit te voeren, door het taak (inclusief context) -afhankelijk selecteren, interpreteren en waarderen van de aanwezige data, waardoor (nieuwe) taak-relevante informatie ontstaat'. Voor dat selecteren, interpreteren en waarderen van data is volgens Weggeman theoretische bekendheid ('oude' informatie) of praktische vertrouwdheid (ervaring) nodig met het domein waarbinnen de taak speelt, dan wel met processen (vaardigheden) die voor de uitvoering van het type taak van belang zijn. Toepassing van kennis geeft aan wat er gedacht en gedaan moet worden en hoe dat moet gebeuren. Onder taak wordt hier door Weggeman verstaan het beantwoorden (impliciet of expliciet, in materiële of immateriële vorm), van een door de persoon zelf of door een ander, gestelde vraag.¹⁰⁰ Kennis is volgens Weggeman een menselijk vermogen dat kan worden ingezet om iets te produceren (bijvoorbeeld een idee, een antwoord of begrip). In die ruime zin wordt in deze bachelorscriptie het begrip 'productiefactor' gebruikt.¹⁰¹

Een kernachtige definitie van informatie is volgens de professor juridisch kennismanagement bij de Universiteit van Amsterdam Van Engers 'de aan verkregen gegevens toegekende betekenis'. Informatie ontstaat volgens Van Engers wanneer een of andere betekenis aan waargenomen data wordt toegekend. Om van data, informatie te kunnen maken, om een of andere betekenis te kunnen produceren, daarvoor is kennis nodig.¹⁰² Onder data (of gegevens) worden symbolische weergaven van hoeveelheden en grootheden, feiten en meningen verstaan. De symbolen die voor die weergaven het meest worden gebruikt, zijn cijfers, letters en lijnen.¹⁰³

C.3 De KennisWaardeKeten van Weggeman

In 2011 werd door de projectgroep Best Practises de gerechtshoven aanbevolen de verbeterpotentie (verdiencapaciteit) te verbeteren door onder meer een continu proces te starten, waarbij 'gestructureerd wordt gewerkt aan verbetering en herontwerp in het primaire proces'.¹⁰⁴ Dit kan het Gerechtshof bereiken middels het implementeren van kennismanagement in haar primaire proces.

⁹⁸ Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

⁹⁹ *Agenda voor de Appelrechtspraak 2020* 2013, p. 25; zie ook Hol & Verburg (red.) 2014.

¹⁰⁰ Weggeman 2004, p. 36-42.

¹⁰¹ Weggeman 2004, p. 34.

¹⁰² Van Engers 2004, p. 34; zie ook Weggeman 2004, p. 35-39.

¹⁰³ Weggeman 2004, p. 34; zie ook Van Baalen e.a. (red.) 2002, p. 71.

¹⁰⁴ Project Best Practises 2011, p. 34-36.

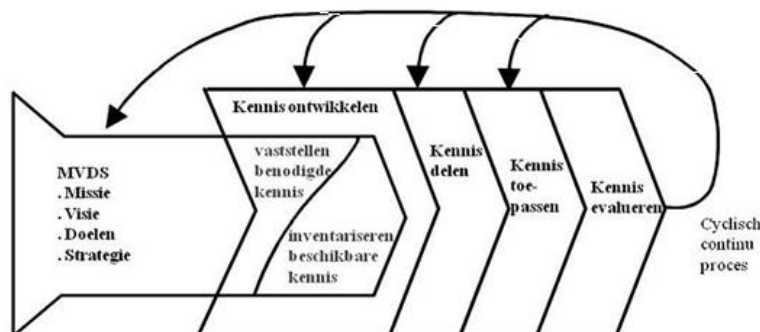
Een goede manier om kennismanagement te implementeren, is het toepassen van de KennisWaardeKeten van Weggeman. De KennisWaardeKeten is een vereenvoudigde en schematische representatie van de minimum set activiteiten die moeten worden uitgevoerd, als een organisatie kennismanagement wenst te implementeren. De volgorde waarin die activiteiten (of processen) in de KennisWaardeKeten worden weergegeven, is een logische, vaste volgorde. De KennisWaardeKeten kan managers en kenniswerkers helpen om de complexiteit van de kennisflow te reduceren, door die in factoren te ontbinden. Op die manier is het mogelijk om elke schakel van de ketting afzonderlijk en in relatie tot het voorgaande en het opvolgende proces, te beschouwen en te optimaliseren.¹⁰⁵

De KennisWaardeKeten is een fragment van een kenniscreatie en -exploitatiepiraal die in de tijd wordt doorlopen en bestaat uit een aaneenschakeling van in opbouw identieke waardeketens. Weggeman illustreert met de terugwijzende pijlen aan het eind van de lineair weergegeven KennisWaardeKeten, het continu cyclisch karakter van het kenniscreatie- en exploitatieproces.¹⁰⁶ Een keten kan worden gedefinieerd als een proces en een proces als een stroom van activiteiten.¹⁰⁷ Een bedrijfsproces is een verzameling logische samenhangende activiteiten die leiden tot een herkenbaar en goed definieerbaar resultaat.¹⁰⁸ Ook de beslisboom kan in de KennisWaardeKeten worden ondergebracht.

Weggeman heeft voor de term KennisWaardeKeten gekozen, om daarmee aan te geven dat naarmate kennis zich verder in de keten bevindt, die kennis – gezien in de context van de organisatie – in waarde toeneemt. Kennis die nieuw ontwikkeld en nodig is, is in die zin meer waard, dan geïdentificeerde ontbrekende kennis. Wanneer kennis is gedeeld, eigen is gemaakt door medewerkers die de nieuwe kennis in hun werk goed kunnen gebruiken, dan is dat voor de organisatie meer waard dan wanneer die nieuwe kennis alleen bij de ontwikkelaars ervan bekend is. De kennis die is toegepast, genereert doorgaans meer waarde dan kennis die wel is gedeeld, maar niet wordt ingezet.¹⁰⁹

Figuur C.3.1. De KennisWaardeKeten van Weggeman

(Bron: Weggeman 2007, p. 250)



Volgens Weggeman kan uitgaande van de KennisWaardeKeten een van de belangrijkste taken van managers van KIO's worden geherformuleerd als 'het verhogen van het rendement en het plezier van de productiefactor kennis door het effectief en efficiënt inrichten en besturen van stimulerende processen voor kennisontwikkeling, kennisdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie.' Weggeman somt situaties op die zich waarschijnlijk voordoen, indien de manager niet of nauwelijks in deze taakomschrijving slaagt.¹¹⁰

¹⁰⁵ Weggeman 2004, p. 151-152.

¹⁰⁶ Weggeman 2004, p.153.

¹⁰⁷ Borst, *DD* 2007/44, afl. 6.

¹⁰⁸ Pascoe-Samson 1998, p. 227.

¹⁰⁹ Weggeman 2004, p. 152.

¹¹⁰ Weggeman 2004, p. 167.

1. Het wiel wordt te vaak op meerdere plaatsen tegelijk uitgevonden;
2. Kennis wordt niet gedeeld, omdat kennis macht is;
3. Er heerst territoriumdrift en competentiestrijd (in plaats van een synergiezoekende samenwerkingscultuur);
4. Als een specialist de organisatie verlaat, gaat ook zijn kennis voor de organisatie verloren;
5. Nieuwe, strategische belangrijke kennis komt niet bij de medewerkers die daarover moeten beschikken;
6. Kenniswerkers worden overladen met irrelevante informatie (informatiestress);
7. De organisatie weet zelf niet goed welke kennis ze in huis heeft;
8. Er is weinig product- en procesinnovatie (want experimenteren is linke soep en fouten maken mag niet);
9. Er komen te veel staffunctionarissen en managers, omdat te veel kenniswerkers te vroeg het einde van hun professionele loopbaan bereiken.

Het management van het Gerechtshof wenst het rendement en het plezier van de productiefactor kennis te verhogen. Bij het Gerechtshof doen zich de bovenstaande situaties onder 1, 5, 6 en 7 voor. Doordat bijvoorbeeld de Bouwstenencommissie, individuele medewerkers, expertgroepen, redactieraden, werkgroepen en verschillende projectgroepen kennis ontwikkelen, wordt mogelijk op meerdere plaatsen tegelijk te vaak het wiel uitgevonden (situatie 1).¹¹¹ Nieuwe, strategische belangrijke kennis komt niet bij de medewerkers die daarover moeten beschikken, want die weten vaak niet waar de kennis kan worden gevonden of dat die kennis wordt ontwikkeld. Volgens Huijsmans is men in de rechtspraak namelijk geneigd zelf telkens het wiel uit te vinden en is men in de rechtspraak uit angst terughoudend met het delen van kennis, vanwege de volgens Huijsmans onterechte gedachte dat de kennis daarvoor '100 procent perfect' moet zijn (situatie 5).¹¹² Doordat de toepasselijke kennis niet efficiënt voor handen ligt, moet deze vaak worden gezocht op juridische informatiesystemen zoals Legal Intelligence en Kluwer Navigator. Deze informatiesystemen tonen volgens de senior raadsheer bij het Gerechtshof Fikkers vaak te veel hits. 'Er zit een hoop troep altijd tussen', aldus Fikkers. De kenniswerkers worden hierdoor overladen met irrelevante informatie (situatie 6).¹¹³ Het Gerechtshof weet zelf niet goed welke kennis in de organisatie aanwezig is. Ter illustratie: in de Agenda is bepaald dat voor het wijzen van richtinggevende arresten binnen de gerechtshoven de aanwezige expertises nog moeten worden gemobiliseerd (situatie 7).¹¹⁴

Het Gerechtshof kan ideeën opdoen voor verbetering van kennismanagement in de werkomgeving met behulp van de Kennismanagement-scan van Weggeman (hierna: 'de KM-scan'). Weggeman geeft aan de KM-scan aan zijn eerste boek over kennismanagement uit 1997 te hebben toegevoegd en dat de introductietekst onder meer de volgende passage bevat: 'Mocht u de scan in uw organisatie toepassen, dan stellen wij het op prijs wanneer u ons de (geanonimiseerde) resultaten zou willen toesturen. In ruil daarvoor ontvangt u van ons de op dat moment bekende referentiewaarden per vraag.'¹¹⁵ In figuur C.3.2 zijn ook referentiewaarden te vinden. De KM-scan is ook via de website provenpartners.nl te gebruiken. Provenpartners.nl biedt de mogelijkheid om op individueel, afdelings- of op organisatieniveau zelf online een meting uit te voeren en de uitkomsten daarvan te

¹¹¹ Zie voor meer over expertgroepen, redactieraden en werkgroepen Protocol LOVCK&T-groepen 2017.

¹¹² Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

¹¹³ Bijlage V: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. H.A.G. Fikkers.

¹¹⁴ *Agenda voor de Appelprechtspraak 2020* 2013, p. 13.

¹¹⁵ Bijlage IV: De KM-scan van Weggeman; zie ook Weggeman 2004, p. 162-167.

vergelijken met referentiewaarden.¹¹⁶ De KM-scan is te vinden in bijlage IV: De KM-scan van Weggeman.

Volgens Korsten kent de KM-scan bepaalde vragen die verraden dat de scan vooral voor private organisaties is opgesteld.¹¹⁷ Korsten lijkt met name te doelen op de vragen 2.1 en 2.7 van de KM-scan. De overige vragen van de KM-scan zijn geschikt voor de publieke sector, waardoor de KM-test geschikt is voor het Gerechtshof. De vragen 2.1 en 2.7 kunnen het beste buiten beschouwing worden gelaten.

Figuur C.3.2. Rapportcijfer per proces in de KennisWaardeKeten voor enkele branches

(Bron: Weggeman 2007, p. 167)

	Branches				
	Zakelijke dienstverlening n=248	Industrie n=51	Bouw n=49	Onderwijsinstellingen n=36	Alle respondenten n=438
Vaststellen van benodigde kennis	4,7	5,4	5,5	5,7	5,0
Inventariseren van beschikbare kennis	4,9	6,1	5,7	6,7	5,5
Ontwikkelen van (nieuwe) kennis	4,8	5,6	5,5	5,9	5,2
Delen van kennis	5,4	5,9	5,7	6,7	5,7
Toepassen van kennis	5,7	6,0	6,1	6,9	5,9
Evalueren van kennis	5,6	5,9	6,0	6,3	5,8
KM overall score	5,2	5,8	5,8	6,4	5,5
KM informeel (alleen * vragen)	5,6	6,3	6,0	7,1	5,9

C.3.1 Missie, visie, doelen en strategie

Missie en visie

De KennisWaardeKeten begint met 'MVDS' (missie, visie, doelen en strategie). De missie geeft aan waarom de organisatie moet blijven bestaan; wat haar 'raison d'être' is. Er is slechts één missie per organisatie en deze missie geldt voor alle onderdelen van de organisatie. De visie geeft aan waar de organisatie op langere termijn wenst uit te komen; wat het wenkend perspectief is. Er is één visie per organisatieonderdeel.¹¹⁸

Weggeman geeft aan dat kenniswerkers volgens Mintzberg niet zijn te managen door het opleggen van regels en procedures of door het toepassen van informatiesystemen en is het met Mintzberg hierover eens. Weggeman meent dat het de uitdaging is om een werkzaam evenwicht te creëren tussen anarchie en planning en control. De ergernis van medewerkers betreft veel minder de horizontale regelsystemen. Daartoe behoren de veiligheidsprocedures en de vakinhoudelijke standaarden, richtlijnen, stappenplannen en

¹¹⁶ Weggeman 2004, p. 168; zie ook Provenpartners.

¹¹⁷ Korsten.

¹¹⁸ Weggeman 2004, p. 84.

protocollen. Volgens Weggeman wordt de ellende veroorzaakt door de verticale regelsystemen. Daaronder verstaat Weggeman de regels en procedures waarmee het management de werkprocessen van de kenniswerkers probeert te plannen en te controleren. De verticale regelsystemen ondersteunen de strategische autonomie ('wat gaan we doen?') en de resultaatverantwoordelijkheid van het management.¹¹⁹

De horizontale regelsystemen beïnvloeden de professionele autonomie ('hoe we het gaan doen') en de aard en de omvang van de inspanningsverplichting van de kenniswerkers. Afhankelijk van de expertise en de 'attitude' van de kenniswerker en gegeven de aan de orde zijnde casus, kan die beïnvloeding als ondersteunend of juist als belemmerend worden ervaren.¹²⁰ Onder attitude wordt verstaan de al dan niet bewuste set basisaannames (niet toetsbare uitgangspunten; basic beliefs) waarop persoonlijke normen en waarden zijn gebaseerd. Die normen en waarden richten iemands houding en gevoel in een bepaalde situatie en sturen zijn manier van waarnemen (wat, waar en hoelang). Tot de attitude behoren onder meer de door de evolutie geprogrammeerde drijfveren, zoals de reproductiedrang, moederliefde, behoefte aan veiligheid en sociaal contact.¹²¹

De indruk van Weggeman is dat als gevolg van de toenemende regelzucht kenniswerkers steeds minder protesteren tegen al die regels en procedures en 'het spel gewoon meespelen, omdat ze hebben ontdekt dat 'tegen zijn' meer energie kost dan de boel – een beetje – foppen'.¹²² Uit het Programmaplan Organisatie van kennis blijkt dat medewerkers van het Gerechtshof, waaronder de raadsheren, wordt aanbevolen deel te nemen aan kennisactiviteiten. Om het leveren van een bijdrage minder vrijblijvend te maken, bespreekt de leidinggevende jaarlijks met de medewerkers in het functioneringsgesprek welke invulling de medewerker het afgelopen jaar heeft gegeven aan de eigen kennistaak.¹²³ Het is raadzaam voor het Gerechtshof om te onderzoeken of hierbij sprake is van een verticaal of horizontaal regelsysteem en in hoeverre de medewerkers hierbij 'het spelletje gewoon meespelen'.

Doelen

Uit de doelen moet blijken wat er precies op welk moment moet zijn bereikt. Het gaat hier om een – direct of indirect – uit de visie afgeleid, gewenst, eenduidig gespecificeerd en daardoor meetbaar resultaat dat op een vooraf aangegeven tijdstip moet zijn gerealiseerd. Een organisatieonderdeel kan meerdere doelen nastreven.¹²⁴

Strategie

De strategie geeft aan hoe de geformuleerde doelen worden gerealiseerd. Het gaat hier om een impliciete of expliciete beschrijving van de weg, die de organisatie wil volgen om de gestelde doelstelling te bereiken en van de manier waarop die weg in de tijd wordt afgelegd: een gefaseerd actieplan. Voor elk doel geldt op eenzelfde moment slechts één strategie.¹²⁵

Door de sterk toegenomen schaalvergroting, dynamiek en complexiteit van de omgeving, waarin het Team haar werk moet doen, is zij terecht gekomen op een chaotisch speelveld. Er zal sneller moeten worden gehandeld, terwijl er veel meer onzekerheid en ambiguïteit is dan voorheen. Onzekerheid, omdat de beschikbare tijd om informatie te verzamelen en te analyseren als gevolg van 'no-time-to-everything' is afgenomen. Daarnaast is de ambiguïteit drievoudig. De verwarringen, contradicties en paradoxen die hierdoor in het leven worden

¹¹⁹ Weggeman 2007, p. 17-18.

¹²⁰ Weggeman 2007, p. 17-18.

¹²¹ Weggeman 2004, p. 41.

¹²² Weggeman 2007, p. 19.

¹²³ Programmaplan Organisatie van kennis 2017, p. 16.

¹²⁴ Weggeman 2004, p. 85.

¹²⁵ Weggeman 2004, p. 85.

geroepen, verdragen zich niet met het rationeel-analytisch karakter van de traditionele strategiebepalingsmethoden- en technieken.¹²⁶ In geval van ambiguïteit is een dominante interpretatie nagenoeg afwezig (verwarring) of zijn er meerdere – inherent – tegenstrijdige interpretaties (contradictie).

Het verschil tussen onzekerheid en ambiguïteit, alsmede de operationele concepten, en de manieren waarop er mee om wordt gegaan, zijn samengevat in figuur C.3.3. Er is ten eerste de ambiguïteit van begrip. Men heeft uiteenlopende visies op de situatie, geeft verschillende interpretaties van gezamenlijk beleefde fenomenen en vertelt verschillende verhalen over hetzelfde. Daarnaast is er de ambiguïteit van intentie, die problemen kan opleveren bij het ontwikkelen van een collectieve ambitie: men weet niet wat men wil, of is het daar niet over eens of zegt het een en doet het ander. Tot slot is er de ambiguïteit van participatie, de verzameling betrokkenen wijzigt continu van samenstelling. Denk bijvoorbeeld aan wisselende coalities, managers die een uitdaging aangaan en jobhoppende kenniswerkers.¹²⁷

Figuur C.3.3. Tabel met verschillen tussen onzekerheid en ambiguïteit
(Bron: Noordegraaf, M&O 1999, afl. 3)

	Onzekerheid	Ambiguïteit
Basisdefinitie	Informatietekort	Meerstemmigheid
Operationele concepten	Risico, onzekerheid, onwetendheid	Verwarring, contradictie
Omgangsvorm	Informatieverzameling (feiten) teneinde te kennen	Interpretatie en zingeving (zin-making) teneinde te betekenen

De verwarring, contractie en paradoxen die hierdoor ontstaan, verdragen zich volgens Weggeman niet met het rationeel-analytisch karakter van de traditionele strategiebepalingsmethoden en -technieken. Indien de collectieve ambitie helder is, zijn er voor de strategie van een KIO nog slechts drie factoren van belang: klantgerichtheid, efficiëntie en innovatie (waaronder procesinnovatie). Volgens Weggeman kan een organisatie 'niet stuk', als aan alle drie factoren een rapportcijfer groter of gelijk aan een 8 wordt behaald én als duidelijk is op welke van de drie factoren bij schaarser wordende middelen het laatst wordt bezuinigd.¹²⁸ Dit rapportcijfer kan gratis in kaart worden gebracht met de 'Quickscan Wendbare Organisatie' van Provenpartners.¹²⁹

De strategische analyse kan simpel en niet duur zijn en weinig tijd kosten door aan zoveel mogelijk kenniswerkers in het primaire proces een intuïtief rapportcijfer te vragen voor elk van de drie factoren. Zolang het aantal voldoende groot is, is het gemiddelde van die scores zinvol. Indien moet worden bezuinigd op een van de factoren en aan de kenniswerkers wordt gevraagd waarop moet worden bezuinigd, zou ten minste 80 procent van de betrokken beslissers hetzelfde antwoord moeten geven. In dat geval is helder bij welke factor de prioriteit ligt als de middelen schaars zijn. Daar voegt Weggeman aan toe: 'En klaar ben je met de strategie.'¹³⁰

Het Gerechtshof heeft de strategie in de Agenda – een meerjarenplan – geformuleerd. De Agenda stamt uit 2013 en loopt tot medio 2020. De Agenda is het resultaat van het project Innoverende Hoven dat in 2011 is gestart en in 2013 is afgerond.¹³¹ Volgens Weggeman ligt de tijd waarin het nog zinvol was te denken in termen van een strategisch meerjarenplan met

¹²⁶ Weggeman 2007, p. 51-52.

¹²⁷ Weggeman 2007, p. 51-52; zie ook Noordegraaf, M&O 1999, afl. 3.

¹²⁸ Weggeman 2007, p. 52-54.

¹²⁹ Provenpartners.

¹³⁰ Weggeman 2007, p. 65.

¹³¹ Agenda voor de Appelrechtpraak 2020 2013, p. 25.

beargumenteerde keuzen geldend voor de komende 4 of 5 jaar 'ver achter ons'. De thans noodzakelijke aaneenschakeling van kort-cyclische strategiebepalingen ziet er volgens Weggeman van een afstandje uit als een constante flow van strategische beslissingen. 'Het is een continu proces geworden; de enige constante: een voortdurende strategische heroriëntatie, met als duurzaam referentiekader de collectieve ambitie', aldus Weggeman.

Vroeger veranderde er ook regelmatig van alles, maar de invloed daarvan was volgens Weggeman overwegend beperkt tot de lokale cultuur waarin de veranderingen ontstonden. De vernieuwingen die zich voordeden in het ene land, waren niet direct van invloed op het leven en werken in een ander land. Tegenwoordig is alles met alles verbonden en communiceert iedereen met elkaar. Een geslaagde vernieuwing kan (ten minste voor korte tijd) een wereldwijde impact hebben en dus het nodige rendement opleveren.¹³² Het is daarom raadzaam voor het Gerechtshof om te werken met kort-cyclische strategiebepalingen.

Weggeman somt op aan welke 'rock-bottom eisen' de organisatiestructuur van een KIO moet voldoen. De structuur van een KIO:¹³³

1. faciliteert de uitvoering van de strategie ('Structure follows strategy');
2. biedt een referentiekader voor het definiëren van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (taak = antwoord op de vraag wat er gedaan moet worden; verantwoordelijk = antwoord op de vraag wie dat moet gaan doen; bevoegdheid = antwoord op de vraag hoe die verantwoordelijkheid waar gemaakt kan worden, welke materiële en immateriële middelen daarvoor beschikbaar zijn);
3. geeft de loop aan van de horizontale en verticale communicatielijnen;
4. laat zien wie verantwoordelijk is voor de coördinatie van de verschillende taak- of werkgebieden;
5. indiceert de benodigde overlegstructuren;
6. is plat, maar leidt niet tot te grote spans of control (te groot is meer dan circa dertig professionals die rechtstreeks aan dezelfde chef rapporteren);
7. laat zich eenduidig vertalen in een begrotingssystematiek met kostenplaatsen;
8. bevordert samenwerking en ontmoedigt territoriumdrift en competentiestrijd;
9. is niet duurzaam.

Het Gerechtshof lijkt ten minste niet te voldoen aan de rock-bottom eis onder 2. Het programmaplan Organisatie van kennis biedt namelijk geen uitsluitel over welke taken op lokaal en op landelijk niveau moeten worden verricht. De deelprojectgroep Lokale kennisorganisatie moet daarom bij zijn handelen telkens rekening houden met de deelprojectgroep Landelijke kennisorganisatie, want op landelijk niveau worden nog afspraken gemaakt over de Lokale kennisorganisatie.¹³⁴ Dit leidt tot onzekerheid, want bij het Gerechtshof is een informatietekort en onwetendheid over de taken die op landelijk niveau zullen worden verricht. Op landelijk niveau moeten hierover immers nog afspraken worden gemaakt. Hierdoor bestaat het risico dat activiteiten ten overvloede op zowel landelijk als lokaal niveau worden verricht en dat is niet efficiënt, aangezien dit extra kosten en werk met zich mee brengt.¹³⁵

Weggeman stelt dat de KIO die niet aan de bovengenoemde eisen voldoet 'onmiddellijk aan de gang moet'.¹³⁶ Het Gerechtshof kan het beste informatie verzamelen over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op landelijk en lokaal niveau. Verder is het voor het Gerechtshof raadzaam te onderzoeken in hoeverre aan de overige

¹³² Weggeman 2007, p. 51.

¹³³ Weggeman 2007, p. 52-53.

¹³⁴ Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

¹³⁵ Zie figuur C.3.3 voor meer over het begrip onzekerheid.

¹³⁶ Weggeman 2007, p. 52-53.

rock-bottom eisen wordt voldaan. Indien niet aan alle eisen wordt voldaan, is het raadzaam te onderzoeken hoe daar zo snel mogelijk verandering in kan worden gebracht.

C.3.2 Inventarisatie van de benodigde en beschikbare kennis

De volgende activiteit in de KennisWaardeKeten is het inventariseren van de benodigde en beschikbare kennis. Hieronder wordt uitgewerkt hoe dat kan gebeuren door het Gerechtshof.

Benodigde kennis

Dataware Technologies legt met behulp van zijn 'Zeven Stappen Plan' een expliciete relatie tussen de strategie en de kennis die benodigd is voor de uitvoering van die strategie.¹³⁷

1. Identificeren van de business case;
2. Voorbereiden van de organisatieveranderingen;
3. Samenstellen van een cross-functional veranderteam;
4. Uitvoeren van een kennisaudit;
5. Definieren van de kernissues;
6. Kennismanagement-instrumenten installeren;
7. Mensen 'verbinden' met kennis.

Om te bepalen wat de benodigde kennis is, moet het Gerechtshof het 'Zeven Stappen Plan' van Dataware Technologies toepassen. De informatie over welke kennis nodig is, is neergelegd in de Agenda, de Agenda van de Rechtspraak 2015-2018, het Jaarplan van de Rechtspraak, het meerjarenplan Modern vakmanschap van het Gerechtshof, het Programmaplan Organisatie van kennis en in startnotities en andere documenten die ten grondslag liggen aan allerlei projecten in de rechtspraak (waaronder het project Bestuurdersaansprakelijkheid).¹³⁸ Het is raadzaam voor het Gerechtshof om het 'Zeven Stappen Plan' van Deltaware Technologies ten uitvoer te brengen, want daarmee wordt bereikt dat de benodigde kennis inzichtelijk wordt.

Beschikbare kennis

Veel KIO's beschouwen volgens Weggeman hun knowledge-in-use als een van hun meest waardevolle bezittingen. Toch is die kennis vaak niet of nauwelijks zichtbaar gemaakt, waardoor een organisatie onbewust competent of onbekwaam kan zijn. Met kennismanagement kan worden voorkomen dat kennis in een toestand van gedeeltelijke bewusteloosheid verkeert en worden bereikt dat kenniswerkers zich bewust zijn over waarom en waarin ze bekwaam en onbekwaam zijn. Het expliciteren van 'knowledge-in-use' is essentieel om dit te bereiken. In de ideale situatie weet iedere kenniswerker op elk moment over welke kennis de organisatie in de grote lijnen beschikt. Deze meta-kennis is een algemene ontwikkeling die van de teamleden mag worden verwacht. In de praktijk doet zich deze situatie echter zelden voor. Indien onvoldoende bekend is wie over welke kennis beschikt en wat de relatieve kwaliteit van die kennis is, kan niet worden ingeschat of de uitvoering van een bepaalde strategie moeilijk of makkelijk gaat verlopen. In dat geval blijft onduidelijk welke risico's die strategie met zich meebrengt en kan achteraf nauwelijks analytisch worden verklaard waarom een bepaalde strategie is gelukt of mislukt.¹³⁹

In de Agenda is geformuleerd dat voor het wijzen van richtinggevende arresten binnen de gerechtshoven de aanwezige expertises moeten worden gemobiliseerd.¹⁴⁰ Hieraan is geen

¹³⁷ Weggeman 2004, p. 171.

¹³⁸ *Agenda van de Rechtspraak 2015-2018* 2014, *Agenda voor de Appelrechtspraak 2020* 2013, Jaarplan van de rechtspraak 2017, Modern vakmanschap en bijlage I: Startnotitie project Bestuurdersaansprakelijkheid.

¹³⁹ Weggeman 2004, p. 155-156.

¹⁴⁰ *Agenda voor de Appelrechtspraak 2020* 2013, p. 13.

deadline verbonden, waardoor onduidelijk is wanneer inzicht zal worden verschaft over de beschikbare kennis. Volgens Huijsmans zijn inventarisaties bij het Gerechtshof gemaakt van wat er intern aan kennis benodigd en beschikbaar is. Huijsmans stelt dat er een duidelijk overzicht waarin is geformuleerd wie welke kennis heeft en hoe deze kennis op peil kan worden gehouden, met specifieke aandachtsgebieden, is gemaakt.¹⁴¹ Dit overzicht en deze kennis kan met behulp van de KennisWaardeKeten continu actueel worden gehouden en worden veranderd of verbeterd.

C.3.3 Kennisontwikkeling

De processen van het vaststellen van de benodigde kennis en het inventariseren van beschikbare kennis zijn het voorwerk voor het eigenlijke kennisontwikkelingsproces. Beide processen zijn nodig om te kunnen bepalen welke nieuwe kennis moet worden ontwikkeld. Figuurlijk wordt van de beschikbare kennis de benodigde kennis afgetrokken. Wat overblijft is de kennis die moet worden ontwikkeld.¹⁴²

Bij de kennisontwikkeling moeten bepaalde producten ontstaan. Weggeman noemt deze producten 'nieuwe feiten, inzichten en theorieën'. Bij de kennisontwikkeling zijn universiteiten en onderzoeksinstituten de leidende actoren. De drijfveren zijn nieuwsgierigheid en het willen verwerven van inzicht. Bij de kennisontwikkeling zijn theoretisch analytisch vermogen en een houding van kritische twijfel vereiste competenties. De succesmeting kan volgens Weggeman worden afgeleid uit de internationale wetenschappelijke waardering. Weggeman noemt de benodigde attitude 'ontdekken'.¹⁴³

Het Gerechtshof wil nieuwe inzichten en theorieën over expliciete kennis over maatstaven uit jurisprudentie of prejudiciële beslissingen van de Hoge Raad en wet- en regelgeving ontwikkelen en actueel houden. De ontwikkeling van deze producten wordt verricht door raadsheren, stafjuristen en bepaalde onderzoeksinstituten van het Gerechtshof, zoals de Bouwstenencommissie, kenniscentra en expertgroepen. De kenniscentra werken met stagiaires van juridische universiteiten en hogescholen. Het is een logische aanname dat de raadsheren over de competenties theoretisch analytisch vermogen en een houding van kritische twijfel beschikken. Daarnaast is de vraag van belang in hoeverre de raadsheren over het algemeen over de attitude 'ontdekken' beschikken. De raadsheren zullen in beginsel bij de beslissingen alleen afgaan op hetgeen partijen ingebracht hebben. Dit draagt niet bij aan het ontwikkelen van de attitude 'ontdekken'. De attitude 'ontdekken' wordt door raadsheren mogelijk middels bijvoorbeeld deelnamen aan commissies van het Gerechtshof, het verrichten van vrijwilligerswerk of in de hobbysfeer ontwikkeld.

C.3.4 Kennisdeling

De kennis die is ontwikkeld, moet vervolgens worden gedeeld met degenen die deze kennis nodig hebben voor een goede uitvoering van hun taak. Er kunnen zich verschillende barrières voordoen die het delen van kennis belemmeren. Zo is de kennisbron bijvoorbeeld mogelijk niet gemotiveerd om kennis te delen, omdat hij bang is om zijn positie te verzwakken of heeft hij daarvoor geen tijd. Ook kan de kennisbron twifelen over de validiteit van zijn kennis of denkt de kennisbron dat de ander niet in zijn kennis is geïnteresseerd. Een andere barrière doet zich voor in de situatie waarin de ontvanger van de kennis onvoldoende respect heeft voor de kennisbron om een productief kennisdelingsproces mogelijk te maken.¹⁴⁴

¹⁴¹ Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

¹⁴² Weggeman 2004, p. 156-157.

¹⁴³ Weggeman 2004, p. 181.

¹⁴⁴ Weggeman 2004, p. 157-159.

Op de interne homepage van de rechtspraak bevinden zich teampagina's en Wiki Juridica-pagina's. Beide soorten pagina's zijn platforms, waarop kennis door de rechtspraak intern kan worden gedeeld. Het verschil zit met name in de toegankelijkheid. De teampagina's zijn alleen toegankelijk voor daartoe toegestane specifieke medewerkers, terwijl de inhoud op Wiki Juridica-pagina's in beginsel voor alle medewerkers van de rechtspraak toegankelijk is. Degene die kennis wil delen, vreest er mogelijk voor zijn aanzien in gevaar te brengen. Daarom is voor optimale kennisdeling binnen het Team een goede communicatie en wederzijds vertrouwen nodig.¹⁴⁵

In de Agenda wordt gesteld dat goede rechtspleging impliceert dat de appelrechters hun inzichten delen met de eerstelijnsrechter en waar mogelijk met deze rechter zoeken naar een gemeenschappelijke aanpak die de kwaliteit van de feitelijke rechtspraak als geheel versterkt. Daarnaast wordt in de Agenda gevraagd om aandacht voor samenwerking tussen de gerechtshoven, zodat structureel onderling overleg over processuele zaken tot stand wordt gebracht, ter vergroting van de expertise, uniforme rechtstoepassing en gezamenlijk studie, het opzetten van experimenten voor procesinnovatie en gerechtshoven van elkaars best practices te laten profiteren. De Agenda bevat aanbevelingen voor de lagere gerechtelijke instanties over het stellen van prejudiciële vragen aan de Hoge Raad. Ook doet de Agenda aanbevelingen inzake het bevorderen van overleg en samenwerking met derden, zoals de Raad, de wetgever en de belastingdienst.¹⁴⁶

Huijsmans stelt dat er in de rechtspraak al veel kennis op allerlei terreinen wordt gedeeld en wijst in dit kader erop dat er veel werk- en expertgroepen en vijf kenniscentra zijn. Daarnaast zijn er literatuur- en jurisprudentiebesprekingen en wordt door het Landelijk Overleg Vakinhoud Hoven Civiel (LOVHC) kennis gedeeld. De beslisboom en bouwstenen op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid kunnen actueel worden gehouden en worden veranderd of verbeterd met kennis die hier wordt gedeeld.

Huijsmans merkt op dat men heel terughoudend is in het delen van kennis. Binnen een klein clubje wil men nog kennis delen, maar in een groter verband wordt dat als heel moeilijk ervaren. De oorzaak hiervan kan zijn dat men vaak te angstig om kennis te delen, omdat men het idee heeft dat de kennis die men deelt '100 procent perfect moet zijn'. Huijsmans is niet te angstig om kennis te delen en maakt zelf veel Wiki Juridica-pagina's. Huijsmans beschouwt haar Wiki Juridica-pagina's als een soort inhoudsopgave. Handboeken moet men op Wiki Juridica-pagina's niet willen schrijven, want die zijn er al. De Wiki Juridica-pagina's moeten een interactief stuk zijn. De angst om kennis te delen is volgens Huijsmans niet gegrond, want de reacties op haar kennisdeling zijn positief.¹⁴⁷ Het Gerechtshof kan het beste de beslisboom en de bouwstenen op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid delen via een Wiki-Juridica-pagina.

Huijsmans denkt dat raadsheren, ondanks hun conservatieve en terughoudende imago, openstaan voor verandering en innovatie. Het zou echter niet makkelijk zijn en om dit te bereiken zouden goede argumenten en onderbouwingen moeten worden gebruikt. Er hangt volgens Huijsmans nog een cultuur van 'ik moet zelf uitzoeken hoe het zit' die soms verkeerd wordt beargumenteerd met de gedachte dat ze als onafhankelijke rechter moeten oordelen.¹⁴⁸ Volgens Keizer zijn rechters soms 'eigenwijze mensen die menen dat ze het zelf het beste weten hoe het moet'.¹⁴⁹ Er is onderzoek nodig omtrent de vraag hoe de gewenste

¹⁴⁵ Combrink-Kuiters e.a. 2003, p. 67; zie ook bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

¹⁴⁶ Bestuurlijke reactie van de appel colleges 'Agenda voor de Appelrechtspraak 2020' 2013, p. 2-3.

¹⁴⁷ Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

¹⁴⁸ Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

¹⁴⁹ Bijlage VII: Getranscribeerde gespreksleidraad dhr. mr. I.B.N. Keizer.

cultuuromslag er precies uitziet en hoe deze cultuuromslag het beste kan worden gerealiseerd.

C.3.5 Kennistoepassing

Om het proces van kennistoepassing in de KennisWaardeKeten draait het volgens Weggeman uiteindelijk allemaal. ‘Metselen is iets heel anders dan praten over metselen’, aldus Weggeman. Bij het toepassen van kennis is de kenniswerker namelijk bezig te kapitaliseren op de informatie, de ervaringen, de vaardigheden en de attitude waarover hij of zij beschikt, teneinde toegewezen, geacquireerde of zelfbedachte opdrachten tot een goed einde te brengen. De kwaliteit van het resultaat van de toepassing van kennis hangt af van de relevantie en rijkheid van de informatie die in de opdracht ligt besloten. Voorts hangt het resultaat af van de mate waarin de kennis van de opdrachtnemende professional of van het opdrachtnemende team op enig moment, toereikend (noodzakelijk of voldoende) is, om de opdracht tot een goed einde te brengen, alsmede van de doeltreffendheid waarmee die kennis in de praktijk daadwerkelijk is ingezet.¹⁵⁰

‘Het gebruik van expliciete en impliciete kennis laat nog weleens te wensen over, vind ik’, aldus Huijsmans. De cultuuromslag is volgens Huijsmans een van de grootste hobbels van het programmaplan Organisatie van kennis die moet worden genomen, omdat men geneigd is ‘het alleen te doen en het wiel zelf uit te vinden’. Men is volgens Huijsmans angstig om kennis te delen, omdat men denkt dat alleen kennis die 100 procent juist is mag worden gedeeld. Volgens Huijsmans is deze angst onterecht en is een cultuuromslag nodig.¹⁵¹

C.3.6 Kennisevaluatie

Met evalueren wordt bewust teruggekeken naar ervaringen uit het verleden. Evaluaties moeten ertoe leiden dat het geleerde uiteindelijk in de praktijk tot verbetering of verandering leidt. Dat kan uitsluitend, als de uitkomsten van de evaluatie weer worden teruggebracht in de KennisWaardeKeten. Op deze manier ontstaat een cyclisch continu proces, waarin kennis en waarde worden toegevoegd.

Indien de uitkomsten van evaluaties niet in de cyclus worden teruggebracht, dan eindigt het proces en zouden ze weinig waarde hebben. In dat geval wordt het wiel door iemand anders opnieuw uitgevonden, vindt er geen verbetering plaats en worden fouten herhaald. Door te evalueren wordt duidelijk welke kennis een organisatie voor de realisering van de strategie niet meer nodig heeft. De kenniswerkers die voor het overgrote deel over kennis beschikken die voor de uitvoering van de strategie niet meer van belang is, kunnen dan worden bijgeschoold op een aanvaardbaar niveau. Overbodige kennis die ruimte in archiefruimten of geheugencapaciteit van centrale computers in beslag neemt, kan worden verwijderd.¹⁵²

De Kwaliteitscommissie evalueert de beschikbare kennis op alle niveaus waarop de kennis bij het Gerechtshof wordt gedeeld. Hierbij kijkt de Kwaliteitscommissie onder meer naar hoeveel de Wiki Juridica-pagina's worden gebruikt.¹⁵³

C.4 Tussenconclusies

Deze tussenconclusies moeten antwoord geven op deelvragen 4 en 5.

Deelvraag 4: ‘Wat houdt kennismanagement voor de rechtspraak in?’

Met kennismanagement wordt snelheid en flexibiliteit (in de sterk veranderende omgeving) verhoogd, efficiency en productiviteit (om kosten te reduceren) verhoogd en kan kwaliteit worden geborgd of verbeterd. Daarnaast kan door middel van kennismanagement innovatie,

¹⁵⁰ Weggeman 2004, p. 160.

¹⁵¹ Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

¹⁵² Weggeman 2004, p. 160-166; zie ook Depassé 2010.

¹⁵³ Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

verbetering van de creativiteit, het binden van medewerkers aan de organisatie (het voorkomen van 'weglekkende' kennis) worden bereikt. Tot slot wordt ermee voorkomen dat opnieuw het wiel wordt uitgevonden en gemaakte fouten worden herhaald.

Het Gerechtshof is een kennisintensieve organisatie (KIO). In een KIO zijn kenniswerkers bezig kennis te inventariseren, te ontwikkelen, te delen, toe te passen en te evalueren. Hiermee moeten volgens Weggeman organisatiedoelen worden gerealiseerd en interne en externe klanten, alsmede zichzelf, tevreden worden gesteld. In deze context kunnen rechtszoekenden als 'klanten' worden gelezen.

Weggeman definieert kennismanagement als 'het zodanig inrichten en besturen van de processen in de KennisWaardeKeten, zodat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis wordt vergroot'. Volgens Weggeman gaat kennismanagement over de maatregelen op het terrein van de kennisverwerving, kennisverspreiding en kennisgebruik, waarmee de productiviteit van organisaties kan worden verbeterd.

Er zijn volgens Van Engers goede redenen voor een specifieke juridische discipline binnen kennismanagement voor juridische KIO's, zoals het Gerechtshof. De juridische kennis heeft volgens Van Engers namelijk een aantal specifieke eigenschappen, die een specifieke benadering van die kennis vragen. Zo is de wet- en regelgeving meerduidig en abstract en is juridische kennis in veel opzichten anders dan bijvoorbeeld kennis van mechanica of van de chemie. Veel juridische informatie heeft bovendien een bijzondere status. De wet- en regelgeving zijn bronnen van recht en moeten op een specifieke manier worden gebruikt en er zijn specifieke, deels wettelijke eisen met betrekking tot de beschikbaarheid.

Een benadering van kennismanagement voor de rechtspraak kan volgens Van Engers worden gevonden in het verbeteren van de toegang tot juridisch bronmateriaal, zoals wetteksten en eerdere beslissingen die bij het komen tot een besluit van een voorliggende zaak relevant kunnen zijn. Deze benadering wordt in de rechtspraak, door bijvoorbeeld de Bouwstenencommissie, al aangewend.

Deelvraag 5: 'Op welke wijze kunnen ondersteunende kennismanagementprincipes in de werkwijze van het Team bij het concipiëren van uitspraken worden geïmplementeerd, zodat voor het Team per dossier op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid de toepasselijke kennis efficiënt toegankelijk is en deze toepasselijke kennis continu actueel wordt gehouden?'

Voor het Team is het toepassen van de KennisWaardeKeten een goede manier om kennismanagement in zijn werkwijze bij het concipiëren van uitspraken te implementeren, zodat per dossier op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid de toepasselijke kennis efficiënt toegankelijk is en deze toepasselijke kennis continu actueel wordt gehouden. De KennisWaardeKeten is een vereenvoudigde en schematische representatie van de minimum set activiteiten die moeten worden uitgevoerd, als een organisatie kennismanagement wenst te implementeren. De KennisWaardeKeten is een fragment van een kenniscreatie en -exploitatiepiraal die in de tijd wordt doorlopen en bestaat uit een aaneenschakeling van in opbouw identieke waardeketens. Weggeman heeft voor de term KennisWaardeKeten gekozen, om daarmee aan te geven dat naarmate kennis zich verder in de keten bevindt, die kennis – gezien in de context van de organisatie – in waarde toeneemt.

Volgens Weggeman kan uitgaande van de KennisWaardeKeten een van de belangrijkste taken van managers van KIO's worden geherformuleerd als 'het verhogen van het rendement en het plezier van de productiefactor kennis door het effectief en efficiënt inrichten en besturen van stimulerende processen voor kennisontwikkeling, kennisdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie.' Het management van het Gerechtshof wenst het rendement en het plezier van de productiefactor kennis te verhogen. Men wil verminderen dat het wiel op meerdere plaatsen tegelijk wordt uitgevonden, nieuwe strategische belangrijke kennis niet bij de medewerkers die daarover moeten beschikken komt,

kenniswerkers worden overladen met irrelevante informatie en onbekend is welke kennis in huis is.

De KennisWaardeKeten begint met 'MVDS' (missie, visie, doelen en strategie). De missie geeft aan waarom de organisatie moet blijven bestaan. De visie geeft aan waar de organisatie op langere termijn wenst uit te komen. Er is één visie per organisatieonderdeel. Uit de doelen moet blijken wat er precies op welk moment moet zijn bereikt. De strategie geeft aan hoe de geformuleerde doelen worden gerealiseerd. Voor elk doel geldt op eenzelfde moment slechts één strategie.

Indien de collectieve ambitie helder is, zijn er voor de strategie van een KIO nog slechts drie factoren van belang: klantgerichtheid, efficiëntie en innovatie (waaronder procesinnovatie). Volgens Weggeman kan een organisatie 'niet stuk', als aan alle drie factoren een rapportcijfer groter of gelijk aan een 8 wordt behaald én als duidelijk is op welke van de drie factoren bij schaarser wordende middelen het laatst wordt bezuinigd.

De volgende activiteiten zijn het vaststellen van de benodigde kennis en het inventariseren van de beschikbare kennis. Met kennismanagement kan worden voorkomen dat kennis in een toestand van gedeeltelijke bewusteloosheid verkeert en worden bereikt dat kenniswerkers zich bewust zijn over waarom en waarin ze bekwaam en onbekwaam zijn. Het expliciteren van 'knowledge-in-use' is essentieel om dit te bereiken. Indien onvoldoende bekend is wie over welke kennis beschikt en wat de relatieve kwaliteit van die kennis is, kan niet worden ingeschat of de uitvoering van een bepaalde strategie moeilijk of makkelijk gaat verlopen.

Op grond van de Agenda dient door de gerechtshoven voor het wijzen van richtinggevend arresten binnen de gerechtshoven de aanwezige expertises te worden gemobiliseerd. Volgens Huijsmans zijn inventarisaties bij het Gerechtshof gemaakt van wat er intern aan kennis benodigd en beschikbaar is. Huijsmans stelt dat er een duidelijk overzicht waarin is geformuleerd wie welke kennis heeft en hoe deze kennis op peil kan worden gehouden, met specifieke aandachtsgebieden, is gemaakt. Dit overzicht en deze kennis kan met behulp van de KennisWaardeKeten continu actueel worden gehouden en worden veranderd of verbeterd.

Nadat de benodigde kennis is vastgesteld en de beschikbare kennis is geïnventariseerd, wordt de benodigde kennis ontwikkeld. Het Gerechtshof wil nieuwe inzichten en theorieën over expliciete kennis over maatstaven uit jurisprudentie of prejudiciële beslissingen van de Hoge Raad en wet- en regelgeving ontwikkelen en actueel te houden. De ontwikkeling van deze producten wordt verricht door raadsheren, stafjuristen en bepaalde onderzoeksinstellingen van het Gerechtshof, zoals de Bouwstenencommissie, kenniscentra en expertgroepen. De kenniscentra werken met stagiaires van juridische universiteiten en hogescholen. Het is een logische aanname dat de raadsheren over de competenties theoretisch analytisch vermogen en een houding van kritische twijfel beschikken. Daarnaast is de vraag van belang in hoeverre de raadsheren over het algemeen over de attitude 'ontdekken' beschikken. De raadsheren zullen in beginsel bij de beslissingen alleen afgaan op hetgeen partijen ingebracht hebben. Dit draagt niet bij aan het ontwikkelen van de attitude 'ontdekken'.

De kennis die is ontwikkeld, moet vervolgens worden gedeeld met degenen die deze kennis nodig hebben voor een goede uitvoering van hun taak. Er kunnen zich verschillende barrières voordoen die het delen van kennis belemmeren. Huijsmans stelt dat er in de rechtspraak al veel kennis op allerlei terreinen wordt gedeeld. Volgens Huijsmans zijn er veel werk- en expertgroepen en vijf kenniscentra. Ook wordt tijdens literatuur- en jurisprudentiebesprekingen en door het Landelijk Overleg Vakinhoud Hoven Civiel (LOVCH) kennis gedeeld. De beslisboom en bouwstenen op het gebied van de

bestuurdersaansprakelijkheid kunnen actueel worden gehouden en worden verbeterd met kennis die hier wordt gedeeld.

Vervolgens wordt de kennis toegepast. Om het proces van kennistoepassing in de KennisWaardeKeten draait het volgens Weggeman uiteindelijk allemaal. Bij het toepassen van kennis is de kenniswerker namelijk bezig te kapitaliseren op de informatie, de ervaringen, de vaardigheden en de attitude waarover hij of zij beschikt, teneinde toegewezen, geacquireerde of zelfbedachte opdrachten tot een goed einde te brengen. De kwaliteit van het resultaat van de toepassing van kennis hangt af van de relevantie en rijkheid van de informatie die in de opdracht ligt besloten. Voorts hangt het resultaat af van de mate waarin de kennis van de opdrachtnemende professional of van het opdrachtnemende team op enig moment, toereikend (noodzakelijk of voldoende) is, om de opdracht tot een goed einde te brengen, alsmede van de doeltreffendheid waarmee die kennis in de praktijk daadwerkelijk is ingezet. Huijsmans vindt dat het gebruik van expliciete en impliciete kennis nog weleens te wensen overlaat, omdat men denkt dat alleen kennis die 100 procent juist is mag worden gedeeld. Volgens Huijsmans is deze angst onterecht en is een cultuuromslag nodig.

De laatste activiteit in de KennisWaardeKeten is het evalueren van de kennis. Met evalueren wordt bewust teruggekeken naar ervaringen uit het verleden. Evaluaties moeten ertoe leiden dat het geleerde uiteindelijk in de praktijk tot verbetering of verandering leidt. Dat kan uitsluitend, als de uitkomsten van de evaluatie weer worden teruggebracht in de KennisWaardeKeten. Op deze manier ontstaat een cyclisch continu proces, waarin kennis en waarde worden toegevoegd.

Deel D – Conclusies, aanbevelingen en discussie

D.1 Conclusies

De conclusies moeten de centrale vraag beantwoorden.

Centrale vraag: 'Welke aanbevelingen kunnen aan het Team worden gedaan over het groeperen van de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid in gelijksoortige problematiek en het met behulp van kennismanagementprincipes per dossier op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid efficiënt toegankelijk maken van de toepasselijke, actuele kennis?'

De dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid kunnen met de beslisboom uit bijlage II: De beslisboom worden gegroepeerd in gelijksoortige problematiek. Het Gerechtshof werkt nog niet met beslisbomen. Een beslisboom is een wetenschappelijk model voor de weergave van de alternatieven en keuzen in een besluitvormingsproces, en is een techniek uit de besliskunde. Voor de bestuursaansprakelijkheid houdt dit in dat de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid ermee kunnen worden gegroepeerd in gelijksoortige problematiek. Deze beslisboom is op basis van de beschrijving van de bestuurdersaansprakelijkheid tot stand gekomen. Daarna is de beslisboom in de praktijk getoetst.

In de praktijk is gebleken dat de beslisboom werkt. De praktijk is benaderd door vijftien dossiers te analyseren en aan de hand van de problematieken uit de theorie vervolgens te categoriseren.

De beslisboom is toegespitst op de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid. De dossiers worden door de stafjuristen gekwalificeerd als dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid. Bij de beslisboom zijn interne en externe bestuurdersaansprakelijkheid de eerste alternatieven. Vervolgens moet de meest omvattende grondslag in het betreffende dossier worden gekozen. Deze meest omvattende grondslag is de problematiek waarin de dossiers tot slot worden gegroepeerd.

Een benadering van kennismanagement voor de rechtspraak kan worden gevonden in het verbeteren van de toegang tot juridisch bronmateriaal, zoals wetteksten en eerdere beslissingen die bij het komen tot een besluit van een voorliggende zaak relevant kunnen zijn. De KennisWaardeKeten is een goede manier om kennismanagement in de werkwijze van het Team te implementeren, zodat per zaak de toepasselijke kennis efficiënt toegankelijk is en deze kennis actueel wordt gehouden. De KennisWaardeKeten is een vereenvoudigde en schematische representatie van de minimum set activiteiten die moeten worden uitgevoerd, als een organisatie kennismanagement wenst te implementeren. Deze komen in de aanbevelingen aan de orde.

D.2 Aanbevelingen

Gelet op de bevindingen die zijn gedaan tijdens het onderzoek worden hieronder aanbevelingen gegeven aan het Team.

1. Groepeer met behulp van de beslisboom de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid in gelijksoortige problematiek

Het Team kan de dossiers op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid met behulp van de beslisboom groeperen in gelijksoortige problematiek, zodat de dossiers op basis van gelijksoortige problematiek kunnen worden behandeld en op de rol ingeroosterd. Het Team wordt aanbevolen de beslisboom in de KennisWaardeKeten onder te brengen, zodat de beslisboom continu actueel wordt gehouden en wordt veranderd en verbeterd.

2. Gebruik bij het concipiëren van uitspraken bouwstenen (en deel bouwstenen met elkaar)

Om het proces van kennisverzameling bij het concipiëren van uitspraken efficiënter te laten verlopen, is per problematiek uit de beslisboom een bouwsteen ontwikkeld. Het Team moet niet alleen de dossiers gegroepeerd kunnen behandelen en op de rol inroosteren, maar ook efficiënt de toepasselijke kennis voorhanden hebben. De bouwstenen op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid moeten worden gedeeld met de Bouwstenencommissie. Hierdoor zullen deze bouwstenen voor alle raadsheren van het Gerechtshof toegankelijk worden en ontwikkelt de Bouwstenencommissie niet onnodig bouwstenen over de bestuurdersaansprakelijkheid. Het Gerechtshof kan het beste de beslisboom en de bouwstenen op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid delen via een Wiki-Juridica-pagina.

3. Doe ideeën op over het verbeteren van kennismanagement in de werkomgeving

Het Gerechtshof wordt aanbevolen de KM-scan uit bijlage IV: De KM-scan van Weggeman te verrichten, zodat ideeën worden opgedaan over het verbeteren van kennismanagement in de werkomgeving. De KM-scan kan via provenpartners.nl op individueel, afdelings- of organisatieniveau online worden uitgevoerd en de uitkomsten daarvan kunnen worden vergeleken met referentiewaarden. In figuur C.3.2 zijn referentiewaarden te vinden. De vragen 2.1 en 2.7 van de KM-scan zijn ongeschikt voor publieke organisaties. Deze vragen kunnen daarom het beste buiten beschouwing worden gelaten.

4. Vraag een rapportcijfer op voor de factoren klantgerichtheid, efficiëntie en innovatie

Het Gerechtshof wordt aanbevolen om aan zoveel mogelijk kenniswerkers in het primaire proces een intuïtief rapportcijfer te vragen voor de factoren klachtgerichtheid, efficiëntie en innovatie. Zolang het aantal groot genoeg is, is het gemiddelde van die scores zinvol. Indien moet worden bezuinigd op een van de factoren en aan de kenniswerkers wordt gevraagd waarop moet worden bezuinigd, zou ten minste 80 procent van de betrokken beslissers hetzelfde antwoord moeten geven. In dat geval is helder bij welke factor de prioriteit ligt als de middelen schaars zijn. Dit rapportcijfer kan in kaart worden gebracht met de gratis Quickscan Wendbare Organisatie van Provenpartners.

5. Ga werken met een aaneenschakeling van kort-cyclische strategiebepalingen

Het Gerechtshof werkt met meerjarenplannen. De tijd waarin het nog zinvol was te denken in termen van een strategisch meerjarenplan, met beargumenteerde keuzen gelden voor de komende 4 of 5 jaar, ligt echter volgens Weggeman ver achter ons. Het Gerechtshof kan daarom het beste werken met een aaneenschakeling van kort-cyclische strategiebepalingen. Dit is een continu proces met als enige constante: voortdurende strategische heroriëntatie, met als duurzaam referentiekader de collectieve ambitie. Hiermee kan het Gerechtshof veranderingen bijhouden en het rendement vergroten.

6. Onderzoek of de organisatiestructuur van het Gerechtshof voldoet aan de rock-bottom eisen

Weggeman somt op aan welke 'rock-bottom eisen' de organisatiestructuur van een KIO moet voldoen. De structuur van een KIO:

1. faciliteert de uitvoering van de strategie ('Structure follows strategy');
2. biedt een referentiekader voor het definiëren van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (taak = antwoord op de vraag wat er gedaan moet worden; verantwoordelijk = antwoord op de vraag wie dat moet gaan doen; bevoegdheid = antwoord op de vraag hoe die verantwoordelijkheid waar gemaakt kan worden, welke materiële en immateriële middelen daarvoor beschikbaar zijn);
3. geeft de loop aan van de horizontale en verticale communicatielijnen;
4. laat zien wie verantwoordelijk is voor de coördinatie van de verschillende taak- of werkgebieden;

5. indiceert de benodigde overlegstructuren;
6. is plat, maar leidt niet tot te grote spans of control (te groot is meer dan circa dertig professionals die rechtstreeks aan dezelfde chef rapporteren);
7. laat zich eenduidig vertalen in een begrotingssystematiek met kostenplaatsen;
8. bevordert samenwerking en ontmoedigt territoriumdrift en competentiestrijd;
9. is niet duurzaam.

Het Gerechtshof lijkt ten minste niet te voldoen aan de rock-bottom eis onder 2. Het programmaplan Organisatie van kennis biedt namelijk geen uitsluitel over welke taken op lokaal en op landelijk niveau moeten worden verricht. De deelprojectgroep Lokale kennisorganisatie moet daarom bij zijn handelen telkens rekening houden met de deelprojectgroep Landelijke kennisorganisatie, want op landelijk niveau worden nog afspraken gemaakt over de Lokale kennisorganisatie.¹⁵⁴ Dit leidt tot onzekerheid, want bij het Gerechtshof is een informatietekort en onwetendheid over de taken die op landelijk niveau zullen worden verricht. Op landelijk niveau moeten hierover immers nog afspraken worden gemaakt. Hierdoor bestaat het risico dat activiteiten ten overvloede op zowel landelijk als lokaal niveau worden verricht en dat is niet efficiënt, aangezien dit extra kosten en werk met zich mee brengt.¹⁵⁵

Weggeman stelt dat de KIO die niet aan de bovengenoemde eisen voldoet 'onmiddellijk aan de gang moet'.¹⁵⁶ Het Gerechtshof kan het beste informatie verzamelen over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op landelijk en lokaal niveau. Verder is het voor het Gerechtshof raadzaam te onderzoeken in hoeverre aan de overige rock-bottom eisen wordt voldaan. Indien niet aan alle eisen wordt voldaan, is het raadzaam te onderzoeken hoe daar zo snel mogelijk verandering in kan worden gebracht.

7. Inventariseer de benodigde kennis

Om te bepalen wat de benodigde kennis van het Gerechtshof is, kan het Gerechtshof het 'Zeven Stappen Plan' van Dataware Technologies toepassen. Hiermee kan een expliciete relatie tussen de strategie en de benodigde kennis voor de uitvoering van die strategie worden gelegd. De ontwikkelde kennis moet vervolgens met degenen die deze kennis nodig hebben voor een goede uitvoering van hun taak worden gedeeld.

8. Inventariseer de beschikbare kennis

Volgens Huijsmans is een duidelijk overzicht met specifieke aandachtsgebieden ontwikkeld, waarin is geformuleerd wie welke kennis heeft en hoe deze kennis op peil kan worden gehouden. Dit overzicht en deze kennis kan met behulp van de KennisWaardeKeten continu actueel worden gehouden en worden veranderd of verbeterd.

Huijsmans stelt dat er in de rechtspraak al veel kennis op allerlei terreinen wordt gedeeld. Volgens Huijsmans zijn er veel werk- en expertgroepen en vijf kenniscentra zijn. Ook wordt tijdens literatuur- en jurisprudentiebesprekingen en door het Landelijk Overleg Vakinhoud Hoven Civiel (LOVCH) kennis gedeeld. De beslisboom en bouwstenen op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid kunnen actueel worden gehouden en worden verbeterd met kennis die hier wordt gedeeld.

9. Neem barrières voor het delen van kennis weg

Verschillende barrières kunnen zich voordoen, die het delen van kennis belemmeren. Zo is de kennisbron bijvoorbeeld mogelijk niet gemotiveerd om kennis te delen, omdat hij bang is zijn positie te verzwakken of heeft hij daarvoor geen tijd. Ook kan de kennisbron twifelen over de validiteit van zijn kennis of denkt de kennisbron dat de ander niet in zijn kennis is

¹⁵⁴ Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans.

¹⁵⁵ Zie figuur C.3.3 voor meer over het begrip onzekerheid.

¹⁵⁶ Weggeman 2007, p. 52-53.

geïnteresseerd. Een andere barrière doet zich voor in de situatie waarin de ontvanger van de kennis onvoldoende respect heeft voor de kennisbron om een productief kennisdelingsproces mogelijk te maken.

D.3 Discussie

In D.3 worden de eventueel benodigde vervolgonderzoeken kort besproken.

1. Toekomstige vergelijkbare onderzoeksrapporten

Het onderzoeksrapport kan als voorwerk dienen voor vervolgonderzoeken waarin een beslisboom op andere rechtsgebieden dan de bestuurdersaansprakelijkheid moet worden opgeleverd en/of moet worden geadviseerd over het toepassen van kennismanagementprincipes bij het Gerechtshof en/of voor andere gerechtelijke instanties.

2. Een integer kennismanagementsysteem

Een eis voor de inhoudelijke kwaliteit van een kennismanagementsysteem, is dat zij integer moet zijn. Het moet juist functioneren en de kennis dient correct en volledig te zijn. De kennis moet 'waar' zijn en men moet op de kennis kunnen vertrouwen. Veel informatie wordt niet meer op documenten vastgelegd en men moet er zeker van zijn dat daardoor geen informatie ongemerkt verdwijnt of veranderd ter beschikking komt. Verder moet de juistheid en volledigheid van de kennis bij voortduring worden gegarandeerd. Dit houdt bovendien een garantie in voor de actualiteit van de expliciete kennis.¹⁵⁷ Deze bachelorscriptie doet geen suggesties over het vergroten van de integriteit van kennis. Vervolgonderzoek is nodig omtrent de vraag hoe de integriteit van kennis kan worden vergroot.

3. Ontwikkelingen op het gebied van kennismanagement op landelijk en centraal niveau

Voor het Gerechtshof is het raadzaam een visie te creëren of keuzes te maken met betrekking tot het volgen of afwachten van de ontwikkelingen op het gebied van kennismanagement op landelijk niveau, zodat lokaal aan de slag kan worden gegaan. Het is de vraag wat op lokaal niveau de risico's zijn, ingeval niet de landelijke ontwikkelingen worden afgewacht.

4. Verandermanagement

Om kennismanagement te implementeren in de werkwijze van het Team is verandermanagement nodig. Verandermanagement omvat vaardigheden en gestuurde processen die ervoor zorgen dat een complex systeem van mensen en middelen zoals het Gerechtshof op voorspelbare wijze, van tevoren vaststaande doelstellingen bereikt, terwijl het zichzelf herinricht om in de toekomst efficiënte(r) productie conform deze doelen te bewerkstelligen.¹⁵⁸

5. De authority bias

Dobelli bespreekt een aantal denkfouten 'die je beter aan anderen kunt overlaten', zoals de authority bias. Volgens Dobelli zitten autoriteiten vaak aantoonbaar fout, maar denkt men toch minder zelfstandig in aanwezigheid van een autoriteit. Men zou tegenover meningen van experts veel minder sceptisch zijn, dan tegenover meningen van anderen. Daarnaast zou men autoriteiten gehoorzamen, ook als het rationeel of moreel niet zinvol is. Dat is de authority bias. 'Totaal onbegrijpelijk wordt het als autoriteiten buiten hun eigen gebied serieus genomen willen worden', aldus Dobelli.¹⁵⁹

De strategieën in de rechtspraak worden doorgaans opgesteld door juristen die het aanzien genieten dat bijvoorbeeld de functie van rechter met zich meebrengt. De strategieën

¹⁵⁷ Franken e.a. 1993, p. 20; zie ook Borst, *DD* 2007/44, afl. 6.

¹⁵⁸ Cevat 2000, p. 17.

¹⁵⁹ Dobelli 2013, p. 37-39.

worden echter onder meer gevormd op niet-juridische gebieden, zoals op het gebied van kennismanagement. Het is interessant hierover op lokaal niveau bij het Gerechtshof onderzoek over te doen, zodat bij het Gerechtshof bekend is waar het beste een (externe) deskundige kan worden ingeschakeld.

6. Artificial intelligence

Een ontwikkeling is dat men op termijn digitaal gaat procederen. Dit is een afscheid van de klassieke procedure bij de rechter die in essentie in meer dan honderd jaar niet is gewijzigd. De gerechten moeten leren werken met digitale dossiers en digitaal te communiceren. Inzake het digitaal procederen ontstaat al snel een spraakverwarring. De ontwikkelingen op het gebied van artificial intelligence (AI) gaan snel. Men is hard op weg software te ontwikkelen die 'menselijke' eigenschappen heeft, zogenaamde 'cognitive computing'. Er is vervolgonderzoek nodig om vast te kunnen stellen, welke mogelijkheden AI op het gebied van kennismanagement voor de rechtspraak te bieden heeft.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Coenraad e.a., *Afscheid van de klassieke procedure* (NJV 2017-1) 2017/II.8.1.

De geraadpleegde en verkort aangehaalde literatuur

Tenzij anders vermeld, zijn de webpagina's waarnaar wordt verwezen, voor het laatst geraadpleegd op 1 januari 2018.

Boeken

Asser/Van der Grinten & Kortmann 2-I 2004

W.C.L. van der Grinten & S.C.J.J. Kortmann, *Mr. C. Assers Handleiding tot de beoefening van het Nederlands Burgerlijk Recht. 2. Vertegenwoordiging en Rechtspersoon. Deel I. De vertegenwoordiging*, Deventer: Kluwer 2004.

Asser/Maeijer & Kroeze 2-I* 2015

M.J. Kroeze (m.m.v. H. Beckman, M.A. Verburgh), *Mr. C. Assers Handleiding tot de beoefening van het Nederlands Burgerlijk Recht. 2. Rechtspersonenrecht. Deel I. De rechtspersoon*, Deventer: Wolters Kluwer 2015.

Asser/Maeijer/Van Solinge & Nieuwe Weme 2-II* 2009

G. van Solinge & M.P. Nieuwe Weme, *Mr. C. Assers Handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht. 2. Rechtspersonenrecht. Deel II*. De naamloze en besloten vennootschap*, Deventer: Wolters Kluwer 2009.

Asser Procesrecht/Bakels, Hammerstein & Wesseling-van Gent 4 2012

F.B. Bakels, A. Hammerstein & E.M. Wesseling-van Gent, *Mr. C. Assers Handleiding tot de beoefening van het Nederlands Burgerlijk Recht. Procesrecht. 4. Hoger beroep*, Deventer: Kluwer 2012.

Asser Procesrecht/Giesen 1 2015

I. Giesen, *Mr. C. Assers Handleiding tot de beoefening van het Nederlands Burgerlijk Recht. Procesrecht. 1. Beginselen van burgerlijk procesrecht*, Deventer: Wolters Kluwer 2015.

Asser Procesrecht/Van Schaick 2 2016

A.C. van Schaick, *Mr. C. Assers Handleiding tot de beoefening van het Nederlands Burgerlijk Recht. Procesrecht. 2. Eerste aanleg*, Deventer: Wolters Kluwer 2016.

Asser/Van Solinge & Nieuwe Weme 2-IIa 2013

G. van Solinge & M.P. Nieuwe Weme, *Mr. C. Assers Handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht. 2. Rechtspersonenrecht. Deel IIa. NV en BV. Oprichting, vermogen en aandelen*, Deventer: Kluwer 2013.

Van Baalen e.a. (red.) 2002

P.J. van Baalen e.a. (red.), *Kennis en management* (Scriptum management), Schiedam: Scriptum 2002.

De Bock 2014, p. 51-59

R.H. de Bock, 'Een agenda voor het hoger beroep in civiele zaken: hoe kunnen we de rechtsbescherming nu verbeteren', in: A.M. Hol & J.J.I. Verburg (red.), *Innoverende Hoven. Agenda voor de appelrechtspraak 2020*, Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2014, p. 51-59.

Cevat 2000

M.P. Cevat, *Hoe krijg je professionals in beweging? Verandermanagement in professionele organisaties*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact 2000.

Combrink-Kuiters e.a. 2003

L. Combrink-Kuiters, R.V. de Mulder, A. Oskamp & S.R. Termeer, *Juridisch kennismanagement in het IT-tijdperk*, Rotterdam: Erasmus Universiteit 2003.

Dobelli 2013

R. Dobelli, *De kunst van het heldere denken. 52 denkfouten die je beter aan anderen kunt overlaten*, Amsterdam: De Bezige Bij 2013.

Van Engers 2004

T.M. van Engers, *Goed geregeld? Het recht als ontwerpvoorbeeld*, Amsterdam: Vossiuspers UvA 2004.

De Groot, Bestuurdersaansprakelijkheid (R&P nr. ONR2) 2011

H. de Groot, *Bestuurdersaansprakelijkheid (Recht en Praktijk nr. ONR2)*, Deventer: Kluwer 2011.

Hammerstein 2014, p. 43-47

F. Hammerstein, 'Inleiding uitgesproken op de Hovendag van 28 maart 2013', in: A.M. Hol & J.J.I. Verburg (red.), *Innoverende Hoven. Agenda voor de appelrechtspraak 2020*, Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2014, p. 43-47.

Hol & Verburg (red.) 2014

A.M. Hol & J.J.I. Verburg (red.), *Innoverende Hoven. Agenda voor de appelrechtspraak 2020*, Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2014.

Huijsmans & Van der Weij 2014

E.C. Huijsmans & M. van der Meij, *Schade en herstel* (een kennisdocument van het kenniscentrum Milieu en Gezondheid 's-Hertogenbosch), Oisterwijk: Wolf Legal Publishers 2014.

Huijsmans & Van der Weij (red.) 2016

E.C. Huijsmans & M. van der Meij, *Grenzen verkennen* (een kennisdocument van het kenniscentrum Milieu en Gezondheid 's-Hertogenbosch), Oisterwijk: Wolf Legal Publishers 2016.

Huizink, Insolventie 2015

J.B. Huizink, *Insolventie*, Deventer: Wolters Kluwer 2015.

Koppenol 2014

C.L. Koppenol, *Ondernemingsrecht en faillissementsrecht*, Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers 2014.

Nonaka & Takeuchi 2003

I. Nonaka & H. Takeuchi, *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*, Schiedam: Scriptum 2003.

Pascoe-Samson 1998

E. Pascoe-Samson, *Organisatie, besturing en informatie*, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie 1998.

Polak & Pannevis, *Insolventierecht* 2017

N.J. Polak & M. Pannevis, *Insolventierecht*, Deventer: Wolters Kluwer 2017.

Raaijmakers, *Ondernemingsrecht* 2017

J.H.P.M. Raaijmakers, *Bestuurdersaansprakelijkheid (FED Fiscale Brochures)*, Deventer: Kluwer 2017.

Van Schaaijk 2015

G.A.F.M. van Schaaijk, *Praktijkgericht juridisch onderzoek*, Den Haag: Boom Juridisch 2015.

Van Schilfgaarde, Schoonbrood, Winter & Wezeman, *Van de BV en NV* 2017

P. van Schilfgaarde, J.D.M. Schoonbrood, J.W. Winter & J.B. Wezeman, *Van de BV en NV*, Deventer: Wolters Kluwer 2017.

Schreurs, *De Gereedschapskist van de Curator* 2015

P.W. Schreurs e.a. (red.), *De Gereedschapskist van de Curator. Insolad Jaarboek*, Deventer: Wolters Kluwer 2015.

Snijders & Wendels, *Civiel appel (BPP nr. 2)* 2009

H.J. Snijders & A. Wendels, *Civiel appel (Burgerlijk Proces & Praktijk nr. 2)*, Deventer: Kluwer 2009.

Van Solinge e.a., *Aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen (VDHI nr. 140)* 2017

G. van Solinge e.a. (red.), *Aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen. Nadere terreinverkenning in een uitdijend rechtsgebied* (Serie Van der Heijden Instituut nr. 140), Deventer: Wolters Kluwer 2017.

Wanrooy 2008

M.J. Wanrooy, *Het spel en de kikkers. Besturing van professionele organisaties*, Schiedam: Scriptum Management 2008.

Weggeman 2004

M.C.D.P. Weggeman, *Kennismanagement: de praktijk*, Schiedam: Scriptum 2004.

Weggeman 2007

M.C.D.P. Weggeman, *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*, Schiedam: Scriptum 2007.

Tijdschriftartikelen**Boots 2017/72, afl. 20**

S.A.G. Boots, 'De Wet versterking positie curator: de curator als boedelredder en fraudebestrijder', *Bb* 2017/72, afl. 20.

Bröring, *AB* 1998/244, afl. 28

H.E. Bröring, 'Malusbeschikkingen; willekeur', *AB* 1998/244, afl. 28.

Borst, *DD* 2007/44, afl. 6

W.L. Borst, 'De betekenis van informatiemanagement en ketendenken voor de strafrechtspleging. Geïllustreerd aan de hand van het thema identiteitsfraude', *DD* 2007/44, afl. 6.

Coenraad e.a., *Afscheid van de klassieke procedure (NJV 2017-1) 2017/II.8.1*

L.M. Coenraad e.a., *Afscheid van de klassieke procedure? (Handelingen Nederlandse Juristen-Vereniging 2017-1)*, Deventer: Wolters Kluwer 2017.

Hammerstein, *TCR 2003*, afl. 2, p. 31-33

A. Hammerstein, 'De rechtsmiddelen verzet en hoger beroep', *TCR 2003*, afl. 2, p. 31-33.

Harmsen, *Ondernemingsrecht 2017/104*, afl. 13, p. 100-111

C.M. Harmsen, 'Artikel 2:9c BW: aansprakelijkheid van bestuurders in geval van faillissement van de rechtspersoon', *Ondernemingsrecht 2017/104*, afl. 13, p. 100-111.

Hendrikse & Valk, *TAO 2016*, afl. 1

A.M.C. Hendrikse & M.B.F. Valk, 'Bestuurdersaansprakelijkheid – een illustratie aan de hand van recente uitspraken', *TAO 2016*, afl. 1.

Kroeze, *Ondernemingsrecht 2013/47*, afl. 6, p. 243-246

M.J. Kroeze, 'Bestuurdersaansprakelijkheid of eigen onrechtmatige daad. Maatstaf voor aansprakelijkheid', *Ondernemingsrecht 2013/47*, afl. 6, p. 243-246.

Noordegraaf, *M&O 1999*, afl. 3

M. Noordegraaf, 'Wat zit er in het koffertje? Het verschil tussen onzekerheid en ambiguïteit', *M&O 1999*, afl. 3.

Sinninghe Damsté & Attaïbi, *TOP 2017/480*

M.H.C. Sinninghe Damsté & A. Attaïbi, 'Een bloemlezing van de recente jurisprudentie over art. 2:138/248 BW', *TOP 2017/480*.

Sinninghe Damsté, *TOP 2013/1*

M.H.C. Sinninghe Damsté, 'Spaanse villa's (HR 23 november 2012, *LJN* BX5881). Externe bestuurdersaansprakelijkheid versus gewone onrechtmatige daad', *TOP 2013/1*.

Stolp, *NJB 2013/1344*, afl. 13, p. 1440-1447

M. Stolp, 'Enkele belangrijke aspecten van bestuurdersaansprakelijkheid ex art. 6:162 BW belicht', *NJB 2013/1344*, afl. 13, p. 1440-1447.

Timmerman, *WPNR 2016/7105*, afl. 4, p. 324-330

L. Timmerman, 'Beginselen van bestuurdersaansprakelijkheid. Hoedanigheid van bestuurder doet ertoe', *WPNR 2016/7105*, afl. 4, p. 324-330.

Westenbroek, *Ondernemingsrecht 2015/69*, afl. 10-11, p. 353-366

W.A. Westenbroek, 'Metaalmoetheid na 88 jaar 'externe' bestuurdersaansprakelijkheid en Spaanse villa, het is tijd voor herbezinning: laat de ernstig verwijt maatstaf los', *Ondernemingsrecht 2015/69*, afl. 10-11, p. 353-366.

Elektronische bronnen

Depassé 2010

D. Depassé, 'De kracht van kennismanagement. Evaluaties die werkelijk tot verbetering leiden', *Depasse 2010*, depassse.nl, p. 22-25.

Korsten

A.F.A. Korsten, 'Kennismanagementprofiel', arnokorsten.nl (zoek onder *downloads* onder *organiseren en management*).

Provenpartners

'Hoe wendbaar is uw organisatie? Doe de gratis Quicksan!', *Provenpartners*, provenpartners.nl.

Overige geraadpleegde en verkort aangehaalde bronnen

Disseraties

Apistola 2007

M. Apistola, *Advocaat & kennismanagement* (diss. Amsterdam VU), Amsterdam: VU Uitgeverij 2007.

Boonk 2013

M.L. Boonk, *Zeker over zoeken? Naar een juridisch kader voor verrichtingen van zoeksystemen met betrekking tot het internet beschikbare content* (diss. Amsterdam VU), Zutphen: Uitgeverij Paris 2013.

Hoogewerf & Apistola 2012

C.L. Hoogewerf & M. Apistola, *Kennis- en informatiemanagement in juridische organisaties. Verhalen uit de praktijk*, Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

Strik, Grondslagen bestuurdersaansprakelijkheid (IVOR nr. 73) 2010

D.A.M.H.W. Strik, *Grondslagen bestuurdersaansprakelijkheid. Een maatpak voor de Board Room (Instituut voor Ondernemingsrecht, nr. 73)* (diss. Rotterdam), Deventer: Kluwer 2010.

Kamerstukken

Kamerstukken II 2015/16, 34491, 3 (MvT).

Kamerstukken II 2014/15, 34253, 3 (MvT).

Staatsblad

Wet van 22 maart 2017 tot wijziging van de Faillissementswet in verband met de versterking van de positie van de curator. *Stb.* 2017, 176.

Rapporten

Agenda van de Rechtspraak 2015-2018 2014

'Agenda van de Rechtspraak 2015-2018', *de Rechtspraak* 2014.

Agenda voor de Appelrechtspraak 2020 2013

'Agenda voor de Appelrechtspraak 2020', *de Rechtspraak* 2013.

Bestuurlijke reactie van de appel colleges 'Agenda voor de Appelrechtspraak 2020' 2013

'Bestuurlijke reactie van de appel colleges 'Agenda voor de Appelrechtspraak 2020'', *de Rechtspraak* 2013.

Bouwstenen arresten gerechtshof 's-Hertogenbosch 2017

'Bouwstenen arresten gerechtshof 's-Hertogenbosch', *gerechtshof 's-Hertogenbosch* 2017.

Dijkstra e.a. 2016

M. Dijkstra, S.M.M. Joosten, E.F. Stamhuis & M. Visser, 'Beginselen digitaal. Digitalisering en de beginselen van de strafrechtspleging' (rapport van een verkennend onderzoek in opdracht van het WODC), Heerlen: Open Universiteit 2016.

Franken e.a. 1993

H. Franken e.a., 'Beschikken en automatiseren. VAR-reeks 110' (preadviezen voor de algemene vergadering van de Vereniging voor Administratief Recht op 14 mei 1993), Alphen aan de Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink 1993.

Jaarplan van de Rechtspraak 2016

'Jaarplan van de Rechtspraak 2016', 2016.

Jaarplan van de Rechtspraak 2017

'Jaarplan 2017. Rechtspraak maakt samenleven mogelijk' (jaarplan van de Raad voor de rechtspraak), 2017.

Modern vakmanschap

'Gerechtshof 's-Hertogenbosch. Modern vakmanschap. Meerjarenplan 2018-2020', *gerechtshof 's-Hertogenbosch*.

Modern vakmanschap. Missie en visie gerechtshof 's-Hertogenbosch

'Modern vakmanschap. Missie en visie gerechtshof 's-Hertogenbosch', gerechtshof 's-Hertogenbosch.

Programmaplan Organisatie van kennis 2017

Programmaplan Organisatie van kennis. Kennis is wat wij delen (akkoord opdrachtgever de Raad voor de rechtspraak van 15 februari 2017), 2017.

Project Best Practises 2011

Project Best Practises (eindrapport), projectgroep Best Practises 2011.

Protocol LOVCK&T-groepen 2017

Protocol LOVCK&T-groepen, Raad voor de rechtspraak 2017.

Rechtspraak

Hoge Raad

- HR 24 maart 2017, ECLI:NL:HR:2017:484, NJ 2017/149.
- HR 17 februari 2017, ECLI:NL:HR:2017:275, NJ 2017/215 m.nt. P. van Schilfgaarde.
- HR 27 februari 2015, ECLI:NL:HR:2015:499, NJ 2015/240 m.nt. P. van Schilfgaarde (*Balkbrugse Transportonderneming*).
- HR 10 oktober 2014, ECLI:NL:HR:2014:2932, JOR 2014/327 m.nt C.M. Harmsen, NJ 2014/456 (*FSM*).
- HR 10 oktober 2014, ECLI:NL:HR:2014:2930, RO 2015/8 (*Cafetariapand*).
- HR 5 september 2014, ECLI:NL:HR:2014:2628, JOR 2014/296 m.nt. M.J. Kroeze, NJ 2015/21 m.nt. P. van Schilfgaarde (*Hezemans Air/Van der Meer*).
- HR 5 september 2014, ECLI:NL:HR:2014:2627, JOR 2014/325 m.nt. S.C.J.J. Kortmann, NJ 2015/22 m.nt. P. van Schilfgaarde (*RCl/Kastrop*).
- HR 1 november 2013, ECLI:NL:HR:2013:1079, NJ 2014/7 m.nt. P. van Schilfgaarde (*Verify*).
- HR 12 juli 2013, ECLI:NL:HR:2013:BZ7189, NJ 2013/401 (*Apeldoornse Asbestsanering*).
- HR 23 november 2012, ECLI:NL:HR:2012:BX5881, JOR 2013/40 m.nt. W.J.M. van Andel e.a., NJ 2013/302 m.nt. P. van Schilfgaarde (*Spaanse villa*).
- HR 9 juli 2010, ECLI:NL:HR:2010:BM0976, JOR 2010/228, m.nt. M.J. van Ginneken, NJ 2010/544 m.nt. P. van Schilfgaarde (*ASMI*).
- HR 25 juni 2010, ECLI:NL:HR:2010:BM2332, JOR 2010/227 (*De Rouw/Dingemans q.q.*).
- HR 26 maart 2010. ECLI:NL:HR:2010:BK9654, NJ 2010/189 (*Zandvliet/ING Bank*).
- HR 18 september 2009, ECLI:NL:HR:2009:BI5912, JOR 2010/29 m.nt. N.E.D. Faber e.a., NJ 2009/438.
- HR 20 juni 2008, ECLI:NL:HR:2008:BC4959, JOR 2008/260 m.nt. Y. Borrius, NJ 2009/21 m.nt. H.J. Snijders & J.M.M. Maeijer (*Willemsen/NOM*).
- HR 30 november 2007, ECLI:NL:HR:2007:BA6773, JOR 2008/29 m.nt. Y. Borrius, NJ 2008/91 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Blue Tomato*).
- HR 8 december 2006, ECLI:NL:HR:2006:AZ0758, JOR 2007/38, NJ 2006/659 (*Ontvanger/Roelofsen*).
- Hoge Raad 20 oktober 2006, ECLI:NL:HR:2006:AY7916, NJ 2007/2 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Van Schilt/Jansen q.q.*).
- HR 14 oktober 2005, ECLI:NL:HR:2005:AT6017, JOR 2006/61 m.nt. Y Borrius, NJ 2006/30 m.nt. J.W. Zwemmer.
- HR 23 november 2001, ECLI:NL:HR:2001:AD4508, JOR 2002/4 m.nt. J.M. Blanco Fernández, NJ 2002/95 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Mefigro/Vlimeta*).
- HR 26 oktober 2001, ECLI:NL:HR:2001:AD4804, JOR 2002/2 m.nt. S.M. Bartman, NJ 2002/94 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Juno*).
- HR 8 juni 2001, ECLI:NL:HR:2001:AB2053, JOR 2001/171, NJ 2001/454 (*Panmo Gilhuis/H.*).
- HR 18 februari 2000, ECLI:NL:HR:2000:AA4873, JOR 2000/56, NJ 2000/295 (*New Holland Belgium/Oosterhof Driespan*).
- HR 10 januari 1997, ECLI:NL:HR:1997:ZC2243, NJ 1997/360 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Staleman/Van de Ven*).
- HR 7 juni 1996, ECLI:NL:HR:1996:ZC2096, JOR 1996/68, NJ 1996/68 (*Drankenhandel Van Zoolingen*).
- HR 24 maart 1995, ECLI:NL:HR:1995:ZC1676, NJ 1995/628 m.nt. P. van Schilfgaarde (*Gispen/IFN*).

- HR 2 december 1994, ECLI:NL:HR:1994:ZC1564, *NJ* 1995/288 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Poot/ABP*).
- HR 18 maart 1994, ECLI:NL:HR:1994:ZC1298, *NJ* 1995/22 m.nt. P.A. Stein.
- HR 11 juni 1993, ECLI:NL:HR:1993:ZC0994, *NJ* 1993/713 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Brens q.q./Sarper*).
- HR 3 april 1992, ECLI:NL:HR:1992:ZC0564, *NJ* 1992/411 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Van der Vliet*).
- HR 20 mei 1988, ECLI:NL:HR:1988:AD0329, *NJ* 1989/676 m.nt. E.A. Alkema e.a. (*Koster/curator Kobo Kobo*).
- HR 6 oktober 1989, ECLI:NL:HR:1989:AB9521, *NJ* 1990/286 m.nt. J.M.M. Maeijer (*Beklamel*).
- HR 14 januari 1983, ECLI:NL:HR:1983:AG4521, *NJ* 1983/597 m.nt. B. Wachter (*Peeters/Gatzen*).
- HR 4 februari 1983, ECLI:NL:HR:1983:AG4537, *NJ* 1983/543 m.nt. P.A. Stein (*Debrot Secesores*).

Personen

Dhr. mr. W.J.J. (Wim) Beurskens, werkzaam als raadsheer bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch bij de afdeling Civiel Recht, team Handel 1 en als lid van de projectgroepen Burenrecht en Bestuurdersaansprakelijkheid.

Mw. mr. H.A.G. (Heleen) Fikkers, werkzaam als senior raadsheer bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch bij de afdeling Civiel Recht, team Handel 1 en als lid van de projectgroepen Burenrecht en Bestuurdersaansprakelijkheid.

Mw. mr. drs. E.C. (Elisabeth) Huijsmans, werkzaam als stafjurist bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch bij de afdeling Civiel Recht, team Handel 2.

Dhr. mr. I.B.N. (Ivo) Keizer, werkzaam als senior raadsheer bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch bij de afdeling Civiel Recht, team Handel 2 en lid van de Bouwstenencommissie.

Mw. mr. L (Leontien) Kramer, werkzaam als stafjurist bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch bij de afdeling Civiel Recht, team Handel 1.

Dhr. mr. O.G.H. (Otto) Milar, werkzaam als senior raadsheer bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch bij de afdeling Civiel Recht, team Handel 1 en als lid van de projectgroepen Burenrecht en Bestuurdersaansprakelijkheid.

Mw. J.C.M. (José) Schmand, werkzaam als stafjurist bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch bij de afdeling Civiel Recht, team Handel 1.

Dhr. mr. M.R. (Marc) van Zanten, werkzaam als raadsheerplaatsvervanger bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch bij de afdeling Civiel Recht, team Handel 1 en als advocaat partner binnen de Praktijkgroep Banking & Finance van CMS, met als specialisaties het insolventierecht, het burgerlijk procesrecht en de bestuurdersaansprakelijkheid.

Bijlage I: Startnotitie project Bestuurdersaansprakelijkheid

PROJECT BESTUURDERSAANSPRAKELIJKHEID

AANLEIDING

Het hof wil de geschillen betreffende aansprakelijkheid van bestuurders van rechtspersonen op een hoog inhoudelijk kwaliteitsniveau en binnen een redelijke termijn afdoen. Daarom is, in navolging van het project 'Burenrecht', besloten een soortgelijk project te starten..

Het project beoogt rechtseenheid, samenwerking, kennisborging en kennisdeling tot stand te brengen.

In dit kader is een student van Avans Hogeschool een afstudeerstage aangeboden van 4 september t/m 1 december 2018.

PROJECTOPZET

Om het voorgaande te verwezenlijken wordt met een onderzoeksfase gestart. Deze fase houdt in dat aan de hand van de toepasselijke wetgeving, rechtspraak en literatuur een overzicht daarvan zal worden gemaakt. In dat overzicht zullen zaken onderverdeeld worden in gelijksoortige problematiek. Het resultaat van het onderzoek en de daarbij horende aanbevelingen zullen in een notitie worden verwerkt, waarbij de reden van de gehanteerde onderverdeling zowel juridisch als praktisch wordt verantwoord. Van de stagiair wordt verwacht dat hij voormelde notitie schrijft. Hij wordt hierbij gecoacht door Wim Beurskens.

In de uitvoeringsfase zullen zaken waarin is gevraagd arrest te wijzen en zaken die nog aanhangig zijn worden nagekeken en zo nodig geïdentificeerd als zaken waarin bestuurdersaansprakelijkheid een wezenlijke rol speelt. Aan de hand van voormelde notitie zullen zaken zoveel mogelijk worden gegroepeerd naar gelijksoortige problematiek en worden ingeroosterd. Deze werkzaamheden worden door de stagiair in samenwerking met Leontien Kramer en onder verantwoordelijkheid van Wim Beurskens verricht.

Voorts zullen bouwstenen (bijv. tekstblokken) ontwikkeld worden die de beslissingen in deze zaken kunnen vergemakkelijken. De stagiair zal hiertoe in overleg met Wim Beurskens voorstellen doen.

De behandeling (voorraadkamer en/of pleidooizitting) van de geclusterde zaken start vanaf het tweede kwartaal van 2018. Hiervoor kunnen alle raadsheren van team 1 worden ingeroosterd, in een combinatie van twee vaste raadsheren en een plaatsvervanger.

Op de teamsite worden o.a. voormelde notitie, relevante jurisprudentie en literatuur, bouwstenen en de binnen het projectteam gewezen arresten geplaatst. Leontien Kramer draagt zorg voor de vastlegging van documenten en communicatie via de teamsite.

Het project wordt tussentijds en na afsluiting geëvalueerd op kwaliteit en doorlooptijd. Resultaten van het project worden het tweede kwartaal van 2018 verwacht.

PROJECTORGANISATIE

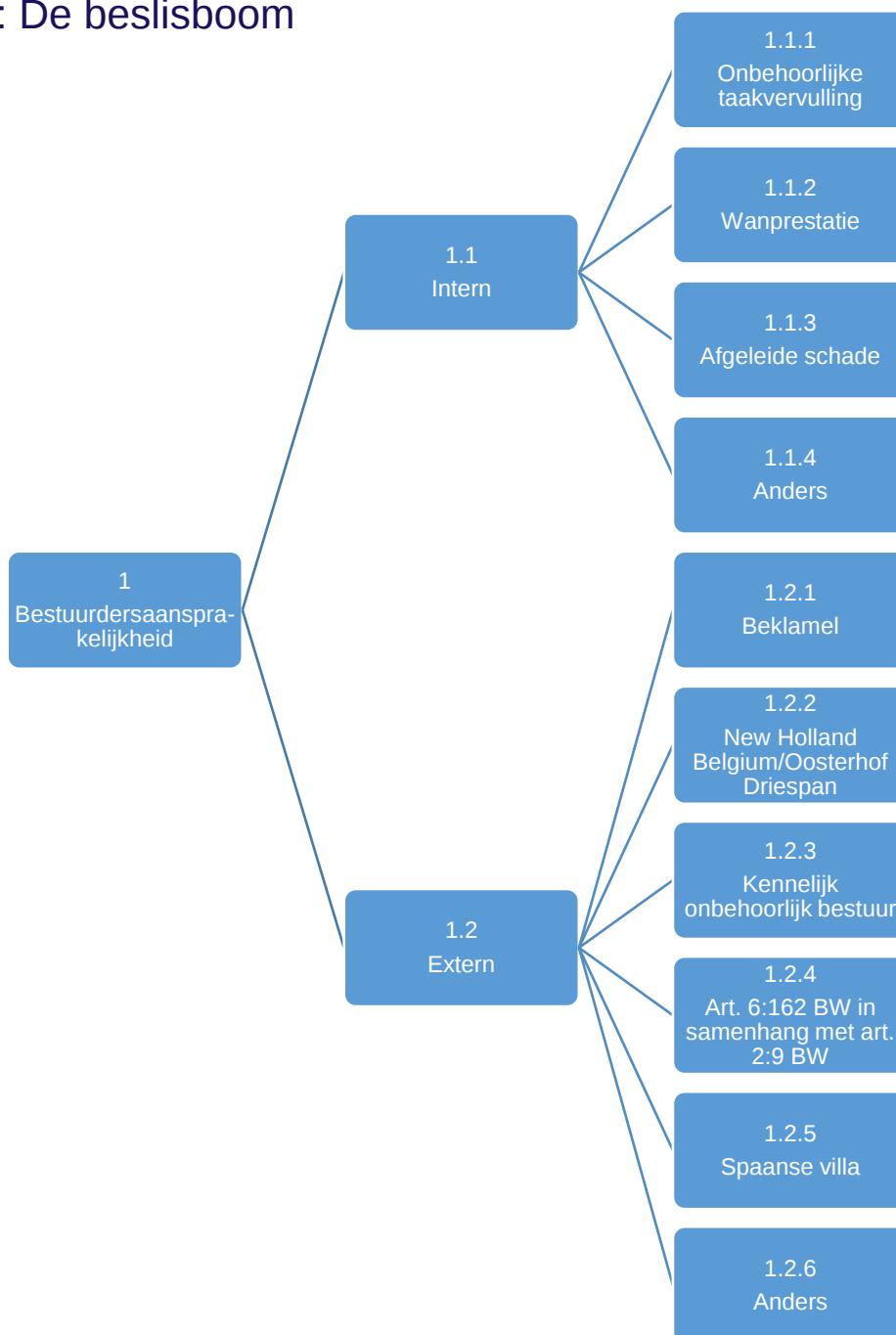
Projectleider	Otto Milar
Projectleden	Heleen Fikkers
	Patricia Arnoldus-Smit
	Daniëlla Hulskes
	Roland de Moor
	Wim Beurskens
Stagiair	Leontien Kramer
	Koen Konings

OVERLEGSTRUCTUUR

Medio oktober 2017 zal een tussentijdse evaluatie door de projectorganisatie worden gepland. Daarbij wordt speciale aandacht besteed aan de voortgang en het borgen van de opgedane kennis.

OM 14/9/2017.

Bijlage II: De beslisboom



Bijlage III: Een bouwsteen over de bestuurdersaansprakelijkheid

Naam	Koen Konings
Datum	2 november 2017
Functie	Stagiair
Onderwerp	Kennelijk onbehoorlijk bestuur
Categorie	1.2.3

Wetgeving

Art. 2:138 BW:

1. In geval van faillissement van de naamloze vennootschap is iedere bestuurder jegens de boedel hoofdelijk aansprakelijk voor het bedrag van de schulden voor zover deze niet door vereffening van de overige baten kunnen worden voldaan, indien het bestuur zijn taak kennelijk onbehoorlijk heeft vervuld en aannemelijk is dat dit een belangrijke oorzaak is van het faillissement.
2. Indien het bestuur niet heeft voldaan aan zijn verplichtingen uit de artikelen 10 of 394, heeft het zijn taak onbehoorlijk vervuld en wordt vermoed dat onbehoorlijke taakvervulling een belangrijke oorzaak is van het faillissement. Hetzelfde geldt indien de vennootschap volledig aansprakelijk vennoot is van een vennootschap onder firma of commanditaire vennootschap en niet voldaan is aan de verplichtingen uit artikel 15i van Boek 3. Een onbelangrijk verzuim wordt niet in aanmerking genomen.
3. Niet aansprakelijk is de bestuurder die bewijst dat de onbehoorlijke taakvervulling door het bestuur niet aan hem te wijten is en dat hij niet nalatig is geweest in het treffen van maatregelen om de gevolgen daarvan af te wenden.
4. De rechter kan het bedrag waarvoor de bestuurders aansprakelijk zijn verminderen indien hem dit bovenmatig voorkomt, gelet op de aard en de ernst van de onbehoorlijke taakvervulling door het bestuur, de andere oorzaken van het faillissement, alsmede de wijze waarop dit is afgewikkeld. De rechter kan voorts het bedrag van de aansprakelijkheid van een afzonderlijke bestuurder verminderen indien hem dit bovenmatig voorkomt, gelet op de tijd gedurende welke die bestuurder als zodanig in functie is geweest in de periode waarin de onbehoorlijke taakvervulling plaats vond.
5. Is de omvang van het tekort nog niet bekend, dan kan de rechter, al dan niet met toepassing van het vierde lid, bepalen dat van het tekort tot betaling waarvan hij de bestuurders veroordeelt, een staat wordt opgemaakt overeenkomstig de bepalingen van de zesde titel van het tweede boek van het Wetboek van Burgerlijke Rechtsvordering.
6. De vordering kan slechts worden ingesteld op grond van onbehoorlijke taakvervulling in de periode van drie jaren voorafgaande aan het faillissement. Een aan de bestuurder verleende kwijting staat aan het instellen van de vordering niet in de weg.
7. Met een bestuurder wordt voor de toepassing van dit artikel gelijkgesteld degene die het beleid van de vennootschap heeft bepaald of mede heeft bepaald, als ware hij bestuurder. De vordering kan niet worden ingesteld tegen de door de rechter benoemde bewindvoerder.
8. Dit artikel laat onverlet de bevoegdheid van de curator tot het instellen van een vordering op grond van de overeenkomst met de bestuurder of op grond van artikel 9.
9. Indien een bestuurder ingevolge dit artikel aansprakelijk is en niet in staat is tot betaling van zijn schuld terzake, kan de curator de door die bestuurder onverplicht verrichte rechtshandelingen waardoor de mogelijkheid tot verhaal op hem is verminderd, ten

behoefte van de boedel door een buitengerechtelijke verklaring vernietigen, indien aannemelijk is dat deze geheel of nagenoeg geheel met het oogmerk van vermindering van dat verhaal zijn verricht. Artikel 45 leden 4 en 5 van Boek 3 is van overeenkomstige toepassing.

10. Indien de boedel ontoereikend is voor het instellen van een rechtsvordering op grond van dit artikel of artikel 9 of voor het instellen van een voorafgaand onderzoek naar de mogelijkheid daartoe, kan de curator Onze Minister van Justitie verzoeken hem bij wijze van voorschot de benodigde middelen te verschaffen. Onze Minister kan regels stellen voor de beoordeling van de gegrondheid van het verzoek en de grenzen waarbinnen het verzoek kan worden toegewezen. Het verzoek moet de gronden bevatten waarop het berust, alsmede een beredeneerde schatting van de kosten en de omvang van het onderzoek. Het verzoek, voor zover het betreft het instellen van een voorafgaand onderzoek, behoeft de goedkeuring van de rechter-commissaris.

Link:

<http://wetten.overheid.nl/BWBR0003045/2017-09-01>

Art. 2:248 BW:

1. In geval van faillissement van de vennootschap is iedere bestuurder jegens de boedel hoofdelijk aansprakelijk voor het bedrag van de schulden voor zover deze niet door vereffening van de overige baten kunnen worden voldaan, indien het bestuur zijn taak kennelijk onbehoorlijk heeft vervuld en aannemelijk is dat dit een belangrijke oorzaak is van het faillissement.
2. Indien het bestuur niet heeft voldaan aan zijn verplichtingen uit de artikelen 10 of 394, heeft het zijn taak onbehoorlijk vervuld en wordt vermoed dat onbehoorlijke taakvervulling een belangrijke oorzaak is van het faillissement. Hetzelfde geldt indien de vennootschap volledig aansprakelijk vennoot is van een vennootschap onder firma of commanditaire vennootschap en niet voldaan is aan de verplichtingen uit artikel 15i van Boek 3. Een onbelangrijk verzuim wordt niet in aanmerking genomen.
3. Niet aansprakelijk is de bestuurder die bewijst dat de onbehoorlijke taakvervulling door het bestuur niet aan hem te wijten is en dat hij niet nalatig is geweest in het treffen van maatregelen om de gevolgen daarvan af te wenden.
4. De rechter kan het bedrag waarvoor de bestuurders aansprakelijk zijn verminderen indien hem dit bovenmatig voorkomt, gelet op de aard en de ernst van de onbehoorlijke taakvervulling door het bestuur, de andere oorzaken van het faillissement, alsmede de wijze waarop dit is afgewikkeld. De rechter kan voorts het bedrag van de aansprakelijkheid van een afzonderlijke bestuurder verminderen indien hem dit bovenmatig voorkomt, gelet op de tijd gedurende welke die bestuurder als zodanig in functie is geweest in de periode waarin de onbehoorlijke taakvervulling plaats vond.
5. Is de omvang van het tekort nog niet bekend, dan kan de rechter, al dan niet met toepassing van het vierde lid, bepalen dat van het tekort tot betaling waarvan hij de bestuurders veroordeelt, een staat wordt opgemaakt overeenkomstig de bepalingen van de zesde titel van het tweede boek van het Wetboek van Burgerlijke Rechtsvordering.
6. De vordering kan slechts worden ingesteld op grond van onbehoorlijke taakvervulling in de periode van drie jaren voorafgaande aan het faillissement. Een aan de bestuurder verleende kwijting staat aan het instellen van de vordering niet in de weg.
7. Met een bestuurder wordt voor de toepassing van dit artikel gelijkgesteld degene die het beleid van de vennootschap heeft bepaald of mede heeft bepaald, als ware hij

bestuurder. De vordering kan niet worden ingesteld tegen de door de rechter benoemde bewindvoerder.

8. Dit artikel laat onverlet de bevoegdheid van de curator tot het instellen van een vordering op grond van de overeenkomst met de bestuurder of op grond van artikel 9.
9. Indien een bestuurder ingevolge dit artikel aansprakelijk is en niet in staat is tot betaling van zijn schuld terzake, kan de curator de door die bestuurder onverplicht verrichte rechtshandelingen waardoor de mogelijkheid tot verhaal op hem is verminderd, ten behoeve van de boedel door een buitengerechtelijke verklaring vernietigen, indien aannemelijk is dat deze geheel of nagenoeg geheel met het oogmerk van vermindering van dat verhaal zijn verricht. Artikel 45 leden 4 en 5 van Boek 3 is van overeenkomstige toepassing.
10. Artikel 138 lid 10 is van toepassing.

Link:

<http://wetten.overheid.nl/BWBR0003045/2017-09-01>

Hoge Raad

HR 10 oktober 2014, ECLI:NL:HR:2014:2932 (FSM):

Onderdeel 3.5.2:

‘Volgens art. 2:10 lid 1 BW is het bestuur verplicht van de vermogenstoestand van de rechtspersoon en van alles betreffende de werkzaamheden van de rechtspersoon, naar de eisen die voortvloeien uit deze werkzaamheden, op zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren, dat te allen tijde de rechten en verplichtingen van de rechtspersoon kunnen worden gekend. In het arrest *Brens q.q./Sarper* heeft de Hoge Raad niet een hiervan afwijkende maatstaf geformuleerd, maar slechts geoordeeld dat hetgeen de feitenrechter in die zaak omtrent de betekenis van de (deels gelijklopende) voorganger van het artikel had overwogen (art. 2:14 (oud) BW), geen blijk gaf van een onjuiste rechtsopvatting.’

Link:

[https://www.navigator.nl/document/id8a5ab9dc53c44771a4a52136e161fb0a?h1=\(ECLI:NL:HR:2014:2932\),\(HR\)&ctx=WKNL_CSL_92&idp=LegalIntelligence&preventVakstudieRedirectLoop=0](https://www.navigator.nl/document/id8a5ab9dc53c44771a4a52136e161fb0a?h1=(ECLI:NL:HR:2014:2932),(HR)&ctx=WKNL_CSL_92&idp=LegalIntelligence&preventVakstudieRedirectLoop=0)

HR 18 september 2009, ECLI:NL:HR:2009:BI5912:

Onderdeel 3.4:

‘(...) De aansprakelijkheid van bestuurders ingevolge de art. 2:138 en 2:248 BW is geen aansprakelijkheid jegens de gefailleerde vennootschap maar een aansprakelijkheid jegens de boedel. De aansprakelijke bestuurder is geen schuldenaar van de gefailleerde, terwijl zijn schuld bovendien niet vóór de faillietverklaring is ontstaan of voortvloeit uit handelingen door hem vóór de faillietverklaring met de vennootschap verricht, zodat niet is voldaan aan de door art. 53 Fw voor verrekening gestelde voorwaarden.’

Link:

[https://www.navigator.nl/document/idd0d522908775a9b28c137eed43fb5a33?h1=\(ECLI:NL:HR:2009:BI5912\)&ctx=WKNL_CSL_92&idp=LegalIntelligence&preventVakstudieRedirectLoop=0](https://www.navigator.nl/document/idd0d522908775a9b28c137eed43fb5a33?h1=(ECLI:NL:HR:2009:BI5912)&ctx=WKNL_CSL_92&idp=LegalIntelligence&preventVakstudieRedirectLoop=0)

HR 30 november 2007, ECLI:NL:HR:2007:BA6773 (*Blue Tomato*):

Onderdeel 3.4:

‘Een redelijke uitleg van art. 2:248 lid 2 BW brengt mee dat voor het ontzenuwen van het daarin neergelegde vermoeden volstaat dat de aangesproken bestuurder aannemelijk maakt dat andere feiten of omstandigheden dan zijn onbehoorlijke taakvervulling een belangrijke oorzaak van het faillissement zijn geweest (HR 20 oktober 2006, nr. C05/069, NJ 2007, 2). Stelt de bestuurder daartoe een van buiten komende oorzaak, zoals in dit geval de weigering van de brandverzekeraar de schade van het bedrijf als gevolg van brand te vergoeden, en wordt de bestuurder door de curator verweten dat hij heeft nagelaten het intreden van die oorzaak te voorkomen, dan zal de bestuurder (tevens) feiten en omstandigheden moeten stellen en zonodig aannemelijk maken waaruit blijkt dat dit nalaten geen onbehoorlijke taakvervulling oplevert. Als hij daarin slaagt, ligt het op de weg van de curator op de voet van het eerste lid van art. 2:248 aannemelijk te maken dat nochtans de kennelijk onbehoorlijke taakvervulling mede een belangrijke oorzaak van het faillissement is geweest.’

Link:

[https://www.navigator.nl/document/id24220071130c06102hrnj200891dosred?h1=\(ECLI:NL:HR:2007:BA6773\)&ctx=WKNL_CSL_92&idp=LegalIntelligence&preventVakstudieRedirectLoop=0](https://www.navigator.nl/document/id24220071130c06102hrnj200891dosred?h1=(ECLI:NL:HR:2007:BA6773)&ctx=WKNL_CSL_92&idp=LegalIntelligence&preventVakstudieRedirectLoop=0)

HR 14 oktober 2005, ECLI:NL:HR:2005:AT6017:

Onderdeel 4.1.3:

‘(...) Naar mede volgt uit de wetsgeschiedenis, komt het bij de beantwoording van de vraag of sprake is van kennelijk onbehoorlijk bestuur als bedoeld in art. 36 lw 1990 immers erop aan dat de rechter alle ter zake dienende omstandigheden van het geval in onderling verband en samenhang in zijn beoordeling betreft (...).’

Link:

<http://www.legalintelligence.com/documents/3996041?srcfrm=basic+search&stext=ECLI%3aNL%3aHR%3a2005%3aAT6017&docindex=8>

HR 23 november 2001, ECLI:NL:HR:2001:AD4508 (*Mefigro/Vlimeta*):

Onderdeel 3.7:

‘(...) De Hoge Raad heeft in zijn arrest van 28 mei 1988, nr. 7346, NJ 1989, 676, onder 3.4, geoordeeld dat, indien het bestuur niet heeft voldaan aan zijn in art. 2:248 lid 2 genoemde verplichtingen, ‘1. zonder meer als vaststaand moet worden aangenomen dat ieder der bestuurders zijn taak ook voor het overige kennelijk onbehoorlijk heeft vervuld en 2. behoudens tegenbewijs door de aangesproken bestuurder voor aannemelijk moet worden gehouden dat dit kennelijk onbehoorlijk bestuur een belangrijke oorzaak is van het faillissement.’ De aangesproken bestuurder zal in zo’n geval derhalve aannemelijk moeten maken dat andere feiten (of omstandigheden) dan zijn onbehoorlijk bestuur een belangrijke oorzaak van het faillissement zijn geweest (...).’

Link:

[https://www.navigator.nl/document/id157620011123c00002hrnj200295dosred?h1=\(ECLI:NL:HR:2001:AD4508\)&ctx=WKNL_CSL_92&idp=LegalIntelligence&preventVakstudieRedirectLoop=0](https://www.navigator.nl/document/id157620011123c00002hrnj200295dosred?h1=(ECLI:NL:HR:2001:AD4508)&ctx=WKNL_CSL_92&idp=LegalIntelligence&preventVakstudieRedirectLoop=0)

HR 8 juni 2001, ECLI:NL:HR:2001:AB2053 (*Panmo Gilhuis/H*):

Onderdeel 3.7:

‘Van onbehoorlijk bestuur in de zin van art. 36 lid 3 lw 1990 en de art. 2:138 en 248 BW kan slechts worden gesproken als geen redelijk denkend bestuurder — onder dezelfde omstandigheden — aldus gehandeld zou hebben (vgl. HR 7 juni 1996, nr. 15971, NJ 1996,

695, rov. 5.3). Naar blijkt uit hetgeen het Hof in rov. 3.1 heeft vooropgesteld — waarbij het Hof met de zin 'Er moet sprake geweest zijn van roekeloos, lichtzinnig, onbezonnen en onverantwoordelijk gedrag' kennelijk heeft aangeknoopt bij een uitlating van de toenmalige minister van Justitie in de Tweede Kamer bij de behandeling van de tweede misbruikwet (Handelingen 11, 16 631, 29 augustus 1985, blz. 6337, mk) — en de wijze waarop het Hof zijn oordeel dat geen sprake is geweest van kennelijk onbehoorlijk bestuur, heeft gemotiveerd, heeft het Hof zulks niet miskend. Hierop stuit het onderdeel af.'

Link:

[https://www.navigator.nl/document/id157620010608c99298hrnj2001454dosred?h1=\(ECLI:NL:HR:2001:AB2053\)&ctx=WKNL_CSL_92&idp=LegalIntelligence&preventVakstudieRedirectLoop=0](https://www.navigator.nl/document/id157620010608c99298hrnj2001454dosred?h1=(ECLI:NL:HR:2001:AB2053)&ctx=WKNL_CSL_92&idp=LegalIntelligence&preventVakstudieRedirectLoop=0)

Literatuur

G. van Solinge & M.P. Nieuwe Weme, *Mr. C. Assers Handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht. 2. Rechtspersonenrecht. Deel II*. De naamloze en besloten vennootschap*, Deventer: Wolters Kluwer 2009/455.

Link:

https://www.navigator.nl/document/inod6b168cc4c00e40a53bdb352ee6392d2a?ctx=WKNL_CSL_664&preventVakstudieRedirectLoop=0

Bijlage IV: De KM-scan van Weggeman

Vermenigvuldig ter berekening van het rapportcijfer de gemiddelde uitkomsten per categorie keer twee.

		Antwoord				
0	Algemeen					
0.1	Een organisatie dient expliciete doelen te hebben t.a.v. het plannen, besturen en beheren van de productiefactor kennis?	On-eens	2	3	4	Eens 5
0.2	Onze organisatie heeft expliciete doelen te hebben t.a.v. het plannen, besturen en beheren van de productiefactor kennis?	Nee, nauwelijks				Ja
1	Vaststelling benodigde kennis					
1.1	De strategie van onze organisatie is zo duidelijk dat we daaruit af kunnen leiden welke kennis nodig is om die strategie te realiseren.	On-eens				Eens
1.2	Het expliciet vaststellen van de benodigde kennis om de strategie te realiseren, is bij ons een gesystemiseerd routineproces.					
1.3	Wij weten welke kennis wij nodig hebben om onze strategie te realiseren.	On-eens				Eens
1.4	Soms volgen wij de omgekeerde weg: gegeven de aard (exclusiviteit) en het niveau van de beschikbare kennis, wordt vastgesteld welke strategische kansen wij op basis daarvan in de markt zouden kunnen creëren.	On-eens				Eens
	Bijbehorende open vragen					
1.2	Bij score >3: Hoe verloopt dat proces (stappen) en door wie wordt het uitgevoerd?					
1.3	Als score >3: Hoe weet u dat?					
2	Inventariseren bestaande kennis					
2.1	Wij weten op welke gebieden wij meer (bredere of kwalitatief hoogwaardigere) kennis in huis hebben dan onze belangrijkste concurrent(en).	On-eens				Eens
2.2	Het is mij bekend welke kenniswerkers in mijn werkomgeving beschikken over voor ons waardevolle maar schaarse kennis (schaars is: niet makkelijk vervangbaar; moet een hoge prijs voor betaald worden)	On-eens				Eens
2.3	Als een bepaalde vraag van een (interne of externe) klant bij mij binnenkomt of als ik betrokken raak bij een gesprek tussen collega's over zo 'n binnengekomen vraag, dan kan ik zeggen wie in mijn werkomgeving over de meeste kennis beschikt om die vraag te beantwoorden.	Zelden				Bijna altijd
2.4	Als een bepaalde vraag van een (interne of externe) klant bij mij binnenkomt of als ik betrokken raak bij een gesprek tussen collega's over zo 'n binnengekomen vraag, dan kan ik zeggen waar in onze organisatie zich de meeste kennis bevindt om die vraag te beantwoorden.	Zelden				Bijna altijd
2.5	Wij beschikken over een formele – al dan niet geautoriseerde – index/database waarin opgezocht kan worden welke kennis waar in de organisatie aanwezig is.	On-eens				Eens
2.6	De kennis die wij van onze producten/diensten hebben, is kwalitatief van een vergelijkbaar niveau als de kennis die wij hebben van onze productieprocessen.	On-eens				Eens
2.7	De kennis die wij van onze producten/diensten hebben, is kwalitatief van een vergelijkbaar niveau als de kennis die wij hebben van onze markten/klanten.	On-eens				Eens
	Bijbehorende open vragen					
Bij 2.1	Bij score >3: Hoe weet u dat? Welk proces levert dat antwoord op?					
2.2	Bij score >3: Hoe weet u dat? Welk proces levert dat antwoord op?					
2.2	Bij alle scores: Wat wordt gedaan om dragers van waardevolle, schaarse kennis voor de organisatie te behouden?					
2.5	Bij score >3: Hoe ziet die index/database eruit? Wie is verantwoordelijk voor de validiteit en het periodiek muteren van die index/database?					
3	Ontwikkelen (nieuwe) kennis					
3.1	Omdat wij enerzijds weten welke kennis er voor de realisatie van onze strategie nodig is en anderzijds weten welke kennis wij in huis hebben, weten wij ook welke nieuwe kennis wij moeten ontwikkelen of acquireren. Kortom, de kennisleemtes zijn bekend.	On-eens				Eens
3.2	Beslissen over make or buy of het samen met een externe partner ontwikkelen van nieuwe benodigde kennis, worden hier expliciet en op voornamelijk rationele gronden genomen.	Zelden				Altijd
3.3	Wij beschikken over formele kennisontwikkelingsprocedures zoals kennisontwikkelingspilot studies, - projecten, - programma's e.d.	On-eens				Eens

3.4	In onze organisatie wordt ook spontaan nieuwe kennis ontwikkeld die niet direct voor de realisatie van de vigerende strategie nodig is (motieven: bijvoorbeeld technology push of hobbyisme).	On-eens				Eens
3.5	De in vraag 3.4 bedoelde spontane kennisontwikkelingsactiviteiten beslaan gemiddeld tussen de 10 en 20% van de totale capaciteit die voor het ontwikkelen van nieuwe kennis beschikbaar is.	On-eens				Eens
3.6	Wij hebben goede contacten met onderzoeksinstituten (universiteiten, R&D laboratoria, technologiecentra e.d.) die ene reputatie hebben op kennisgebieden die voor ons van strategisch belang zijn.	On-eens				Eens
3.7	Het komt wel eens voor dat men op twee verschillende plaatsen in de organisatie tegelijkertijd bezig is dezelfde nieuwe kennis te ontwikkelen.	On-eens				Eens
3.8	Het komt wel eens voor dat bij een bepaalde afdeling of groep een kennisachterstand is ontstaan die alleen tegen relatief hoge kosten weer ingelopen kan worden.	On-eens				Eens
3.9	Ongeacht het al dan niet aanwezig zijn van ene lange termijn strategie wordt er bij ons periodiek en gestructureerd nagedacht over de vraag welke kennis de organisatie over 5 tot 10 jaar in huis zou moeten hebben.	On-eens				Eens
	Bijbehorende open vragen					
Bij 3.2	Bij score >3: Hoe is dat besluitvormingsproces ingericht? Welke beslissingscriteria worden daarbij gehanteerd?					
3.3	Bij score >3: Kunt u die procedures nader toelichten, omschrijven?					
3.7	Bij score <3: Hoe komt dat c.q. waar ligt dat aan?					
3.8	Bij score <3: Hoe kan zo 'n kennisachterstand ontstaan?					
3.9	Bij score >3: Wie houden zich daarmee bezig en hoe doen zij dat?					
4	<i>Kennis delen</i>					
4.1	Wij besteden expliciet en formeel aandacht aan het delen van beschikbare kennis met medewerkers waarvan verwacht wordt dat zij die kennis voor het uitvoeren van hun taken nodig hebben.	On-eens				Eens
4.2	De cultuur, de sfeer, het samenwerkingsklimaat in onze organisatie is van dien aard dat kenniswerkers zich vrij voelen om hun kennis spontaan en informeel met anderen te delen.	On-eens				Eens
4.3	Het delen van kennis met anderen, kan de positie van de betreffende kenniswerker in de organisatie verzwakken; kennis is immers macht.	On-eens				Eens
4.4	Voor een kenniswerker loont het bij ons niet de moeite om zijn kennis met anderen te delen omdat hij er in het algemeen weinig tot niets voor terugkrijgt.	On-eens				Eens
4.5	Iemand die voor zijn werk op zoek gaat naar bepaalde kennis, komt in de meeste gevallen ook terecht bij diegenen in de organisatie die over dat onderwerp het meeste weet.	On-eens				Eens
4.6	Ten aanzien van het verwerven en verspreiden van kennis, geldt in onze organisatie voor iedere kenniswerker dat hij zowel een haal- als een brengplicht heeft.	On-eens				Eens
4.7	Het komt wel eens voor dat kostbare fouten worden gemaakt omdat benodigde kennis niet op tijd op de juiste plaats beschikbaar was.	On-eens				Eens
4.8	Wij leren van elkaars fouten en ervaringen.	On-eens				Eens
4.9	Het delen van kennis wordt in onze organisatie op de volgende wijzen gefaciliteerd:	On-eens				Eens
4.9.1	Via interne discussiebijeenkomsten en progress meetings					
4.9.2	Via (interne of externe) opleidingen, cursussen, lezingen, seminars					
4.9.3	Via rapporten, manuals, instructiebladen en andere soft ware					
4.9.4	Via case evaluaties van afgesloten (gelukke of mislukte) projecten					
4.9.5	Via training-on-the job in meester-gezel verband					
4.9.6	Via rotatie van waardevolle schaarse kennisdragers over verschillende afdelingen					
4.9.7	Via archief-, bibliotheek- en documentatieservices/ diensten					
4.9.8	Via informatietechnologie (databases, intranet, groupware)					
4.9.9	Via een communicatiebevorderend inrichten van het gebouw					
4.9.10	Via informele face-to-face contacten					
	Bijbehorende open vragen					
4.1	Als score > 3: Hoe verloopt het formele kennisdelingsproces (stappen, procedures)? Wie heeft daarin welke verantwoordelijkheden? Welke rol speelt IT daarbij?					
4.2	Als score < 3: Kunt u de samenwerkingscultuur omschrijven die tot spontane kennisdeling leidt?					
4.2	Als score <3: Welke elementen in de organisatiecultuur belemmeren het spontaan delen van kennis?					
4.4	Als score > 3: Waardoor worden kenniswerkers gemotiveerd om hun kennis met anderen te delen?					
4.6	Als score > 3: Hoe staat het met de praktische naleving van die haal- en brengplicht?					
4.9	Hanteert uw organisatie nog andere methoden om het delen van kennis te faciliteren dan de hier genoemde? Zo ja, welke zijn dat dan?					

5	Kennis toepassen					
5.1	Nieuw ontwikkelde of geacquireerde kennis wordt, nadat die gedeeld is, doorgaans snel toegepast wanneer dat zo nu en dan van hogerhand wordt opgedragen.	Omn-eens				Eens
5.2	Nieuw ontwikkelde of geacquireerde kennis wordt, nadat die gedeeld is, doorgaans snel spontaan toegepast door de kenniswerkers waarvoor die kennis bestemd is.	On-eens				Eens
5.3	Als er in onze organisatie weerstand is om nieuwe, gedeelde kennis snel toe te passen, dan kan dat een gevolg zijn van de volgende oorzaken:					
5.3.1	Kenniswerkers waarvoor de nieuwe kennis bestemd is, zijn onvoldoende betrokken geweest bij de ontwikkeling van die nieuwe kennis (not-invented-here syndroom)	Komt zelden voor				Vaak
5.3.2	Management stelt de toepassing van de nieuwe kennis voortdurend verplicht (Dat leidt tot weerstand omdat kenniswerkers van mening zijn dat hoger management wel mag bepalen wat er gedaan moet worden (strategische afhankelijkheid) maar dat de professionals zelf mogen bepalen hoe – en dus met welke kennis – zij dat doen (operationele autonomie))	Zelden				Vaak
5.3.3	De nieuwe kennis draagt volgens de professionals niet bij aan een betere, snellere, goedkopere of meer plezierige uitvoering van de aan hen opgelegde taken	Zelden				Vaak
5.3.4	Kenniswerkers zijn te zeer gehecht aan hun routines en gewoonten (Wij hebben het altijd op deze manier gedaan en dat heeft steeds goed gewerkt)	Zelden				Vaak
5.3.5	Senior kenniswerkers hebben niet geleerd te leren en vinden daarom dat de nieuwe kennis vooral van belang is voor jongeren en voor nieuwe medewerkers.	Zelden				Vaak
	Bijbehorende open vragen					
5.2	Als score > 3: Wat zijn de motieven van kenniswerkers om nieuwe gedeelde kennis doorgaans snel spontaan toe te passen?					
5.3	Zijn er nog andere oorzaken te noemen waardoor het komt dat er in uw organisatie soms weerstand bestaat tegen het snel toepassen van nieuwe gedeelde kennis? Zo ja: welke zijn dat?					
6	Kennis evalueren					
6.1	Omdat wij enerzijds weten welke kennis wij voor de realisering van onze strategie nodig hebben en anderzijds weten welke kennis wij in huis hebben, kunnen wij vaststellen welke in de organisatie beschikbare kennis niet langer meer van belang is voor de uitvoering van de strategie.	Zeer oneens				Zeer eens
6.2	Kenniswerkers die voor het overgrote deel over kennis beschikken die voor de uitvoering van de strategie niet (meer) van belang is, worden het onderwerp van coachings-, trainings-, (om)scholings of andere leerprogramma's teneinde het rendement op de kennis van die medewerkers (weer) op een aanvaardbaar niveau te brengen.	Zeer oneens				Zeer eens
6.3	Er zijn in het primaire proces van onze organisatie geen kenniswerkers te vinden waarvoor geldt dat meer dan 50% van hun kennis niet (meer) van belang is voor de uitvoering van onze strategie.	Zeer oneens				Zeer eens
6.4	Er wordt in onze organisatie nauwelijks (collectieve) archiefruimte of geheugencapaciteit van centrale databases in beslag genomen voor het bewaren van kennis die we zelden of niet meer gebruiken.	Zeer oneens				Zeer eens
6.5	Er wordt in onze organisatie nauwelijks (collectieve) ruimte in beslag genomen door apparatuur, machines, opstellingen en installaties waar zelden of geen gebruik van gemaakt wordt.	Zeer oneens				Zeer eens
	Bijbehorende open vragen					
6.1	Als score > 3: Hoe ontdoet de organisatie zich (fysiek) van kennis die obsoleet is geworden?					
6.2	Als score > 3: Hoe zien die programma's er uit in termen van inhoud en procedure?					
6.3	Als score < 3: Waarom beschikt de organisatie niet of nauwelijks over dergelijke programma's?					
6.3	Als score > 3: Hoe komt het dat dergelijke kenniswerkers slechts sporadisch in het primaire proces aangetroffen worden?					
6.3	Als score < 3: Hoe komt het dat dergelijke kenniswerkers toch nog in het primaire proces actief zijn? Is de kosten/batenverhouding van zo'n medewerker geen issue of kan de organisatie zich de luxe van een laag rendement op een dele van de kenniswerkers permitteren of heerst er een "te lief" sociaal beleid of zijn er andere redenen voor die situatie te noemen?					

Bijlage V: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. H.A.G. Fikkers

Toestemmingsverklaringformulier (informed consent)

Dit interview maakt deel uit van een onderzoek van Koen Konings, student aan de Juridische Hogeschool Avans & Fontys (bachelor HBO-Rechten) en stagiair op het Gerechtshof 's-Hertogenbosch. Het onderzoek vindt plaats in de periode van 4 september 2017 tot en met 8 januari 2018.

De doelstelling van het onderzoek is het creëren van een beslisboom waarmee dossiers in gelijksoortige problematiek kunnen worden gegroepeerd en het opleveren van aanbevelingen voor het Gerechtshof 's-Hertogenbosch over het toepassen van juridisch kennismanagement in het proces van kennisverzameling van raadsheren bij het concipiëren van uitspraken, zodat de dossiers gegroepeerd kunnen worden behandeld en de toepasselijke, actuele kennis bij het concipiëren van zaken op het domein van de bestuurdersaansprakelijkheid per problematiek en individuele zaak efficiënt voorhanden ligt.

Het interview wordt opgenomen en hetgeen wordt besproken gedurende het interview wordt op papier uitgewerkt en als bijlage aan het onderzoeksrapport opgenomen. Het onderzoek en de bijlagen van het onderzoek zijn openbaar. De onderzoeker is per e-mail (k.konings@rechtspraak.nl) en telefonisch (06 21590898) te bereiken.

De geschatte tijdsduur van het interview is ongeveer 30 minuten.

Naam deelnemer: mw. mr. H.A.G. (Heleen) Fikkers

Datum: 7 november 2017 Handtekening deelnemer:

Naam onderzoeker: Koen Konings

Datum: 7 november 2017 Handtekening onderzoeker:

Naam informant	Mw. mr. H.A.G. (Heleen) Fikkers
Organisatie informant	Gerechtshof 's-Hertogenbosch
Functie informant	Senior raadsheer (afdeling Civiel Recht, team Handel 1)
Locatie interview	Paleis van Justitie te 's-Hertogenbosch
Datum interview	7 november 2017
Tijdstip interview	10:00 uur – 10:30 uur
Doel interview	De teams Handel 1 en 2 bij de afdeling Civiel Recht van het Gerechtshof werken aan twee vergelijkbare projecten: het project Bestuurdersaansprakelijkheid en Burenrecht. Het project Burenrecht bestaat al langer dan het project Bestuurdersaansprakelijkheid. Uit het kwalitatieve interview met mw. mr. Fikkers moet blijken in hoeverre bij het project Burenrecht kennismanagementprincipes worden toegepast en wat de (tussen)conclusies zijn (als die er al zijn)

Vraag 1.1: Hoe zou u het proces van kennisverzameling bij het concipiëren van uitspraken omschrijven en vindt u dat dit proces van kennisverzameling veel tijd in beslag neemt?

‘Het hangt ervan af. Doel je specifiek op burenrrecht nu of in het algemeen? Je bedoelt hoe we dat doen?’

Vraag 1.2: Meer in het algemeen. Er is een zoekvraag en hoe gaat u daarbij verder te werk?

‘In Legal Intelligence over het algemeen. Altijd in Legal Intelligence. Vroeger begon je in de bibliotheek, maar dat doe je nu niet meer. Nu begint iedereen bij Legal Intelligence en dan type je de zoekvraag in bij jurisprudentie over het algemeen, althans ik, en dan kijk ik wat voor jurisprudentie erover is van de Hoge Raad en soms van andere hoven, maar niet altijd en dan kijk ik naar de literatuur. Eigenlijk toch wel wat er is, wat er recent is. Vaak of soms weet je het ook wel, weet je waar je naar moet zoeken, weet je welke handboeken je moet hebben, maar dat gaat allemaal via Legal Intelligence eigenlijk. Dat gaat nooit meer via de bibliotheek.’

Vraag 1.3: Vindt u dat dit proces van kennisverzameling efficiënt verloopt? Denkt u dat dit efficiënter zou kunnen?

‘Ja, het kan efficiënter, omdat je te veel hits krijgt. Je moet nog erg veel selecteren en er zit een hoop troep altijd tussen en dat is ook een van de redenen waarom wij wat meer willen bundelen op bepaalde onderwerpen, zoals op het onderwerp burenrrecht.’

Vraag 1.4: Vindt u dat het Team geconfronteerd met toenemende en complexe informatie?

‘Ja, je zou zeggen de taak van de advocaat is ook om de rechter voor te lichten. Dus eigenlijk om al in zijn processtukken bijzondere dingen, je hoeft natuurlijk niet het algemene recht, maar wel bijzondere dingen te vertellen, maar dat doen de meesten niet. Eigenlijk alleen de grote kantoren doen dat en wijzen op jurisprudentie en literatuur die hun standpunt ondersteunen.’

Vraag 2.1: Wat betreft het project Burenrecht, is er daarvoor een visie?

‘Nee.’

Vraag 2.2: Is er een doelstelling en een strategie voor het project burenrrecht geformuleerd?

‘Nee, dat was al doende gewoon begonnen.’

Vraag 2.3: Wil de projectgroep Burenrecht juridisch kennismanagement toepassen bij het project Burenrecht?

‘Wat we gedaan hebben, is dat we de zaken inhoudelijk hebben geselecteerd op onderwerp. We hadden nogal wat achterstallige zaken en die hebben we allemaal bij elkaar gehaald en vervolgens gewoon fysiek op onderwerp gelegd en toen hebben we per onderwerp de uitspraken geschreven en daar dan het onderzoek naar gedaan en daarvoor vervolgens bouwstenen geformuleerd. Voor de toekomstige zaken.’

Vraag 3: Merkt u op dat hierdoor zaken versneld kunnen worden afgedaan door ze als groep te behandelen? Werd het proces van kennisverzameling efficiënter?

‘Ja, absoluut, want je hoeft het maar één keer uit te zoeken.’

Vraag 4.1: Loopt het project Burenrecht nog? Worden er bijvoorbeeld nog bouwstenen ontwikkeld?

‘Nee, we zijn klaar. We hebben de achterstand op dit onderwerp weggewerkt en we hebben nu van bijna alle onderwerpen die op burenrecht zien bouwstenen geformuleerd en nu kunnen we het in de groep gooien, zeg maar.’

Vraag 4.2: Doen jullie dat op een Wiki Juridica-pagina of op een besloten teampagina?

‘Nee, nog wel besloten, niet op een Wiki Juridica-pagina. Uiteindelijk zou dat wel moeten kunnen, maar nu moeten die bouwstenen nog verfijnd worden en hebben we ze nog op een besloten teampagina.’

Vraag 4.3: Hangt dat samen met het vertrouwen in elkaar of de communicatie? Waarom wordt niet vanaf het begin met een Wiki Juridica-pagina gewerkt?

‘Nou ja, dan gooi je het echt de wereld in als beleid. Dat is misschien nog weer iets te vroeg, dan kan iedereen het zien, althans alle collega's. Dat willen we pas doen als we er echt zeker van zijn dat het helemaal klopt en ook redactioneel klopt. En misschien is dat ook wel een vorm van vertrouwen, dat je denkt: nou, ik weet niet of ik dat wil. In het begin ben je het nog aan het ontwikkelen. Misschien dat we over een jaar als we hiermee werken, dan heb je ook gezien hoe het werkt en dan zou je dat wel kunnen doen. Het is uiteindelijk wel de bedoeling.’

Vraag 5.1: Zijn er projecten vóór het project burenrecht geweest om bijvoorbeeld bouwstenen te maken?

‘Qua inhoudsselectie bedoel je? Nee. We hebben natuurlijk wel veel bouwstenen, maar die zijn niet projectmatig gemaakt. Die worden door individuele raadsheren aangeleverd en er is een bouwstenencommissie. Die bouwstenen die je op intro allemaal kan aanklikken, die bestaan heel lang en die worden steeds door de bouwstenencommissie geüpdatet en daar geeft iedereen dan informatie voor door aan de bouwstenencommissie en die doet het ook zelf.’

Vraag 5.2: Is de bouwstenencommissie betrokken bij het project Burenrecht?

‘Nee, omdat wij dat hebben gedaan vanuit twee ideeën. Eentje was de achterstand moet weggewerkt worden. En twee; er moet één lijn getrokken worden in de uitspraken. Er moet een soort van beleidslijnen worden opgesteld. Voor de rechtseenheid.’

Vraag 6: Zijn er tussenconclusies die kunnen worden getrokken voor het project Burenrecht?

‘De bouwstenen zijn nu in een afrondende fase en daar moeten nu anderen mee gaan werken en dan kan je pas zien of het goed is. De mensen die niet betrokken zijn bij het opstellen ervan, daar gaan we nu de bouwstenen aan vrijgeven aan de collega's in het team of in de afdeling eigenlijk en die gaan ermee werken en dan zien we pas of het goed is. Het is een interne pagina, maar wel voor de hele afdeling.’

Vraag 7.1: Zijn jullie van plan om een bepaalde strategie te maken voor het project Burenrecht, zodat je dat misschien door kan trekken naar andere projecten?

'Daar zaten we even aan te denken. We zijn dus nu met de Bestuurdersaansprakelijkheid bezig, dat is eigenlijk de tweede. Daarom is de opzet anders geweest, omdat we daar wel van tevoren met jou meer een plan van aanpak hebben gemaakt. De onderwerpen moeten zich er wel voor lenen. Het moeten wel onderwerpen zijn die zich lenen voor zo'n projectmatige aanpak. Het zou best kunnen zijn dat als we ergens tegenaan lopen, dat we zeggen: 'Dit is wel geschikt om ook wat inhoudelijk bouwstenen te maken voor de rechtseenheid'.'

Vraag 7.2: Waar hangt het vanaf of een onderwerp zich daarvoor leent?

'Het moet niet te breed zijn. Je moet niet het hele vermogensrecht willen gaan opschrijven. Bovendien hebben we dat al in bouwstenen. We hebben al bouwstenen voor heel veel dingen. Het is juist specifiek een onderwerp dat je gaat uitdiepen.'

Vraag 7.3: Heeft dat te maken met de achterstand die bij dossiers met een bepaald onderwerp aanwezig is?

'Nee, dat heeft niets met een achterstand te maken. Doordat er een achterstand was, hadden we voor het burenrecht een grote stapel zaken en konden we direct zo'n selectie laten plaatsvinden en zo'n groepering maken. Dus dat was een soort van het ombuigen van een nadeel in een voordeel, zal ik maar zeggen.'

Bijlage VI: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. mr. drs. E.C. Huijsmans

Toestemmingsverklaringformulier (informed consent)

Dit interview maakt deel uit van een onderzoek van Koen Konings, student aan de Juridische Hogeschool Avans & Fontys (bachelor HBO-Rechten) en stagiair op het Gerechtshof 's-Hertogenbosch. Het onderzoek vindt plaats in de periode van 4 september 2017 tot en met 8 januari 2018.

De doelstelling van het onderzoek is het creëren van een beslisboom waarmee dossiers in gelijksoortige problematiek kunnen worden gegroepeerd en het opleveren van aanbevelingen voor het Gerechtshof 's-Hertogenbosch over het toepassen van juridisch kennismanagement in het proces van kennisverzameling van raadsheren bij het concipiëren van uitspraken, zodat de dossiers gegroepeerd kunnen worden behandeld en de toepasselijke, actuele kennis bij het concipiëren van zaken op het domein van de bestuurdersaansprakelijkheid per problematiek en individuele zaak efficiënt voorhanden ligt.

Het interview wordt opgenomen en hetgeen wordt besproken gedurende het interview wordt op papier uitgewerkt en als bijlage aan het onderzoeksrapport opgenomen. Het onderzoek en de bijlagen van het onderzoek zijn openbaar. De onderzoeker is per e-mail (k.konings@rechtspraak.nl) en telefonisch (06 21590898) te bereiken.

De geschatte tijdsduur van het interview is ongeveer 30 minuten.

Naam deelnemer: mw. mr. drs. E.C. (Elisabeth) Huijsmans

Datum: 30 november 2017 Handtekening deelnemer:

Naam onderzoeker: Koen Konings

Datum: 30 november 2017 Handtekening onderzoeker:

Naam informant	Mw. mr. drs. E.C. (Elisabeth) Huijsmans
Organisatie informant	Gerechtshof 's-Hertogenbosch
Functie informant	Stafjurist bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch bij de afdeling Civiel Recht, team Handel 2
Locatie interview	Paleis van Justitie te 's-Hertogenbosch
Datum interview	30 november 2017
Tijdstip interview	14:00 uur – 14:45 uur
Doel interview	Uit het kwalitatieve interview met mw. mr. drs. Huijsmans moet blijken op welke wijze kennismanagementprincipes bij de (deel)projecten Organisatie van kennis en Lokale kennisorganisatie worden toegepast en welke deskundigen op welke manier op het gebied van kennismanagement bij deze (deel)projecten zijn betrokken

Vraag 1: Zou u wat kunnen vertellen over de achtergrond van het project Organisatie van kennis en hoe u daarbij bent betrokken?

‘Ja, ik weet niet alle jaartallen uit mijn hoofd, maar een paar jaar geleden is het project eigenlijk begonnen met een eerste plan dat geschreven is door Areane Dorsman, een rechterlijk bestuurslid van ons hof. Zij heeft in grote lijnen, samen overigens met alle andere rechterlijk bestuursleden van de gerechten, een plan geschreven. Volgens mij is naar aanleiding van dat originele plan een projectgroep opgesteld, die werd geleid door Jasper van den Beld en Wanner Los, ook rechterlijke bestuursleden. Die hebben met een aantal deelprojecten het huidige plan opgesteld. Ik ben toen lid geweest van de deelprojectgroep Landelijke kennisnetwerken en heb dus een deel van het plan geschreven. Nu ga ik deelnemen aan de deelprojectgroep Expertgroep nieuwe stijl, maar die is volgens mij als enige deelprojectgroep nog niet gestart. Dat heeft nu te maken met de implementatie van dat plan.’

Vraag 2: Zou u de relatie tussen de Agenda van de Rechtspraak 2015-2018 en de Agenda voor de Appelrechtspraak 2020 met het project Organisatie van kennis kunnen beschrijven?

‘Nou heb ik dat ook niet helemaal op het vizier staan, hoe die agenda’s er precies uitzien, maar één daarvan is de verbetering van kwaliteit en dat beoogt het programmaplan zeker.’

Vraag 3: Uit welke leden bestaat het lokale implementatieteam met betrekking tot het deelproject Lokale kennisorganisatie bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch?

‘Daarvan is gezegd dat de Kwaliteitscommissie, waar dus alle kwaliteitscoördinatoren van de verschillende afdelingen in zitten, de uitvoerder van die Lokale kennisorganisatie is, althans het opzetten daarvan. Specifiek zijn Ralf van der Pijl en Areane Dorsman hiermee bezig en ik heb daar ook wel input gegeven, maar dat is nog in wording zeg maar.’

Vraag 4: Zijn in het lokale implementatieteam van het gerechtshof 's-Hertogenbosch ook niet-juristen betrokken?

‘Nee.’

Vraag 5: Zou u wat meer kunnen vertellen over de Kwaliteitscommissie? Wat is het doel van de Kwaliteitscommissie? Wat doet de Kwaliteitscommissie?

‘In de Kwaliteitscommissie zitten de kwaliteitscoördinatoren per afdeling. Dat wil zeggen van Straf, Civiel Recht en ook het team Belastingrecht. Bij Civiel hebben we twee kwaliteitscoördinatoren van Familie en van Handel. De kwaliteitscommissie probeert, nou ja,

door goed na te denken over dingen, zoals bijvoorbeeld opleiding, maar ook de kwaliteit van de uitspraken, om daar vorm aan te geven. De kwaliteitscoördinatoren overleggen samen met de teamvoorzitters over de kwaliteitsverbetering per afdeling.'

Vraag 6.1: Is bekend wat de benodigde en beschikbare kennis is bij het lokale implementatieteam van het gerechtshof 's-Hertogenbosch?

'Ja, volgens mij zijn die inventarisaties van wat wij hier binnen de organisatie aan kennis in huis hebben wel gemaakt. Zo hebben wij voor de afdeling Civiel aandachtsgebieden geïnventariseerd en gekeken wie daarin zitten en dat tot zijn specialisme heeft.'

Vraag 6.2: Is voornamelijk de impliciete beschikbare kennis bekend?

'Ja, kijk, op allerlei manieren wordt er gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit en dat is ook allemaal kennis. We hebben nu dus een heel duidelijk overzicht met specifieke aandachtsgebieden, letselschade, bankzaken, dat soort dingen. We hebben wel heel duidelijk gekeken wie er expertise heeft op de terreinen en dat hebben we goed in beeld. Er wordt natuurlijk in overleg met de betrokken raadsheren of juridische ondersteuners ook gekeken naar hoe je je kennis op peil kunt houden met cursussen en dat soort dingen. Dat doen we voor die aandachtsgebieden, maar daarnaast doen we dat ook zeg maar voor het algemene verbintenissenrecht, als ik weer even over handel spreek. Ik bedoel, ik ben natuurlijk ook opleidingscoördinator van de beide handelsteams en het is ook mijn taak ervoor te zorgen dat ook op het algemene verbintenissenrecht en het procesrecht voldoende up-to-date kennis is.'

Vraag 6.3: Wanneer is er sprake van een aandachtsgebied, waarvoor kennis moet worden ontwikkeld?

'Dat is altijd een beetje de vraag, wanneer het een apart aandachtsgebied is. Dat heeft te maken met heel veel verschillende factoren. Dat heeft met de complexiteit van de inhoud te maken, maar ook met bijvoorbeeld de hoeveelheid zaken. Soms kan het ook organisatorisch gewoon een reden zijn om te bepalen dat we zaken gaan bundelen en gezamenlijk door een groepje laten afdoen. Dat kunnen verschillende redenen zijn, waarom het een aandachtsgebied is.'

Vraag 6.4: In hoeverre wordt er ook expliciete kennis op papier ontwikkeld, zoals bijvoorbeeld de Bouwstenencommissie dat doet?

'Nou ja, kijk, er zijn allemaal initiatieven. Ik ben een ontzettende voorvechter van Wiki Juridica. Vanuit mijn positie bij het kenniscentrum onderhoud ik heel veel Wiki Juridica-pagina's [...].'

Vraag 6.5: Wordt de beschikbare kennis toegepast?

'Je ziet daar gewoon hele grote verschillen in. Er zijn verschillende raadsheren die de bouwstenen gebruiken, maar er zijn er ook zeker die dat niet doen bijvoorbeeld. Er zijn ook raadsheren die altijd aan de bouwstenen sleutelen, terwijl daarop zich door de Bouwstenencommissie naar gekeken is en je eigenlijk hoopt dat je daar dus niet meer aan hoeft te sleutelen. Dus het gebruik van expliciete en impliciete kennis laat nog weleens te wensen over, vind ik. Voor de implementatie van het programmaplan Organisatie van kennis is de cultuuromslag een van de grootste hobbels die genomen moeten worden. Mensen zijn nog heel erg geneigd het alleen te doen en zelf het wiel uit te vinden. Dat is gewoon lastig. Aan de andere kant merk je ook dat mensen heel terughoudend zijn in het delen van kennis. Binnen een klein clubje willen ze dan nog weleens kennis delen, maar in een groter verband wordt dat al echt als heel moeilijk ervaren. Ook een soort angst, want we hebben altijd het idee dat het allemaal 100 procent perfect moet zijn, terwijl je natuurlijk ook kunt zeggen... Ik zie zo'n Wiki-Pagina altijd als een soort inhoudsopgave. Daar moet je ook geen handboek

van willen maken. Die handboeken zijn er al. Het moet ook een interactief stuk zijn. Als iemand een aanvulling heeft op mijn pagina, dan hoor ik dat graag. Ik weet ook wel dat ik geen 100 procent wijsheid in pacht heb. Mensen vinden dat heel moeilijk.'

Vraag 6.6: U maakt veel Wiki Juridica-pagina's. Is de angst om kennis te delen middels Wiki Juridica-pagina's te delen in uw ervaring gegrond?

'Ik heb nog nooit van iemand gehoord: 'Belachelijk wat je er nou weer op hebt gezet.' In tegendeel, mensen zijn altijd blij. Ik maak een keer in de twee weken bijvoorbeeld ook een jurisprudentie- en literatuuroverzicht van personenschade. Nou ja, ik krijg alleen maar steeds meer vragen van mensen om het ook te mogen ontvangen. Ik vind die angst ongegrond.'

Vraag 7: Wordt de kennis geëvalueerd?

'Ja, dat proberen we wel te doen. We proberen dat natuurlijk gewoon met de Kwaliteitscommissie en het kenniscentrum op alle niveaus waarop kennis wordt gedeeld. We kijken dan wel naar hoeveel de Wiki's worden gebruikt, dat soort dingen. Ik ben ook vanuit het kenniscentrum weer lid van de redactieraad Civiel kanton op Wiki. Dat houdt je ook voortdurend scherp om te kijken of dit wel de goede manier is waarop we bezig zijn.'

Vraag 8: Staan medewerkers in de rechtspraak, zoals raadsheren en stafjuristen, over het algemeen open voor verandering en innovatie?

'Ja, ik denk het wel, ondanks het imago dat ze hebben, dat ze nou ja, nogal een conservatieve, terughoudende groep mensen is, denk ik dat... Je moet er alleen wel komen met goede argumenten en goede onderbouwing, maar het is niet makkelijk. Ik bedoel, met name de cultuur van 'ik moet zelf uitzoeken hoe het zit', die wordt beargumenteerd met de gedachte dat ze als onafhankelijke rechter moeten oordelen. Ik vind dat dat argument soms verkeerd wordt toegepast. Het is inderdaad de taak van de rechter om een onafhankelijk oordeel te geven in een individuele zaak, maar dat wil nog niet zeggen dat je je kennis alleen moet vervaren. Dat kan ook met kennis die je ontleent aan een Wiki Juridica-pagina of van een collega.'

Vraag 9: Vindt u dat het gegroepeerd behandelen en op de rol inroosteren van zaken ten koste kan gaan van maatwerk?

'Nee, ik zie niet in waarom dat zou zijn, nee.'

Vraag 10.1: Doet het gerechtshof 's-Hertogenbosch soms een beroep op externe deskundigen op bijvoorbeeld het gebied van kennismanagement?

'Op het gebied van kennismanagement? Nee, omdat dat landelijk wordt gedaan. In het programmaplan Organisatie van kennis zijn op landelijk niveau werkbezoeken afgelegd aan organisaties waar veel aan kennismanagement werd gedaan. Er zijn een aantal mensen met deskundigheid bij de totstandkoming van dat plan betrokken en het is ook de bedoeling dat op centraal niveau, dus landelijk, een kennisarchitect, een kennismanager zeg maar, wordt aangetrokken. Dat is juist gerechtsoverstijgend.'

Vraag 10.2: Zijn er concrete plannen om deskundigen op het gebied van kennismanagement te raadplegen?

'Ja, nou, om te raadplegen en zelfs in dienst te nemen. Als ik het goed begrijp is dat een onderdeel van het plan. Dat hoort bij die centrale kennisorganisatie.'

Vraag 10.3: Zijn daarover al afspraken gemaakt?

'Nee, want dat is een onderdeel van de implementatie van het plan. De deelprojectgroep Centrale kennisorganisatie is nu bezig met het opstellen van een functieprofiel voor deze kennisarchitect.'

Vraag 11.1: Is er met betrekking tot het deelproject Lokale kennisorganisatie een lokaal implementatieteam van het gerechtshof 's-Hertogenbosch?

'De lokale implementatie wordt begeleid door de reeds bestaande Kwaliteitscommissie. Je moet vind ik ook als gerechtelijk lokaal kennisteam hier binnen het hof oppassen dat we niet te snel gaan, want er gaan op landelijk niveau ook afspraken gemaakt worden, ook over de Lokale kennisorganisatie. Dat willen ze doen om ook de zichtbaarheid van mensen te bevorderen. Ze willen bijvoorbeeld dat elk gerecht gewoon spreekt over kwaliteitscoördinatoren, want nu heeft die functie die op zich op elk gerecht wel aanwezig is, verschillende benamingen. Ik geloof senior rechter, vakinhoud, ik weet niet wat voor namen daar allemaal voor zijn. Daardoor zijn die mensen soms niet zichtbaar. Soms weet de kwaliteitscoördinator in gerecht x niet wie hij bij een ander gerecht zou moeten hebben om te spreken over kwaliteit en daarom is er die landelijke deelprojectgroep Lokale kennisorganisatie. Dus dat in elk gerecht het programmaplan Organisatie van kennis min of meer gelijk wordt ingericht.'

Vraag 11.2: Merkt u dat de taken van het deelproject Landelijke kennisorganisatie en deelproject Lokale kennisorganisatie overlap hebben?

'Er zijn verschillende deelprojecten. Een daarvan is deelprojectgroep Lokale kennisorganisatie en je had de deelprojectgroep Landelijke kennisnetwerken, maar die heet nu deelprojectgroep Expertgroepen nieuwe stijl en je hebt dan hier het lokale kennisteam zullen we maar even zeggen, dat dat de Kwaliteitscommissie is. Het lokale team hier en de projectgroep Lokale kennisorganisatie, ja die praten over hetzelfde. Alleen wij moeten het hier invullen voor het hof Den Bosch.'

Vraag 12.1: Vindt u dat de uitvoerders van Lokale kennisorganisatie sceptischer tegenover de strategieën zouden moeten staan, omdat er vooralsnog geen deskundige op het gebied van kennismanagement bij zijn betrokken, terwijl al wel plannen zijn gemaakt op het gebied van kennismanagement?

'Nou ja, ik heb zelf her en der, ja, aangegeven dat ik het een vreemde volgorde vind. Dat je eerst een programmaplan maakt – Organisatie van kennis – en dat een onderdeel daarvan is het opmaken van een functieprofiel van een kenniswerker en die pas aan te nemen, terwijl je bijna klaar bent met de implementatie van je programmaplan. Dat vind ik wel heel vreemd. Kijk, ik weet wel dat in de ontwikkelfase van het programmaplan Organisatie van kennis deskundigen op het terrein van kennismanagement zijn betrokken, zeker. Ik bedoel er zijn wel externen betrokken daarbij, maar ja, ik vraag me af wat de rol gaat zijn van die kennismanager die binnenkomt en ziet dat er eigenlijk een organisatie van kennis staat, waar je echt je vraagtekens bij kunt stellen.'

Vraag 12.2: Denkt u dat de kennisarchitect voldoende ruimte zal krijgen om verandering en verbetering tot stand te brengen?

'Dat denk ik wel, want als hij er een keer is... Maar dat heeft wel weer zijn tijd nodig. Ik zou zeggen: 'Neem hem of haar nu aan en laat nu het implementatieteam meekijken.'

Vraag 13.1: Is inzichtelijk welke rol deskundigen op het gebied van kennismanagement zover bij de projecten hebben gehad en welke adviezen hieromtrent zijn gegeven en in hoeverre deze eventuele adviezen zijn opgevolgd door degenen die het programmaplan hebben opgesteld?

'Nou, volgens mij staat ook in het programmaplan wie zijn geraadpleegd en wat daarmee gedaan is. Ik weet zeker dat daar deskundigen bij betrokken zijn geweest. De namen van de externen zijn te vinden op <http://intro.rechtspraak.minjus.nl/Projecten/Organisatie-van-kennis/Deelprojecten/Paginas/default.aspx>.'

Vraag 13.2: Volgens mij is dat in het programmaplan Organisatie van kennis niet uitgelegd?
'Volgens mij wel. Ik weet niet of je het helemaal gelezen hebt, maar ik dacht wel dat daar mensen zijn benaderd en dat externe deskundigen het plan ook hebben gezien en dat daar dus naar gekeken is.'

Vraag 13.3 Ik heb het programmaplan gelezen. Ik las wie de projectleden zijn, maar niet wie op het gebied van kennismanagement zijn geraadpleegd?

'Ja, maar ik dacht dat... Wacht even hoor. Even kijken. De consultatie en betrokkenheid van externe adviseurs staan beschreven in het programmaplan vanaf pagina 42. Aan de andere kant kun je sowieso... Het feit is dat niet echt iemand is aangetrokken... Dat moet nog gebeuren. Dat kenmerkt ook wel weer de cultuur om het allemaal zelf te willen doen. Dus er is inderdaad een kennisarchitect, hè? Nou ja, in de projectgroep zelf zit ook iemand met kennismanagementdeskundigheid. Marie-José Dries was en is wel bij het hele project betrokken.'

Vraag 14.1: Weet iedereen binnen de rechtspraak wat hij of zij moet doen in het kader van het project Organisatie van kennis?

'Nee, omdat het project nog niet is geïmplementeerd. Ik bedoel, er wordt wel heel veel ruchtbaarheid aan gegeven. Een onderdeel bijvoorbeeld van het programmaplan is de kenniswaaier, waarin alle kennistaken worden beschreven. Het doel daarvan is om, nou ja, kennis delen meer een onderdeel te laten zijn van ieders functie, van de professionals. Dat moet nog geïmplementeerd worden, maar voorheen was er iets vergelijkbaars. Voorheen, ja, maakte natuurlijk het deelnemen aan expertgroepen of anderszins landelijke kennisnetwerken deel uit van je functie en dat werd ook besproken in functioneringsgesprekken.'

Vraag 14.2: Hoe ging de kennisdeling daarbij?

'Nou ja, kijk, in feite is er natuurlijk al heel veel kennisdeling in de rechtspraak. We hebben heel veel werkgroepen, vijf kenniscentra en ik weet niet hoeveel expertgroepen op allerlei terreinen, waar natuurlijk heel veel kennis wordt gedeeld. Alleen, dat kan natuurlijk altijd beter. Het programmaplan Organisatie van kennis probeert om iets meer uniformiteit daarin te krijgen, zodat het toch ook beter zichtbaar is van wat er allemaal is en wat er gebeurt. We hebben de Wiki Juridica. Er wordt al ongelooflijk veel gebruik gemaakt van ieders kennis. Ik bedoel, ik ken de expertgroep Letselschade natuurlijk zelf het beste en daarin zijn alle gerechten vertegenwoordigd en daarin, binnen de expertgroep, wordt gewoon heel veel kennis gedeeld. Je merkt ook dat als mensen zitten met een probleem, dan komen ze ofwel bij mij, bij het kenniscentrum Milieu en Gezondheid dat zich richt op letselschade, of ze gooien hun vraag gewoon in de expertgroep. Dat is maar één expertgroep, maar er zijn natuurlijk ongelooflijk veel van dit soort expertgroepen. Ik bedoel, het is echt niet zo dat rechters en juridisch medewerkers in een ivoren toren zitten en niks delen met elkaar. Ik bedoel, dit is op landelijk niveau en op lokaal niveau wordt er ook al heel veel kennis gedeeld door jurisprudentie-overleggen die er zijn. Ik ken heel veel gerechten waar ze toch een soort vakgroepen hebben waar overleg is. Dat hebben we hier natuurlijk ook. Er staat al heel veel. Het is niet zo dat de hele Organisatie van kennis iets nieuws is en van nul moet worden opgezet. Eigenlijk moet het wat beter gestroomlijnd worden, zodat het nog meer voor iedereen zichtbaar is. De kenniscentra zijn bijvoorbeeld niet bij iedereen bekend en dat is zonde, want daar kan je heel veel kennis halen en brengen. Dat doen er ook al heel veel. Er is hier een kenniscentrum voor verzekeringsrecht, milieu- en gezondheidsrecht en dan is er nog financieel en economisch recht en cybercrime en fraude.'

Vraag 15: In de Agenda voor de Appelrechtspraak 2020 is bepaald dat de kwaliteit moet toenemen. Dit is een meerjarenplan, dat werd opgesteld tussen 2011 en 2013 en het resultaat moet staan in 2020. Denkt u dat, gelet op de huidige communicatiemiddelen, iedereen in de wereld staat met elkaar min of meer in contact, zo'n meerjarenplan voldoende ruimte overlaat om rekening te houden met nieuwe kansen die zich voordoen en nieuwe kennis? Zou het verstandig zijn om met kort-cyclische strategieën te gaan werken?

'Ik denk dat je altijd wel een langetermijnvisie moet hebben. Alleen, zoals Areane Dorsman altijd zegt: 'Het moet niet in beton gegoten zijn.' Het moet inderdaad de ruimte bieden voor nieuwe ideeën of nieuwe innovaties of wat dan ook, maar ik vind het wel goed als je een langetermijnvisie hebt. Met een kortetermijnvisie red je het niet. Ik denk dat het goed is dat je gewoon toch elke keer weer kijkt waar je over 5 tot 10 jaar wil staan. Dat in de loop van die tijd dingen veranderen, ja dat is zo, maar als je alleen maar kijkt wat je in de komende 2 jaar wil doen, ja, dat vind ik te kortzichtig en dat wordt hier vaak teveel gedaan eigenlijk.'

Bijlage VII: Getranscribeerde gespreksleidraad dhr. mr. I.B.N. Keizer

Toestemmingsverklaringformulier (informed consent)

Dit interview maakt deel uit van een onderzoek van Koen Konings, student aan de Juridische Hogeschool Avans & Fontys (bachelor HBO-Rechten) en stagiair op het Gerechtshof 's-Hertogenbosch. Het onderzoek vindt plaats in de periode van 4 september 2017 tot en met 8 januari 2018.

De doelstelling van het onderzoek is het creëren van een beslisboom waarmee dossiers in gelijksoortige problematiek kunnen worden gegroepeerd en het opleveren van aanbevelingen voor het Gerechtshof 's-Hertogenbosch over het toepassen van juridisch kennismanagement in het proces van kennisverzameling van raadsheren bij het concipiëren van uitspraken, zodat de dossiers gegroepeerd kunnen worden behandeld en de toepasselijke, actuele kennis bij het concipiëren van zaken op het domein van de bestuurdersaansprakelijkheid per problematiek en individuele zaak efficiënt voorhanden ligt.

Het interview wordt opgenomen en hetgeen wordt besproken gedurende het interview wordt op papier uitgewerkt en als bijlage aan het onderzoeksrapport opgenomen. Het onderzoek en de bijlagen van het onderzoek zijn openbaar. De onderzoeker is per e-mail (k.konings@rechtspraak.nl) en telefonisch (06 21590898) te bereiken.

De geschatte tijdsduur van het interview is ongeveer 30 minuten.

Naam deelnemer: dhr. mr. I.B.N. (Ivo) Keizer

Datum: 13 november 2017 Handtekening deelnemer:

Naam onderzoeker: Koen Konings

Datum: 13 november 2017 Handtekening onderzoeker:

Naam informant	Dhr. mr. I.B.N. (Ivo) Keizer
Organisatie informant	Gerechtshof 's-Hertogenbosch
Functie informant	Senior raadsheer (afdeling Civiel Recht, team Handel 2) en lid van de Bouwstenencommissie
Locatie interview	Paleis van Justitie te 's-Hertogenbosch
Datum interview	13 november 2017
Tijdstip interview	10:00 uur – 10:45 uur
Doel interview	Uit het kwalitatieve interview met mw. mr. Fikkers bleek dat er een Bouwstenencommissie bij het Gerechtshof in het leven is geroepen. Uit het interview met dhr. mr. Keizer moet blijken of de commissie al bouwstenen op het gebied van de bestuurdersaansprakelijkheid heeft ontwikkeld en in hoeverre de Bouwstenencommissie kennismanagementprincipes toepast

Vraag 1: Wat is de directe aanleiding geweest om de Bouwstenencommissie in het leven te roepen?

'Dat zou ik me zo niet heel precies kunnen herinneren, maar ik kan me er wel dingen bij voorstellen. Ja, je komt in het werk toch heel vaak tegen dat je bepaalde formuleringen moet gebruiken, die ook door de Hoge Raad zo als maatstaf zijn genoemd. Om nou te voorkomen dat iedereen bij ons steeds opnieuw dat weer moet gaan uitzoeken en om ervoor te zorgen dat iedereen precies de juiste bewoordingen gebruikt, hebben wij wat modellen gemaakt en dat bespaart heel veel tijd. Dat speelt ook met name bij zaken, zoals een deskundigenbericht, dat wij tussen beslissingen weleens bevelen en daar komen allerlei formaliteiten bij kijken, zoals de betaling van een voorschot door de partijen en ook bepaalde regels waar de deskundigen zich aan moeten houden. Dat hebben we in een mooie riedel staan en dat komt dan allemaal goed in het arrest, als de bouwsteen gebruikt wordt.'

Vraag 2.1: Hoe bepaalt de Bouwstenencommissie welke bouwstenen worden gemaakt?

'Dat wijst zich vaak in de praktijk. De kern is eigenlijk, als iets vaak terugkomt, dan loont het de moeite om er een bouwsteen voor te maken. Voor hele specifieke gevallen zullen we niet zo snel een bouwsteen maken, maar dingen die regelmatig terugkomen, daarvoor wel, want dan heb je er profijt van.'

Vraag 2.2: Verzoeken de raadsheren en stafjuristen de Bouwstenencommissie om specifieke bouwstenen te creëren of creëert de Bouwstenencommissie de bouwstenen op eigen initiatief?

'Dat gebeurt allebei. Wij houden als Bouwstenencommissie zelf de rechtspraak van de Hoge Raad in de gaten en als wij een belangrijk nieuw arrest zien, waarin een bepaalde maatstaf die al bestaat wordt bijgeschaafd of een nieuwe maatstaf wordt geformuleerd, dan maken wij daar een bouwsteen van. Maar soms loopt ook iemand in de praktijk die een arrest schrijft ergens tegenaan en formuleert zelf een bouwsteen aan de hand van uitzoekwerk dat hij gedaan heeft en dan dient hij zo'n bouwsteen bij ons in en dan kijken wij of die bouwsteen helemaal klopt en of die nuttig is en dan nemen wij het op in het bestand. Soms gebeurt het ook dat iemand een bouwsteen aanlevert en dat wij besluiten dat het toch niet zo'n nuttige bouwsteen is of dat wij het niet helemaal eens zijn met de weg die erin gevolgd wordt. Dan nemen wij de bouwsteen niet over. Dat komt ook voor.'

Vraag 3: Is er een startnotitie, plan van aanpak of iets dergelijks geformuleerd voor de Bouwstenencommissie?

‘Dat zou ik zo eigenlijk niet durven zeggen. Ik zit zelf nu 15 jaar bij het hof, sinds 2002 en volgens mij bestond de Bouwstenencommissie toen ook al. Dus het is eigenlijk een heel oud bestand met bouwstenen, dat in de loop der jaren steeds is geactualiseerd en bijgewerkt. Met het verstrijken van de jaren zijn er ook wisselingen geweest in de Bouwstenencommissie. Ik geloof dat ik er zelf nou een jaar of 4 - 5 in zit. Ik zou zo niet uit mijn hoofd kunnen zeggen of daar een startnotitie aan ten grondslag ligt.’

Vraag 4: Heeft de Bouwstenencommissie bouwstenen gecreëerd met betrekking tot de gebieden bestuurdersaansprakelijkheid en burennrecht?

‘Dat zou ik zo uit mijn hoofd niet weten. Ik weet natuurlijk dat de laatste maanden hier bij het hof eraan gewerkt is en dat er een bouwstenenbestand over het burennrecht beschikbaar is gekomen en dat jij bezig bent met de bouwstenen over de bestuurdersaansprakelijkheid. Het zou kunnen zijn dat er hier en daar een enkele bouwsteen in ons grote bouwstenenbestand staat, die ook over bijvoorbeeld een maatstaf voor de persoonlijke aansprakelijkheid van een bestuurder gaat, maar ik zou het niet helemaal zeker weten. Volgens mij zijn er geen aparte hoofdstukken eraan gewijd in ieder geval.’

Vraag 5: Heeft de Bouwstenencommissie een doelstelling?

‘Ja, ik denk misschien twee doelstellingen. Eentje is het besparen van tijd voor collega’s. Dat ze niet allemaal dingen moeten uitzoeken, terwijl we daarvoor een mooie standaardformulering hebben klaarliggen. Een doelstelling is ook denk ik voor een deel het bevorderen van de rechtseenheid. Dat we als het Hof Den Bosch in bepaalde situaties steeds op dezelfde manier opereren, dat daar niet opeens een hele rare afwijking in plaatsvindt. Ja, en verder het bevorderen van de kwaliteit in algemene zin. Dat we dingen die we moeten beslissen op de juiste manier doen, met de juiste overwegingen en daar geen fouten mee maken.’

Vraag 6.1: Past de Bouwstenencommissie juridisch kennismanagement toe?

‘Ik vind het een mooi woord, juridisch kennismanagement. Ik weet niet precies wat ik me daarbij moet voorstellen. Kan je dat iets meer toelichten? Ik denk dat wij in ieder geval proberen om met gezond verstand het allemaal verstandig te doen en inderdaad vast te leggen wat we besluiten. Dat ligt dan in het bouwstenenbestand vast. Verder zit er iets in van kennisdeling, met je collega’s. Wat we niet doen op het moment is bijvoorbeeld het delen van kennis met andere hoven. We hebben wel een tijdje gehad dat we onze aanpassingen steeds deelden, althans doorstuurden naar iemand bij het hof Amsterdam, maar daar krijgen we eigenlijk weinig voor terug voor onze inspanningen op dat gebied. Ik denk dat andere hoven, Arnhem-Leeuwarden bijvoorbeeld, die hebben geloof ik ook wel een eigen bouwstenenbestand. Daar zou misschien winst te boeken zijn bijvoorbeeld.’

Vraag 6.2: Vindt er nog kennisdeling met het hof Amsterdam plaats?

‘Die vraag zou Sandra Bouwman, die bij ons secretariële ondersteuning levert, beter kunnen beantwoorden. Ik weet niet of zij nog steeds iedere geactualiseerde versie ook even naar Amsterdam stuurt. Het zou best kunnen, dat zij dat nog doet. Ik weet ook dat er een landelijk bestand bestaat, maar dat is meer op rechtbankniveau. Een soort handboek civiel, waar ook heel veel bouwstenen en praktische vragen rondom bijvoorbeeld getuigenverhoren, worden behandeld. Dat is niet op het niveau van de hoven, maar op het niveau van de rechtbanken, maar dat is denk ik ook wel een belangrijke bron van kennismanagement.’

Vraag 6.3: Waarom ontwikkelen gerechtelijke instanties de kennis zelf, zonder dit met elkaar te delen?

'Ik denk dat er een praktisch punt is. Wij kunnen als Bouwstenencommissie wel iets verzinnen van een bouwsteen, maar vaak koppelen we dat toch even terug in een teamoverleg. Zeker als het omstreden punten betreft. Dat de collega's zich er even over kunnen uitlaten en dat kun je in het hof Den Bosch natuurlijk vrij makkelijk organiseren. Dan heb je af en toe even lunchoverleg met 20 of 25 raadsheren en dan kan het even besloten worden, maar als je dat met vier hoven wil gaan doen, dan levert dat toch heel veel praktische problemen op. We hebben bijvoorbeeld onze rolraadsheer Steven Venhuizen. Er is ook gewerkt aan het landelijk procesreglement met de hoven en wat ik zo van hem af en toe terug hoor, is dat een heel moeizaam proces geweest, want rechters en raadsheren zijn toch af en toe ook eigenwijze mensen die menen dat ze zelf het beste weten hoe het moet en als je dan met vier hoven probeert op een lijn te komen, dat is vaak een moeizaam proces. Ik denk dat dat een belangrijke reden is, waarom we het dan toch maar gewoon als hof Den Bosch proberen zo goed mogelijk te doen en de andere hoven het op hun beurt allemaal proberen het netjes te doen. Eventueel kan de Hoge Raad in cassatie op omstreden punten meer sturing geven.'

Vraag 7: Worden de bouwstenen en gecreëerde kennis van de Bouwstenencommissie geëvalueerd?

'Nou, er is denk ik niet echt een evaluatiemoment ingebouwd, dat we na 1 of 2 jaar het gehele bestand even gaan doorlopen. Het enige wat we doen is proberen aan de hand van de rechtspraak van de Hoge Raad, die iedere week weer een paar nieuwe arresten wijst, even te kijken of we op die onderdelen bij de tijd zijn. Een enkele keer trekt een collega aan de bel. Die ziet iets in de bouwstenen wat niet klopt of waarvan hij denkt dat het niet klopt en stelt dat aan de orde. Zo schaven we steeds onderdelen van het bouwstenenbestand bij. Ik kan me niet herinneren of het bouwstenenbestand ooit helemaal van voor tot achter is gecontroleerd en geactualiseerd. Zo'n evaluatiemoment is niet ingebouwd in het systeem.'

Vraag 8.1: Hoe vaak worden de bouwstenen gebruikt en door wie wordt dat gedaan?

'Ik denk, zo'n voorbeeld als een deskundigenbericht of een bewijsopdracht aan getuigen, dan heb je een bouwsteen voor hoe je beslissing er precies uit moet zien, met formaliteiten betalen van een voorschot of een verwijzing naar de rol, zodat de verhinderdata kunnen worden opgegeven voor een getuigenverhoor. Ik denk dat iedereen die gebruikt. Ik kan me niet voorstellen dat iemand dat nog handmatig gaat zitten uittypen of zelf probeert te verzinnen. Er zijn andere bouwstenen over processuele dingen of over de uitleg van een overeenkomst aan de hand van de Haviltex-maatstaf. Daarvan zijn denk ik een aantal raadsheren die daar zelf wel een formulering in het hoofd hebben zitten en zelf willen uittypen. Dus ik denk dat het per bouwsteen verschilt. Sommigen worden bijna altijd gebruikt en anderen wat minder. Wat ook wel makkelijk is, tegenwoordig met al die juridische informatiesystemen, ik noem maar iets, de matiging van een boetebeding, omdat dat buitensporig zou zijn. Je kan in het bouwstenenbestand kijken, maar je kan ook even op Legal Intelligence het arrest van de Hoge Raad erbij zoeken dat erover gaat en dan heb je ook weer heel makkelijk een tekstblok beschikbaar met precies de juiste maatstaf. Dus misschien dat een aantal raadsheren zo af en toe ook de andere juridische informatiesystemen even gebruikt van Kluwer of Legal Intelligence om de juiste maatstaf tevoorschijn te toveren.'

Vraag 8.2: In welke gevallen worden vaker informatiesystemen - anders dan de bouwstenen van de Bouwstenencommissie - gebruikt?

'Ik denk vooral over het materiële recht. Als het gaat over processuele dingen, heb ik het idee dat mensen vaker de bouwstenen gebruiken en als het gaat om materieel recht. Misschien ook wel de bestuurdersaansprakelijkheid of het burendrecht om wat voorbeelden te

noemen. Misschien dat dan bij mensen toch de verleiding groot is om aan de hand van het dossier waar advocaten misschien al arresten hebben genoemd, van: 'Kijk eens, dit is de maatstaf van de Hoge Raad en daarom vind ik dat mijn cliënt gelijk heeft', dat dan de neiging groot is om dan inderdaad maar even zo'n zoekmachine erbij te nemen en even de recente uitspraken van de Hoge Raad erbij te pakken, hoewel de bouwstenen beschikbaar zijn.'

Vraag 8.3: Vindt u het van belang ter versterking van de rechtseenheid dat ook bouwstenen in het kader van het materiële recht worden gecreëerd en daadwerkelijk worden gebruikt?

'Ja, dat denk ik wel, ja. Ook om die andere redenen, van tijdbesparing. Als er zo'n bouwsteen kant en klaar staat is het gemakkelijk om die te gebruiken, maar ook de rechtseenheid. Er zijn misschien juridische punten te verzinnen waarin het nog niet zo duidelijk ligt en waarin misschien nog een beslissing moet worden genomen over hoe iets precies moet worden toegepast, bijvoorbeeld de Wet Werk en Zekerheid op het gebied van arbeidsrecht. Een vrij nieuwe regeling en daar stuit men in de praktijk nog weleens op dingen van, ja: 'Hoe moeten we dat nou toepassen?' Dat zijn ook net de punten waarop wij ook geen bouwsteen kunnen maken, omdat er nog geen uitgekristalliseerde mening is en de Hoge Raad nog niets heeft gezegd. Dus dat maakt het ook wel weer een beetje moeilijk om op die manier voor rechtseenheid te zorgen.'

Vraag 8.4: Wanneer is materieel recht geschikt om daaromtrent bouwstenen te creëren?

'Dat hangt denk ik een beetje samen met wat ik net zei. Dus als er duidelijkheid is over hoe je een bepaalde maatstaf moet toepassen en als de wettekst misschien nog niet zo heel veel houvast biedt. Als er dan een maatstaf is die veel meer invulling geeft aan de wet, dan is het handig om daar een tekstblok voor te hebben. Wat we de laatste jaren natuurlijk ook af en toe zien; we hebben nou zo'n regeling dat feitenrechters prejudiciële vragen aan de Hoge Raad kunnen stellen en dat levert vaak ook nuttige antwoorden van de Hoge Raad op met een aantal criteria die je als feitenrechter moet toepassen. Ik denk dat die zaken, waarin de Hoge Raad een prejudiciële vraag heeft beantwoord, ook heel vaak bij ons tot bouwstenen leiden, waar de collega's mee aan het werk kunnen. Die ze kunnen toepassen.'

Vraag 9.1: Op welke wijze worden de bouwstenen vormgegeven?

'Nou ja, wat de Hoge Raad vaak doet bij die omstreden rechtsvragen, is in een aantal alinea's omschrijven hoe je als feitenrechter moet optreden en welke norm je moet hanteren. Vaak pakken wij dan gewoon dat tekstblok uit zo'n alinea van de Hoge Raad en dat is voor ons de basis om een bouwsteen te maken. Misschien dat we hier en daar ietsje een kleine verandering aanbrengen in de zinsconstructie, zodat het een goedlopende bouwsteen wordt, maar eigenlijk gaan we zo weinig mogelijk aan die tekst morrelen, omdat de Hoge Raad het bewust zo zorgvuldig heeft geformuleerd. Dus we willen in ieder geval niet een verandering aanbrengen, waardoor de betekenis van de norm verandert. Dus we laten voor een heel groot deel de tekst in stand en vaak vermelden we tussen haakjes ook de vindplaats erbij, dus het arrest van de Hoge Raad of misschien ook een paar oudere arresten van de Hoge Raad waarin dezelfde maatstaf voorkomt of waarin nuances voorkomen. Als dat dan in een arrest wordt geplakt door een raadsheer bij ons, dan kunnen de advocaten en de partijen ook zien waar wij onze wijsheid vandaan gehaald hebben. Dat kan voor hun ook weer betekenen van: 'Oh ja, dat is een waterdichte redenering, dus het heeft geen zin om in cassatie bij de Hoge Raad te gaan om dit arrest van het hof aan te vechten, want wij zien dat het hof het goed onderbouwd heeft.' Dat is eigenlijk ook de bedoeling dan.'

Vraag 9.2: Is het ook een doelstelling dat partijen daardoor niet onnodig in cassatie zullen gaan?

'Ja.'

Vraag 10: Vindt u dat het burendrecht en de bestuurdersaansprakelijkheid zich lenen om daaromtrent bouwstenen te creëren?

‘Ja, dat lijkt me wel. Ik moet wel zeggen, dat zijn allebei geen terreinen waarin ik me specialist zou willen noemen. Ik heb af en toe een zaak gedaan in de afgelopen jaren over het burendrecht en de bestuurdersaansprakelijkheid, maar ik kan me bij allebei wel voorstellen dat de wettelijke criteria niet altijd helemaal tot in detail uitsluitel geven en ja, dat er dus maatstaven zijn die je dan moet toepassen. Bijvoorbeeld over wanneer je als bestuurder nou persoonlijk aansprakelijk bent voor iets onbehoorlijks wat de bv heeft gedaan of in welke mate dat jou ook privé is toe te rekenen. Ja, daar heeft de Hoge Raad wel bepaalde dingen over gezegd. Dus het lijkt mij zeker nuttig als daar bouwstenen voor zijn. Misschien ook wel bij het burendrecht over het uitzicht vanuit vensters op percelen van burend of iets dergelijks. Het lijken mij gebieden waarover we zeker bouwstenen kunnen gebruiken.’

Bijlage VIII: Getranscribeerde gespreksleidraad mw. J.C.M. Schmand

Toestemmingsverklaringformulier (informed consent)

Dit interview maakt deel uit van een onderzoek van Koen Konings, student aan de Juridische Hogeschool Avans & Fontys (bachelor HBO-Rechten) en stagiair op het Gerechtshof 's-Hertogenbosch. Het onderzoek vindt plaats in de periode van 4 september 2017 tot en met 8 januari 2018.

De doelstelling van het onderzoek is het creëren van een beslisboom waarmee dossiers in gelijksoortige problematiek kunnen worden gegroepeerd en het opleveren van aanbevelingen voor het Gerechtshof 's-Hertogenbosch over het toepassen van juridisch kennismanagement in het proces van kennisverzameling van raadsheren bij het concipiëren van uitspraken, zodat de dossiers gegroepeerd kunnen worden behandeld en de toepasselijke, actuele kennis bij het concipiëren van zaken op het domein van de bestuurdersaansprakelijkheid per problematiek en individuele zaak efficiënt voorhanden ligt.

Het interview wordt opgenomen en hetgeen wordt besproken gedurende het interview wordt op papier uitgewerkt en als bijlage aan het onderzoeksrapport opgenomen. Het onderzoek en de bijlagen van het onderzoek zijn openbaar. De onderzoeker is per e-mail (k.konings@rechtspraak.nl) en telefonisch (06 21590898) te bereiken.

De geschatte tijdsduur van het interview is ongeveer 30 minuten.

Naam deelnemer: mw. J.C.M. (José) Schmand

Datum: 8 november 2017 Handtekening deelnemer:

Naam onderzoeker: Koen Konings

Datum: 8 november 2017 Handtekening onderzoeker:

Naam informant	Mw. J.C.M. (José) Schmand
Organisatie informant	Gerechtshof 's-Hertogenbosch
Functie informant	Stafjurist bij het Gerechtshof bij de afdeling Civiel Recht, team Handel 1
Locatie interview	Paleis van Justitie te 's-Hertogenbosch
Datum interview	8 november 2017
Tijdstip interview	10:00 uur – 10:45 uur
Doel interview	Het kwalitatieve interview met mw. Schmand moet inzicht verschaffen over de werkwijze van het Gerechtshof bij het kwalificeren en analyseren van dossiers in een onderwerp (zoals de bestuurdersaansprakelijkheid)

Vraag 1.1: Hoe zou u de werkzaamheden omschrijven die u verricht in het kader van uw functie vanaf het moment dat een zaak wordt aangebracht bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch tot aan het moment dat de raadsheren beginnen met het concipiëren van uitspraken?

'Die vraag gaat al uit van de veronderstelling dat alleen de raadsheren uitspraken schrijven, maar je zult al wel gemerkt hebben, dat ook de stafjuristen uitspraken schrijven. Op dinsdag hebben wij de rol. Dan worden de nieuwe zaken aangebracht en vervolgens, als duidelijk is wie er komen in die zaak, dus ook de geïntimeerde die een advocaat stelt, dan komt de woensdag erna, dus bijvoorbeeld vandaag, die nieuwe zaken bij de stafjuristen terecht en die gaan dan er een zaakstypering aan hangen, dus bijvoorbeeld bestuurdersaansprakelijkheid, waar jij mee bezig bent geweest. Wij kijken of er nietigheden aanwezig zijn in de dagvaarding, of de appeltermijn in acht genomen is, of het wel gaat om een vonnis waarvan hoger beroep open staat en of dezelfde partijen in het geding zijn. We controleren een heleboel dingen aan de procedure, waar je ambtshalve naar moet kijken als rechter of raadsheer. Als dat allemaal goed is, dan kijken we ook nog of er eventueel een comparitie in zo'n zaak gehouden kan worden. Dat geven we allemaal aan op een roze formulier. Dat vullen wij in en dat gaat in het dossier terug naar de griffie. Kijk, dit is zo'n formulier. Daar kan je eens naar kijken. Die mag je houden. Daar staat gewoon in hoe we het qua onderwerpen verdelen. Je kunt ook zien naar welk team het gaat. Team 1, 2 of... Maakt niet uit, weet je wel? Het kan ook zijn dat zo'n zaak geschikt is voor beide teams. Je ziet hier dat bestuurdersaansprakelijkheid valt in team 1. Dat is ons team. Zo gaat die zaak dan terug naar de griffie en de griffie voert dit allemaal in ReIS, zodat van begin af aan duidelijk is waar die zaak aansluit. Als er geen comparitie gehouden wordt of als we zeggen: 'Nou die zaak is daarvoor niet geschikt, de zaak is te ingewikkeld, er is een partij die ver weg woont of er zijn te veel partijen met een te groot belang', dan wordt gewoon voortgeprocedeerd en worden dus grieven genomen, antwoord en dan gaat het op enig moment óf voor arrest óf het kan zijn dat ze zitting vragen. Meervoudige comparitie kunnen ze vragen, als ze een memorie van antwoord hebben genomen, dus als ze eigenlijk uitgeprocedeerd zijn. Ze kunnen ook pleidooi vragen. Dat is een beetje wat wij doen, voordat de zaak geschreven gaat worden. In de beginfase kijken wij naar die zaken voordat de partijen de memories gaan nemen.'

Vraag 1.2: Zou u kunnen uitleggen wat ReIS inhoudt?

'ReIS is ons administratief systeem. Dat is het systeem waarin de zaken worden geregistreerd. Het is een afkorting, voor... Ik weet het niet meer precies, maar het is een registratiesysteem, waarin onze zaken geregistreerd worden en waarin precies de processtappen worden bijgehouden. Heb je weleens in ReIS gekeken? In ReIS kun je alles zien wat met de zaak gebeurt. Dus afgezien van ook de formele processtappen die gemaakt worden, staan daarin ook zaakstyperingen, het geldelijk belang, van welk vonnis hoger beroep wordt ingesteld en ook gewoon de correspondentie die er op gang komt. Er is ook

een veld 'algemeen' en daar wordt bijvoorbeeld gezegd: 'Er is een fax binnengekomen en die fax hebben we op die datum naar Bert gestuurd.' Alle reacties van partijen die naar die en die zijn toegestuurd, zodat de griffie bijvoorbeeld kan opmerken: 'Oh, daar is iets bijzonders mee.' Dus buiten het formele gedeelte, is daar ook iets bijzonders mee. Dit dossier is bij die en die, weet je wel? In het systeem wordt als het goed is alles bijgehouden.'

Vraag 2.1: Zou u de manier waarop u dossiers analyseert en categoriseert kunnen omschrijven?

'Wat bedoel je met categoriseren?'

Vraag 2.2: Hoe analyseren jullie precies een dossier om een dossier bijvoorbeeld te categoriseren in de categorie 'Bestuurdersaansprakelijkheid' of 'Goederenrecht'? Waar begint u met het analyseren om dat te kunnen doen?

'Je begint eigenlijk bijna altijd met het vonnis, omdat dat een korte samenvatting is van wat er in eerste aanleg is gebeurd. Bij sommige zaken, dat heb je wel gezien, wordt in eerste aanleg al heel veel papier gebruikt. Dan hebben ze heel veel woorden nodig om aan te geven wat het geschil is en zo'n vonnis is uiteindelijk gewoon de korte weerslag van het probleem. Dus zoals in deze zaak beginnen ze met de opbouw van de feiten. Dan heb je een verhaaltje. Er is een overeenkomst en dat is overeengekomen en dat wordt gegarandeerd. Dit gaat over een huis, de koop van een woning. Nou, dit staat er allemaal in. Een koopovereenkomst garandeert dat. Dan denk je: nou, ik heb dat gekocht, een huis en dat is mijn eigendom en nou ben ik erin bezig en kom ik erachter dat de vloerverwarming er niet inzit en de wederpartij had gezegd dat er een vloerverwarming in zit. Daar is over geklaagd en daar willen ze niks aan doen en er is een vordering nu. Zo'n vonnis geeft heel duidelijk weer in tamelijk beperkte woorden waar het om gaat in zo'n zaak en in zo'n zaak kan ik al gewoon meteen zeggen van we moeten een zaakstypering gebruiken van... Nou een artikel 7:17 zaak gaat over een koop die niet aan eisen voldoet. Dan weet je ook meteen in welke categorie die thuishoort. Kijk, dit is een probleem dat kan in beide teams. Zo bekijk je dus waar een zaak over gaat. Als je dan vervolgens aan het arrest begint, ga je meer kijken naar de grieven over gaan. Met de grieven gaan ze het oordeel van de rechter bestrijden. Dan ga je kijken. Dit is één overzichtelijk probleem. Dan loop je die grieven af en dan zeg je: 'Als ik het gewoon zo bekijk, dan wordt gewoon het hele geschil weer aan het hof voorgelegd om te beoordelen.' Dus dan kan je ook gewoon zeggen: 'Oké, ik kijk niet meer afzonderlijk naar die grieven, maar ik ga ze gewoon gezamenlijk behandelen.' Als je nou een zaak hebt met een heleboel verschillende onderwerpen, dan ga je kijken; grief 1 en 2 gaan over wanprestatie, grief 3 en 4 gaan over dwaling. Dan blijf je dicht bij de grieven als je een zaak gaat beoordelen. Bij zo'n vonnis zie je ook meteen wat de grondslag van de vordering is. Bij die zaak waar jij mee bezig bent geweest over bestuurdersaansprakelijkheid kun je meteen zien dat ze geld vorderen. Dan zeggen ze: 'Nou, we baseren onze vordering op...' Nou ja, dan beginnen ze wetsartikelen op te noemen en te zeggen dat het onrechtmatig is wat de bestuurder heeft gedaan. Dat haal je heel snel uit een vonnis. Als een vonnis goed opgeschreven is, dan is dit eigenlijk de basis van waar je als eerste mee begint.'

Vraag 2.3: Als in een dossier meerdere problematieken of grondslagen van toepassing kunnen zijn, waarin categoriseert u dan een dossier?

'Je gaat altijd kijken wat het meest verstrekkende verweer is, het meestomvattend. Dus als er iets wordt aangevoerd wat de hele vordering kan dragen, dan ga je dat behandelen. Het is een beetje moeilijk uit te leggen hoe je dat aanpakt. Dat is meer een kwestie van ervaring. Dat kan ik niet goed uitleggen. Ik denk ook dat het voor jou heel moeilijk is om zo'n dossier te beoordelen. Dat is vooral een kwestie van veel gezien hebben.'

Vraag 2.4: Merkt u dat een zaak in hoger beroep als het ware ‘van kleur kan veranderen’? Kunnen in hoger beroep ten opzichte van de eerste aanleg andere grondslagen of problematieken een andere rol spelen?

‘Dat kan gebeuren. Meestal is dat niet, hoor. Meestal is het alleen maar dat ze wat ze in eerste aanleg hebben laten liggen, weet je wel, dan zegt de rechtbank: ‘Nou, dat is onvoldoende gesteld voor dit oordeel.’ Dan denken ze: oké, dan gaan we dat in hoger beroep beter doen. Dan gaan ze eerst stellen, onderbouwen, maar een heel enkele keer gebeurt het wel. We hadden een zaak die ging over overeenkomsten met computersystemen. Dan werden bedrijven benaderd, dat ze geholpen gingen worden om het bedrijf op internet heel duidelijk naar voren te krijgen, weet je wel? Als er gegoogeld werd naar jouw bedrijf, dat jij als eerste bedrijf daar stond en de onderneming die dat deed en die computerservices aanbood, die was nogal, nou die was bijdehand. Dus die belde dan ’s avonds om vijf voor zes – als je net je winkel ging sluiten – en dan wilden ze al de volgende ochtend op de stoep staan. Als een soort overvaltechniek. Ook dat verkooppraatje dat dan de volgende ochtend gehouden werd was van: dit is een eenmalige kans en u moet het nu doen en u moet nu tekenen, je hebt weinig tijd, het is een geweldig aanbod en je bent een dief van je eigen portemonnee als je niet tekent. Nou, er waren een heleboel mensen die tekenden en dat waren dan vooral hele kleine ondernemers, van die eenmanspitters, gewoon eenmanszaken en die hebben in het begin een beroep gedaan op bescherming van de Colportagewet, maar ja, de Colportagewet is echt iets voor consumenten. Echt iets voor natuurlijke personen en niet voor ondernemingen. In het begin hebben de kantongerechten dat colportageverweer gehonoreerd en op enig moment waren er heel veel zaken van. Op enig moment heeft het hof gezegd – dat is door de Hoge Raad bevestigd – dat de colportagewet hier niet geldt. Dus dan had je nog zaken waarin in eerste aanleg heel uitvoerig op de colportage was ingegaan. Dat heeft geen zin meer als je in hoger beroep gaat, zeker als de Hoge Raad dat gezegd heeft dat in dit soort gevallen de Colportagewetgeving niet geldt. Dan moet je dat in hoger beroep... Nou ja, dan wordt het nog wel wat dunnetjes overgedaan, maar dan weten ze ook wel dat dat kansloos is. Dat gaat hem niet worden. Dus dan verschuift in hoger beroep inderdaad de focus van colportage heel erg naar dwaling ofzo. Dus dan krijg je een heel ander debat. Dat komt door de ontwikkeling van de jurisprudentie.’

Vraag 2.5: Is samenvattend om dossiers te kunnen categoriseren ervaring daarin en kennis over actuele jurisprudentie van de Hoge Raad nodig?

‘Ja.’

Vraag 2.6: Zijn er bij het analyseren en categoriseren van dossiers andere problemen waar u weleens tegenaan loopt?

‘Ik kan zo niks bedenken. Denk je ergens specifiek aan? Ik kan zo niks anders bedenken. Ik denk dat we alles besproken hebben over het analyseren van een dossier. Je moet altijd wel goed kijken naar alle stukken, want het kan best zijn dat in de laatste processtukken opeens iets verrassends wordt gedaan. Dat kan natuurlijk altijd gebeuren. Als jij je grief neemt en de andere partij antwoordt, dan kun je ook soms denken: oeps. Daar kan misschien nog een eisenwijziging of grondslagwijziging in zitten. Dat mag allemaal niet, maar het kan best zijn dat het toch nog gebeurt. Daar moet je allemaal wel alert op zijn. Je moet alles tot de laatste zin lezen.’

Vraag 2.7: Vindt u dat bij het categoriseren van dossiers niet kan worden volstaan met het analyseren van het vonnis?

‘Vooral bij het categoriseren van dossiers hoeft je niet alles te lezen en kan je bij het vonnis blijven, maar als je gaat schrijven, als je echt met een zaak begint, dan moet je écht elk stuk heel goed bekijken.’

Vraag 2.8: Dus je moet dan kijken naar wat er in het vonnis is gezegd, in hoeverre de zaak in hoger beroep van kleur verandert en of in hoger beroep ten opzichte van de eerste aanleg een andere grondslag het meest omvattend is?

‘Ja.’

Bijlage IX: Getranscribeerde gespreksleidraad dhr. mr. M.R. van Zanten

Toestemmingsverklaringformulier (informed consent)

Dit interview maakt deel uit van een onderzoek van Koen Konings, student aan de Juridische Hogeschool Avans & Fontys (bachelor HBO-Rechten) en stagiair op het Gerechtshof 's-Hertogenbosch. Het onderzoek vindt plaats in de periode van 4 september 2017 tot en met 8 januari 2018.

De doelstelling van het onderzoek is het creëren van een beslisboom waarmee dossiers in gelijksoortige problematiek kunnen worden gegroepeerd en het opleveren van aanbevelingen voor het Gerechtshof 's-Hertogenbosch over het toepassen van juridisch kennismanagement in het proces van kennisverzameling van raadsheren bij het concipiëren van uitspraken, zodat de dossiers gegroepeerd kunnen worden behandeld en de toepasselijke, actuele kennis bij het concipiëren van zaken op het domein van de bestuurdersaansprakelijkheid per problematiek en individuele zaak efficiënt voorhanden ligt.

Het interview wordt opgenomen en hetgeen wordt besproken gedurende het interview wordt op papier uitgewerkt en als bijlage aan het onderzoeksrapport opgenomen. Het onderzoek en de bijlagen van het onderzoek zijn openbaar. De onderzoeker is per e-mail (k.konings@rechtspraak.nl) en telefonisch (06 21590898) te bereiken.

De geschatte tijdsduur van het interview is ongeveer 30 minuten.

Naam deelnemer: dhr. mr. M.R. (Marc) van Zanten

Datum: 24 november 2017 Handtekening deelnemer:

Naam onderzoeker: Koen Konings

Datum: 24 november 2017 Handtekening onderzoeker:

Naam informant	Dhr. mr. M.R. (Marc) van Zanten
Organisatie informant	Gerechtshof 's-Hertogenbosch en CMS
Functies informant	Raadsheerplaatsvervanger bij het gerechtshof 's-Hertogenbosch (afdeling Civiel Recht, team Handel 1) en advocaat partner bij de Praktijkgroep Banking & Finance van CMS, met als specialisaties het insolventierecht, het burgerlijk procesrecht en de bestuurdersaansprakelijkheid
Locatie interview	Kantoor CMS (Parnassusweg 737, Amsterdam)
Datum interview	24 november 2017
Tijdstip interview	12:00 uur – 12:50 uur
Doel interview	Het kwalitatieve interview met dhr. mr. Van Zanten moet inzicht opleveren over de processen van kennisverzameling van raadsheren, raadsheerplaatsvervangers, advocaten en curatoren

Vraag 1.1: Zou u kunnen omschrijven hoe bij uw werkzaamheden als raadsheerplaatsvervanger, advocaat en curator uw proces van kennisverzameling er per zaak uit ziet?

‘Oké, we beginnen even als advocaat. Kennisvoorziening vindt plaats op verschillende manieren. Ten eerste via Rechtsorde. Dat wil zeggen; gewoon een juridische databank. We hebben bij het kantoor Rechtsorde, maar bij het hof hebben we LI. Ik kan van beide kennissystemen gebruik maken. Gewoon door even te kijken wat de relevante hits zijn. Verder hebben we bij ons student-stagiaires. Onze kennisverzameling gaat vaak via student-stagiaires of jongere medewerkers; heel veel onderzoek wordt gedaan door hen. Niet eens door mij, maar gewoon door hen. Dan heb ik het over zaken bij mij op kantoor. Dan hebben we de afdeling Juridische Informatievoorziening. Dat is een hele goede afdeling, die altijd kan vinden wat je zoekt. Die kijkt naar oude stukken, naar verdragen. Die kan nog net iets professioneler zoeken dan wij. Die zijn wel een beetje de belangrijkste bronnen voor mij. We hebben een eigen bibliotheek met heel veel boekjes. Een hele verzameling boeken ongeveer wel. Ik heb heel veel standaard werk ook bij mij achterin de kast.’

Vraag 1.2: Verschilt het proces van kennisverzameling per functie?

‘Ja, dat denk ik wel, want als ik naar een zitting van het hof ga, dan schakel ik hier vanwege de vertrouwelijkheid eigenlijk geen mensen in. Dan vindt het alleen maar plaats door mijzelf via die bronnen en daar kan ik natuurlijk eigenlijk alles in vinden. Dan doe ik het dus helemaal zelf. Als curator vindt het weer plaats zoals het werk als advocaat, maar ik pak dan bij faillissementen ook heel vaak openbare bronnen erbij via Google. Dat ik dan toch even kijk naar wie de bestuurder is, hoe het bedrijf in het nieuws is gekomen. Soms vraag ik aan de afdeling Informatievoorziening: ‘Geef mij eventjes een boekje over dit bedrijf; hoe is dit bedrijf de afgelopen tijd in het nieuws gekomen?’ Dan krijg je dus gewoon zo’n dertig pagina’s over alles waar dat bedrijf mee te maken heeft gehad. Zijn er goede berichten geweest, zijn er slechte berichten geweest? Dat doen we ook als we naar een nieuwe klant gaan. Dan krijgen we ook over die klant of de mensen die er werken even wat informatie in zo’n boekje. Dat boekje is gewoon geprint, maar het kan soms heel helder zijn.’

Vraag 1.3: Vindt u dat het gerechtshof 's-Hertogenbosch ook zulke boekjes zou moeten gebruiken?

'Nee, dat denk ik niet, want het is toch wel heel commercieel. Dat is allemaal informatie via open bronnen. Ik denk dat bij het hof het voorbereiden van een zaak toch echt moet gaan over het recht. Ik google zelf ook wel bij een zaak voor het gerechtshof. Ik kijk in de KvK, in het Handelsregister en soms in het Kadaster. Het is niet echt de bedoeling, want de bedoeling is natuurlijk dat wij als raadsheren kijken naar de informatie die de partijen ons geven. Ik heb wel zaken met bestuurdersaansprakelijkheid laatst nog gehad en dan kijk ik toch even in het faillissementsverslag. Dat is ook een openbare bron. Dat neem ik dan wel mee tijdens het raadskameren, maar we moeten daar natuurlijk wel een beetje voorzichtig mee zijn, want partijen hebben zich daar niet op beroepen. De vraag is of je dan niet buiten de rechtsstrijd omgaat als je die informatie meeneemt. Ik ben daar een beetje huiverig voor, want partijen hebben zich niet op dat faillissementsverslag beroepen, noch de curator noch de bestuurder. Moet ik daar dan als raadsheer mee komen van: in het faillissementsverslag stond dat...? Het is meer gewoon om wat informatie te krijgen over de achtergrond. Wat voor bedrijf was het? De zaak waar ik op doel heeft geleid tot een uitspraak in september geloof ik, dus een recente. Niet zo lang geleden. Daar las ik dan een beetje wat voor bedrijf het was. Ze maakten dan een soort drone, een helikopter. Een geocopter heette het inderdaad. Ja, dan heb ik wel even het faillissementsverslag bekeken. Dan heb ik even bekeken hoe is dat bedrijf gegaan. Wat heeft de curator daarover verteld? Dat is voor de beoordeling van het geschil niet van belang, maar gaf mij wel wat inzicht in het bedrijf.'

Vraag 1.4: Wat levert het u als advocaat en curator op, dat u kennis hebt over de branches waarin uw cliënten opereren?

'Heel veel, want wij zijn maar advocaten en zijn maar jurist en dat is precies wat Your world first ook inhoudt. Je wil goed kunnen adviseren aan je cliënt en je hebt geen idee waar die zich elke dag mee bezighoudt. Je hebt geen idee wat de actuele bedreigingen of kansen zijn. Dan mis je denk ik bij de advisering wat dingetjes. Dus als je bijvoorbeeld in de detailhandel aan het adviseren bent en je zou helemaal gemist hebben dat er een online-ontwikkelingetje is. Dat mensen ook weleens online kopen tegenwoordig en niet alleen meer in de winkel. Ja, dan mis je wel wat. Dus ik vind wel dat je dat moet doen en dat erbij hoort.'

Vraag 1.5: Wat kan de rechtspraak leren van de 'Your world first-belofte'?

'Ja, kijk, van de rechtspraak wordt tegenwoordig natuurlijk ook toch verwacht dat het in de maatschappij staat. De ivoren toren-gedachte van de rechtspraak is volgens mij verlaten. Een wereldvreemde rechter die een uitspraak doet in een zaak, daarvan kan je je afvragen of dat die uitspraak als recht doen wordt gevoeld. Natuurlijk, het recht, de wet, de jurisprudentie, dat is één, maar je merkt toch al echt in elke zaak dat je er alleen maar met het artikel 6:162 of in ons geval artikel 2:248 en de jurisprudentie... Elke zaak is anders en wij maken als rechtspraak dan weer een nieuwe zaak en beroepen ons dan op 2:248 en jurisprudentie over 2:248. Dat zal altijd met de Hoge Raad zijn, want je moet altijd kijken naar de hoogste rechtspraak. Dan nog, als je echt je ogen dichthoudt voor de maatschappij; ik denk niet dat dat tot betere rechtspraak leidt. Aan de andere kant moet de rechtspraak niet een windvaan zijn, zoals de politiek wordt gevoeld. Zo van, een werknemer hoeft maar x te roepen en dan gaat de hele politiek achter die visie aan. Dat kan niet voor de rechtspraak. Wij moeten natuurlijk heel stabiel en heel conservatief zijn, maar ik denk wel dat je je ogen open moet houden voor waar het geschil zit en waar zich dat plaatsvindt. Ik denk ook dat wij als raadsheerplaatsvervangers juist erbij betrokken worden om die kant van de zaak ook in te brengen in de raadskamer.'

Vraag 2: Bent u bekend met juridisch kennismanagement?

'Ja, dat is wat ik je zei. Ik leef echt heel erg met RO en LI. Je weet wat dat is. Die twee kennissystemen zijn zo belangrijk en met onze afdeling Juridische Informatievoorziening

praat ik veel over verbetering van die systemen, althans RO dan. Dus dat ze dat kunnen doorgeven aan Sdu waar RO onder valt. Ik praat met Sdu over de ontwikkeling van een nieuw systeem waar ze mee bezig zijn. Ik ben redacteur bij een Sdu tijdschrift, hoofdredacteur. Dus ik praat heel veel met Sdu in die functie. Als we dan iets nieuws ontwikkelen en wij zijn toevallig nu met een nieuw product bezig, ja dat voert te ver voor nu en dat is ook nog een beetje geheim. Het is niet RO, maar dat is RO Plus, met net iets meer dan Rechtsorde van henzelf. Daar doe ik graag aan mee. Ik vind dat superbelangrijk. Ik denk niet dat je tegenwoordig als advocaat, raadsheer of curator kan functioneren zonder echt goed die kennisbronnen via RO en LI in de gaten te houden. Je kan niet meer naar de bibliotheek gaan. We hebben wel een bibliotheek, maar het is essentieel om gewoon daar van die bronnen... Ja, dat kan niet anders. Het is voor je kwaliteit essentieel. Je kan niet de laatste uitspraak hebben gemist, artikelen kan je niet hebben gemist. Ik lees dagelijks signaleringen via OpMaat van Sdu, via LinkedIn. LinkedIn is voor mij, heel gek, een belangrijke kennisbron geworden. Als je gewoon op een willekeurig moment, zoals nu LinkedIn opent, bij mij dan, dan krijg je gewoon meteen 'De curator kan de werknemer niet dwingen op vakantie te gaan'. Dat is de Hoge Raad, die vorige week uitspraak heeft gedaan. Stel dat ik die uitspraak vorige week zou hebben gemist, ik heb hem niet gemist, dan heb ik hem nu gesignaleerd. Dus zelfs LinkedIn wordt een kennisbron, als je maar in een goede groep zit. Ik deel zelf via LinkedIn ook nieuwigheidjes als vandaag bijvoorbeeld Kamervragen worden beantwoord over WCO 1, de wet over de pre-pack, dan zal ik dat delen met mijn vrienden op LinkedIn. Wij zijn volgens mij ook op LinkedIn toch? Toch niet? Nou, dat moeten we doen. Dan deel ik meteen die antwoorden van de minister die waarschijnlijk vanmiddag ofzo bekend worden gemaakt. Dat betekent dat anderen via mij dus heel snel die antwoorden van de minister op dat wetsvoorstel te horen krijgen. Dus ja, LinkedIn is ook een kennisbron voor mij geworden. Je kan niet zonder meer vind ik.'

Vraag 3.1: Gebruikt u bouwstenen, die bijvoorbeeld bestaan uit tekstblokken, maatstaven uit jurisprudentie van de Hoge Raad die min of meer zouden kunnen worden gekopieerd in arresten, wetsartikelen en literatuur?

'Dan heb je aan mij een slechte, want ik hoef zelf geen arresten te schrijven. Mijn vrouw is ook net raadsheerplaatsvervanger geworden in Amsterdam bij het gerechtshof. Zij is arbeidsrechtelijk gepromoveerd. Ze is geen advocaat meer en zij moet wel schrijven straks. Dus als je haar zou hebben geïnterviewd – wat niet het geval is – dan zou ze misschien zeggen: 'Ja hoor, we hebben allemaal bouwstenen.' Inderdaad hoor ik van de raadsheren dat ze werken met bouwstenen, maar ik hoef niet te schrijven. Dus die vraag is voor mij niet relevant.'

Vraag 3.2: Gebruikt u bouwstenen voor andere werkzaamheden dan het schrijven van arresten?

'Ja, wij hebben zelf als kantoor Contract Composer, maar dat is voornamelijk voor klanten beschikbaar gesteld. Die kunnen zelfstandig bepaalde contracten via ons maken. Daar hebben wij de bouwstenen voor aangeleverd. We hebben buitengewoon veel modellen die we op lokale schijven voor iedereen toegankelijk in ons knowhowstelsel voor de sectie beschikbaar hebben. Dus ook elke dagvaarding, elke overeenkomst. Dan ga ik naar het model. Het kan zijn dat ik al zelf heb verrijkt of het brondocument en dan gaan we daarin werken. Elk faillissementsverslag werkt bij ons volgens een model. Als het een faillissement is wat niet via KEI... Via KEI heb je tegenwoordig niet zoveel ruimte meer. Dat werkt allemaal via de computer, maar als faillissementen niet onder KEI vallen, dan kan ik het gewoon zelf nog doen en dan hebben we ook een model. Voor McGregor bijvoorbeeld werken we met het model.'

Vraag 4: Is de benodigde en beschikbare kennis binnen CMS bekend?

'Dat hangt er vanaf hoeveel je erin geïnteresseerd bent. Ik weet niet of dat voor elke advocaat bij ons zo is. Je moet het wel leuk vinden om daarmee te werken en dan weet je het wel te vinden. Ik denk dat jongeren ook wel cursussen daarin krijgen, van: wat hebben wel allemaal? Ik denk misschien zelfs dat sommige jongeren het nog beter weten te vinden dan de ouderen. Ik krijg daar ook veel mails over, signaleringen. Via ons RO Lokaal kunnen we ook ons eigen documenten uploaden. Bij hits krijgen we ook onze eigen knowhow. Dus dan krijg je onze eigen documenten als hit te zien, als je bij RO bijvoorbeeld 'bestuurdersaansprakelijkheid' intoetst. Dan krijg je ook bijvoorbeeld standaarddocumentatie die wij dan hebben ingebracht. Dus ik denk wel dat mensen daar iets...'

Vraag 5: Zou u kunnen uitleggen wat de 'Law-Now-dienst' van CMS inhoudt en betekent voor uw proces van kennisverzameling?

'Nee, dat weet ik eigenlijk niet. Law-Now? Daar weet jij meer van dan ik, want wat heb jij daarover gevonden? Ik ken het waarschijnlijk niet onder die naam. Waarschijnlijk alleen wat het is. [...] Dat zijn signaleringen, trainingen. Onder alles staat dan Law-Now, maar dat noem ik eigenlijk de signaleringen, Contract Composer. Alle diensten die wij aan de klant aanbieden, die hebben dit etiketje. Bijvoorbeeld; we geven heel veel cursussen. Die geven we of zelf of daar huren we hoogleraren voor in. We hebben, nou elke week in ieder geval wel, interessante cursussen. Daar nodigen we cliënten ook voor uit en dat is een Law-Now-dienst. Wij publiceren heel vaak als er iets nieuws is, een nieuwe uitspraak of een nieuwe ontwikkeling. Dan geven we nieuws-flashes. Die delen we ook met onze cliënten. Onze cliënten kunnen via die Contract Composer bij onze brondocumenten. Dus dat is allemaal Law-Now. Dus ik ken het wel. Ik moet je alleen zeggen dat ik het niet Law-Now noem. Ik noem het gewoon seminars, Contract Composer. Maar we hebben er een mooie naam aan gegeven. Goed dat je dit allemaal hebt uitgezocht. Heel goed.'

Vraag 6: Groepeerde u dossiers of zaken in gelijksoortige problematiek, zodat de zaken gegroepeerd kunnen worden behandeld en op de rol ingeroosterd?

'Ook dat is weer meer als je bij de rechtspraak vragen stelt. Dan is dat natuurlijk interessanter, want onze zaken... Faillissementen groepeer je niet bij een ander faillissement, want een faillissement doe je gewoon en dan komt er weer een ander faillissement en dan doe je dat faillissement. Heb je dan stukken nodig die je kan gebruiken, dan ga je naar het dossier van dat andere faillissement. Dan denk je: hé, daar had ik ook zo'n brief, of: daar had ik ook zo'n overeenkomst. Dan pak je hem en sla je hem op in het andere dossier. Dus ik haal wel dingen uit andere zaken, steeds eigenlijk. De hele tijd. Dat is eigenlijk mijn knowhow, maar dat heb ik niet ergens beschikbaar ofzo, behalve dan in het digitale dossier. Dus als ik denk: hé, we krijgen een nieuw faillissement van McGregor, of: vorig jaar hadden we het faillissement van Van Dalen en dat was ook retail, of: we moeten een overnameovereenkomst maken. Nou, weet je, dan pak ik even de overnameovereenkomst uit dat vorige dossier en kijk ik daar even naar. Dus ja, het is niet echt gestructureerd ofzo. Dus gewoon meer dat ik denk: oh, wacht even, dat had ik in het vorige faillissement.'