



## **Magistraten over de werking van Justitie, hun welzijn en hun prestaties: Resultaten van een verkennende studie**

***Onderzoeksrapport September 2018***

Prof. dr. Adeliën Decramer  
Prof. dr. Mieke Audenaert  
Prof. dr. Bert George  
Prof. dr. Bertel De Grootte  
Robin Bauwens  
Nicky Vandeghinste

Omslagfoto: Foto door Giammarco Boscao via Unsplash (vrije licentie).

Prof. dr. Adeliën Decramer

Prof. dr. Mieke Audenaert

Prof. dr. Bert George

Prof. dr. Bertel De Grootte

Robin Bauwens

Nicky Vandeghinste

© Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde

Twekerkenstraat 2

9000 Gent België

Contactpersoon:

Robin Bauwens

[Robin.Bauwens@UGent.be](mailto:Robin.Bauwens@UGent.be)

Inleiding.....	5
Situering onderzoeksproject.....	5
Datavergaring en representativiteit .....	6
Structuur van het rapport .....	8
1 Algemene resultaten .....	9
1.1.1 Ethisch en deontologisch klimaat .....	9
1.1.2 Vervreemding tegenover het gevoerde beleid (beleidsvervreemding) .....	13
1.1.3 Hinder door regelgeving (red tape).....	18
1.1.4 Rechtvaardigheid van interne procedures .....	21
1.2 Het welzijn van magistraten.....	22
1.2.1 Job tevredenheid.....	22
1.2.2 Sociale motivatie (PSM) .....	23
1.2.3 Toewijding.....	23
1.2.4 Ervaren tijdsdruk .....	24
1.2.5 Ervaren werkdruk .....	24
1.2.6 Interne verloopintenties .....	27
1.3 De prestaties van magistraten.....	27
1.3.1 Algemene prestaties.....	27
1.3.2 Innovatieve prestaties .....	28
1.3.3 Teamprestaties .....	29
1.4 Integratief overzicht.....	30
2 Resultaten volgens magistratenprofiel.....	31
2.1 Verschillen naar geslacht .....	31
2.2 Verschillen naar type magistratuur .....	33
3 Verbanden tussen de resultaten.....	35
3.1 De werking van de rechtbank en het welzijn van magistraten.....	35
3.2 De werking van de rechtbank en de prestaties van magistraten .....	38
3.3 Het welzijn van magistraten en hun prestaties.....	40
4 Besluit .....	44
Referenties.....	45
Figuur 1 Verdeling van deelnemers naar anciënniteit .....	7
Figuur 2 Bewustzijn van deontologie: antwoorden.....	10
Figuur 3 Bewustzijn van deontologie: percentages.....	10
Figuur 4 Verbetering werkkwaliteit en -omstandigheden door deontologie: antwoorden .....	11
Figuur 5 Verbetering werkkwaliteit en -omstandigheden door deontologie: percentages .....	11

Figuur 6 Nood verbetering deontologie: antwoorden .....	12
Figuur 7 Nood aan verbetering deontologie: percentages .....	12
Figuur 8 Beleidsvervreemding volgens type magistraat.....	13
Figuur 9 Beheersautonomie en verplichte adviesbevoegdheid: antwoorden.....	14
Figuur 10 Beheersautonomie en verplichte adviesbevoegdheid: percentages.....	14
Figuur 11 Justitiebeleid en kwaliteit justitie: antwoorden.....	15
Figuur 12 Justitiebeleid en kwaliteit justitie: percentages.....	15
Figuur 13 Justitiebeleid en toegankelijkheid justitie: antwoorden .....	16
Figuur 14 Justitiebeleid en toegankelijkheid justitie: percentages .....	16
Figuur 15 Accent effectiviteit of efficiëntie: antwoorden .....	17
Figuur 16 Accent effectiviteit of efficiëntie: percentages .....	17
Figuur 17 Red Tape volgens type magistraat. ....	18
Figuur 18 Informatisering en kwaliteit justitie: antwoorden.....	19
Figuur 19 Informatisering en kwaliteit justitie: percentages.....	19
Figuur 20 Informatisering en nood aan uniformisering: antwoorden.....	20
Figuur 21 Informatisering en nood aan uniformisering: percentages.....	20
Figuur 22 Uniformisering en niet-discriminatie van burgers: antwoorden .....	21
Figuur 23 Uniformisering en niet-discriminatie van burgers: percentages .....	21
Figuur 24 Procedurele rechtvaardigheid volgens geslacht.....	22
Figuur 25 Public Service Motivation naar geslacht .....	23
Figuur 26 Tijdsdruk volgens geslacht .....	24
Figuur 27 Ervaren werkdruk naar geslacht .....	25
Figuur 28 Ervaren werkdruk volgens type magistraat .....	25
Figuur 29 Gelijkmatige verdeling werkdruk .....	26
Figuur 30 Gelijkmatige verdeling werkdruk: percentages.....	26
Figuur 31 Verloopintenties magistraten .....	27
Figuur 32 Absolute prestaties volgens geslacht.....	28
Figuur 33 Innovatieve prestaties volgens geslacht .....	29
Figuur 34 Teamprestaties volgens type magistraat .....	29
Figuur 35 Gemiddelde scores per thema.....	31
Figuur 36 Spinnenweb gemiddeldes naar geslacht .....	32
Figuur 37 Spinnenweb gemiddeldes naar type magistratuur .....	34
Tabel 1 Verdeling van deelnemers naar geslacht.....	6
Tabel 2 Verdeling van deelnemers naar type magistratuur.....	7
Tabel 3 Verdeling van deelnemers naar taalgroep .....	8
Tabel 15 Overzicht gemiddelde scores en standaardafwijkingen per bevraagd thema .....	30
Tabel 16 Significante verschillen op basis van geslacht .....	32
Tabel 17 Significante verschillen op basis van type magistratuur .....	33
Tabel 18 Onderlinge samenhang werkingsconstructen .....	35
Tabel 19 Correlatiematrix werkingsconstructen en welzijnsconstructen.....	37
Tabel 20 Correlatiematrix prestatieconstructen.....	38
Tabel 21 Correlatiematrix prestatieconstructen en werkingsconstructen.....	39
Tabel 22 Correlatiematrix welzijnsconstructen.....	40
Tabel 23 Correlatiematrix welzijnsconstructen en prestatieconstructen .....	41
Tabel 24 Algemene correlatiematrix .....	43

# Inleiding

## Situering onderzoeksproject

Dit onderzoeksrapport is tot stand gekomen in het kader van een breed onderzoeksproject inzake human resource management (HRM) en publiek management, gevoerd door de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent, in samenwerking met de Erasmus School of Social and Behavioral Sciences van de Erasmusuniversiteit Rotterdam.

Justitie is de laatste decennia het onderwerp geweest van een aantal hervormingen die rechtbanken en andere juridische instanties effectiever, efficiënter en transparanter moeten maken (De Santis, & Emery, 2017). Voorbeelden zijn het invoeren van sturingstools, doorgedreven informatisering en de creatie van een meer economisch-georiënteerde management en leiderschapscultuur (Dupont et al., 2014). Aan de oorsprong van deze nieuwe manier van denken en managen ligt het New Public Management (NPM), een algemene beleidsagenda die veronderstelt dat de kwaliteit van publieke dienstverlening sterk kan worden verbeterd wanneer prestaties meetbaar worden gemaakt en toelaten om publieke verantwoording af te leggen. Mede daarom legt NPM een sterke nadruk op resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, bedrijfsmatig werken, concurrentie en competitie. Het overkoepelende doel van dit alles om publieke instellingen meer resultaatgericht en efficiënter te laten opereren (Pollit & Bouckaert, 2017).

Hoewel zulke hervormingen een aantal voordelen kunnen hebben, worden er ook kritische kanttekeningen bijgeplaatst (Van Thiel & Leeuw, 2002; Wynen & Verhoest, 2015). In het bijzonder stelt men zich soms de vraag welke invloed deze hervormingen hebben op de mensen die tewerkgesteld zijn binnen deze publieke instellingen (Noblett & Rodwell, 2009). Het is in deze context dat onze aandacht uitgaat naar magistraten zelf: hoe ervaren zij het huidige justitiebeleid? Wat met het verloop van procedures en de daarmee gepaarde administratieve lasten? Heeft dit invloed op het welzijn en de tevredenheid van magistraten? Op hoe magistraten hun functie vervullen? Zijn er tevens belangrijke verschillen tussen magistraten bij waar te nemen? Deze en andere vragen komen uitgebreid aan bod in dit rapport.

Een speciale dank gaat naar de heer Jan Bogaert, directeur-generaal van het DGRO, voor de ondersteuning gedurende dit onderzoek. Wij willen hiernaast ook een woord van dank richten aan Isabelle Bambust voor de hulp bij de Franstalige vertaling van de vragenlijsten, alsook aan de betrokken magistraten om deel te nemen aan het onderzoek. Hun deelname was essentieel om dit onderzoek tot een goed einde te kunnen brengen.

Dit onderzoek gebeurde volledig anoniem via een online bevraging en heeft dus zeker niet als doel bepaalde individuen of diensten in kaart te brengen. Dit is dan ook een vertrouwelijk rapport met een algemene weergave van de bevindingen uit het onderzoek.

### **Datavergaring en representativiteit**

De data werd verzameld via online vragenlijst (Qualtrics). Deze werd verstuurd naar de zetel en het Openbaar Ministerie van alle Vlaamse en Waalse rechtbanken, inclusief het Hof van Cassatie. Maar liefst 776 personen namen deel aan de bevraging, waarvan 445 bevragingen op een geldige manier werden ingevuld en werden weerhouden in dit onderzoek. Met 'geldig' verwijzen we naar deelnames die niet blanco werden ingediend en/of voor minstens tien procent werden ingevuld. Zoals standaard is in survey-onderzoek, peilde de bevraging ook naar een aantal persoonskenmerken, die toelaten een beter zicht te krijgen op de bevroegde populatie. In functie van de representativiteit schetsen we hieronder ook een beeld van de deelnemers naar type magistratuur (i.e., zetel of parket). Daarnaast bespreken we kort enkele kenmerken van de participerende magistraten. Onder de deelnemende rechters werden de beschrijvende kenmerken geslacht, leeftijd, anciënniteit en de taalgroep waartoe zij behoren in rekening gebracht.

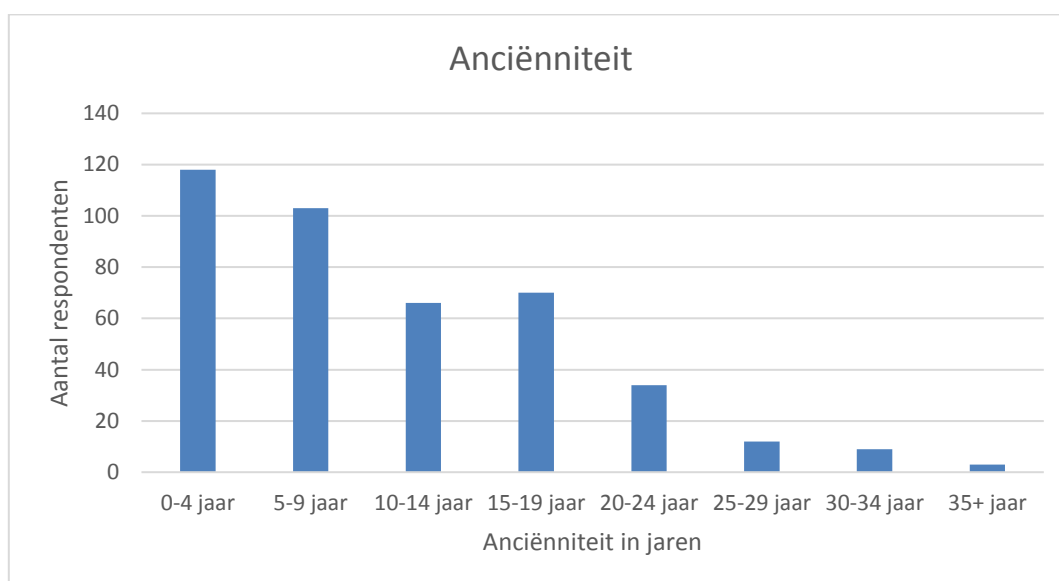
In tabel 1 wordt de verdeling tussen mannen en vrouwen weergegeven onder de deelnemers. Onder de deelnemers was 52,10% vrouw en 47,90% man, wat overeenstemt met recente gegevens uit het verslag "Justitie in cijfers" 2011-2016 (Federale Overheidsdienst Justitie, 2017). Gemiddeld waren de bevroegde personen ongeveer 49,1 jaar oud.

*Tabel 1 Verdeling van deelnemers naar geslacht*

Geslacht	N	% Steekproef	% Totale populatie magistraten (cijfers 2016)
<b>Man</b>	210	47,90%	45,87%
<b>Vrouw</b>	228	52,10%	54,13%

De gemiddelde anciënniteit van de magistraten bedroeg 10,51 jaar met een standaardafwijking van 7,78 jaar (i.e. gemiddelde afwijking tegenover het gemiddelde). In figuur 1 wordt dit door middel van een spreidingsdiagram weergegeven.

Figuur 1 Verdeling van deelnemers naar anciënniteit



In tabel 2 zijn de deelnemers weergegeven volgens type magistraat. In deze bevraging kwamen slechts twee types magistraten aan bod, enerzijds de rechters, die in tabellen en figuren zullen worden aangeduid met de term ‘zetel’, anderzijds de leden van het Openbaar Ministerie, aangeduid in tabellen en figuren met de term ‘parket’. Aan de bevraging namen meer zittende magistraten deel dan staande, respectievelijk 61,50% ten opzichte van 38,50%. Wanneer we dit vergelijken met de cijfers uit 2016 die de verhouding tussen beide types magistraten toont, (Federale Overheidsdienst Justitie, 2017) kunnen we zien dat de verdeling tussen de twee types magistraten gelijkaardig is.

Tabel 2 Verdeling van deelnemers naar type magistratuur

Type magistraat	N	% Steekproef	% Totale populatie magistraten (2016)
<b>Zetel</b>	264	61,50%	64,57%
<b>Parket</b>	165	38,50%	35,43%

Ten slotte werd ook gepeild naar tot welke taalgroep de deelnemende magistraten behoorden. Dit wordt weergegeven in tabel 3. Hierin zien we meer Nederlandstalige dan Franstalige deelnemers, met 54,60% tegenover 45,40%. Ook deze verdeling is nagenoeg conform met de beschikbare cijfers uit “Justitie in cijfers 2011-2016”.

Tabel 3 Verdeling van deelnemers naar taalgroep

Taal(groep)	N	% Steekproef	% Totale populatie magistraten (2016)
Nederlands	250	54,60%	54,17%
Frans	208	45,40%	45,83%

Algemeen genomen kunnen we stellen dat het profiel van de deelnemers in de bevraging op vlak van geslacht, samenstelling en taalgroep nauw aansluit de reële samenstelling van Justitie (Federale Overheidsdienst Justitie, 2017).

### Structuur van het rapport

De analyse van de gegevens in de bevraging leverde ons een groot aantal inzichten op. Voor dit rapport werd gekozen de bevindingen onder te brengen in drie delen:

1. Algemene resultaten
2. Resultaten volgens magistratenprofiel
3. Verbanden tussen de resultaten

In het **eerst deel** worden de gemiddelde scores weergegeven van de concepten die in de vragenlijst aan bod kwamen, met een korte wetenschappelijke duiding. Deze concepten worden thematisch gerangschikt als volgt:

- De werking van de rechtbank
- Het welzijn van de magistraten
- De prestaties van de magistraten

In het **tweede deel** worden deze gemiddelde scores gelinkt aan aspecten uit het demografische profiel van de deelnemers, zoals het geslacht en type magistraat.

In het **derde deel** wordt door middel van correlatieve analyse naar verbanden gezocht tussen de verschillende concepten die aan bod kwamen, namelijk:

- Verband tussen de werking van de rechtbank en het welzijn van de magistraten
- Verband tussen de werking van de rechtbank en de prestaties van de magistraten
- Verband tussen het welzijn en de prestaties van de magistraten



# 1 Algemene resultaten

In het volgende deel worden een aantal bevroagde thema's bij de magistraten toegelicht aan de hand van een korte wetenschappelijke duiding. Deze worden onderverdeeld in drie overkoepelende thema's met telkens eronder enkele indicatoren:

- **De werking van de rechtbank**
  - o *Het ethisch en deontologisch klimaat*
  - o *Beleidsvervreemding*
  - o *Hinder door regelgeving*
  - o *Procedurele rechtvaardigheid*
- **Het welzijn van de magistraten**
  - o *Job tevredenheid*
  - o *Sociale motivatie*
  - o *Toewijding*
  - o *Tijdsdruk*
  - o *Werkdruk*
  - o *Verloopintenties*
- **De prestaties van de magistraten**
  - o *Algemene prestaties*
  - o *Innovatieve prestaties*
  - o *Teamprestaties.*

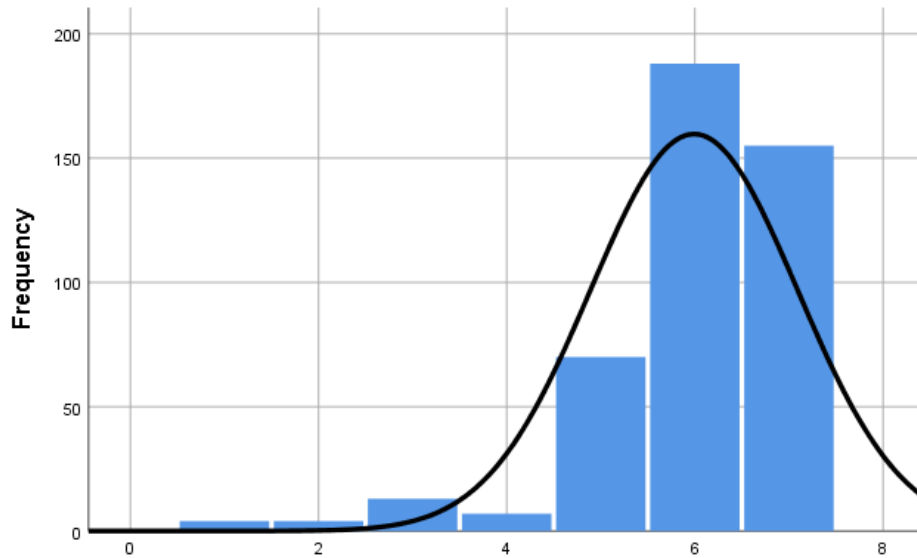
Bij elk van de indicatoren wordt een gemiddelde score gegeven. Tevens proberen we het verband te leggen met kenmerken van het profiel van de magistraten of tussen beide types magistraten.

## 1.1.1 *Ethisch en deontologisch klimaat*

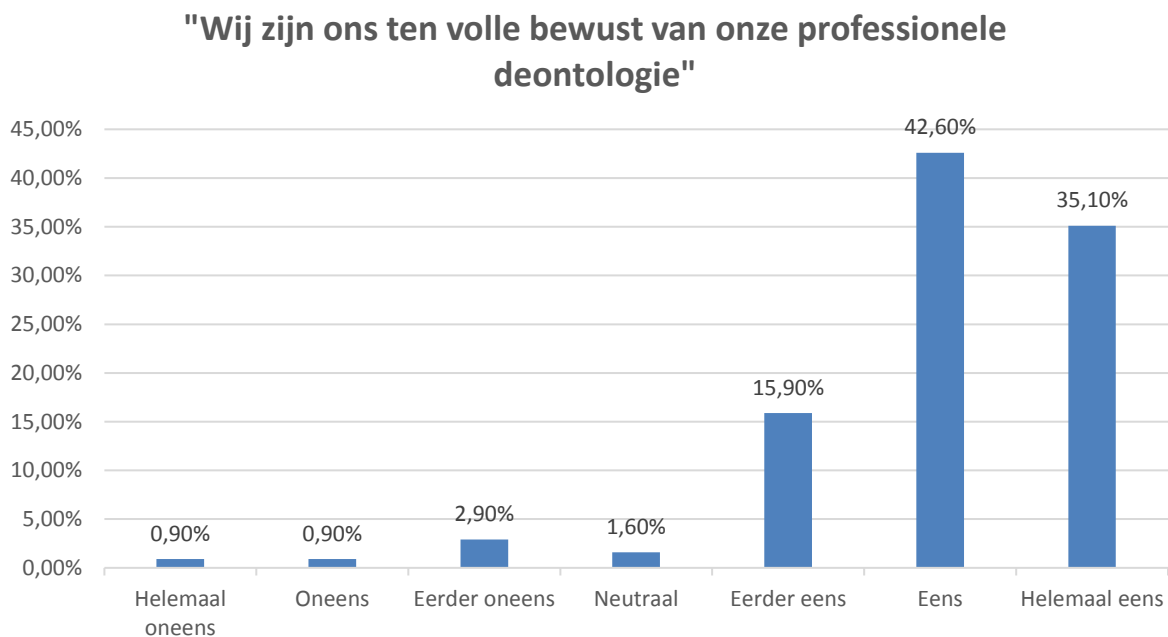
De eerste meting betrof het ethisch en deontologisch klimaat waarin de rechters dagelijks worden tewerkgesteld. Een sterk deontologisch klimaat betekent dat "*magistraten op een positieve manier worden beïnvloed door de ethische en deontologische codes waaraan zij zich moeten houden*" (Valentine & Barnett, 2002). Dit werd getoetst aan de hand van een schaal van Valentine en Barnett (2002). De schaal bestaat uit verschillende indicatoren, zoals bijvoorbeeld in welke mate deontologisch correct gedrag beloond wordt. Gemiddeld werd hier **4,21 op een schaal van 7** gescoord, met een normaal verdeelde spreiding rond het gemiddelde. Dit impliceert dat magistraten gewag geven van een relatief sterk ethisch en deontologisch klimaat waarbinnen gewerkt wordt. Het ethisch en deontologisch klimaat kan echter niet gelinkt worden aan verschillen tussen types magistraten of kenmerken van het profiel van de magistraten.

Eén van de indicatoren omvat of de magistraten zich voldoende bewust zijn van hun professionele deontologie. Hierop werd gemiddeld 5,99 op een schaal van 7 gescoord. Daarbij is er een normale verdeling rond het gemiddelde. We kunnen hieruit concluderen dat de magistraten zich erg bewust zijn van de deontologie. Dit wordt grafisch weergegeven in figuur 2 en 3.

*Figuur 2 Bewustzijn van deontologie: antwoorden*

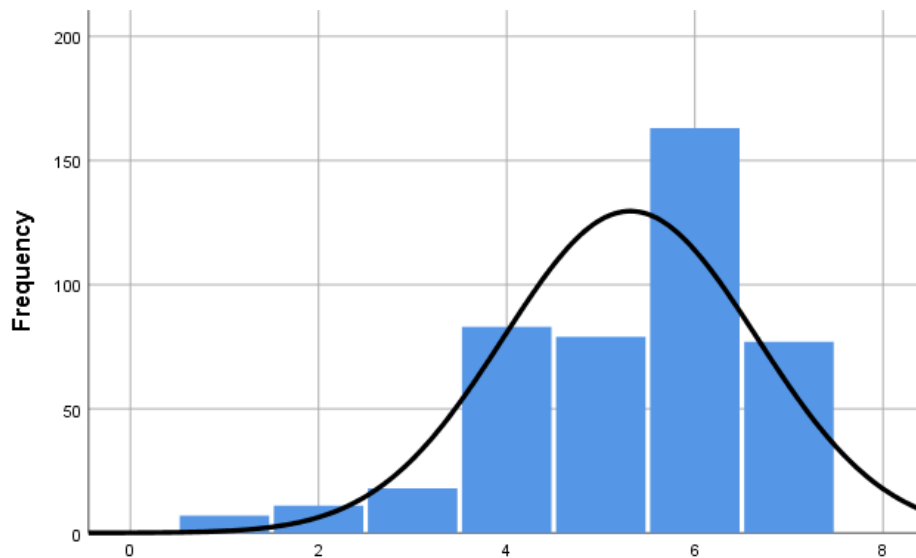


*Figuur 3 Bewustzijn van deontologie: percentages*

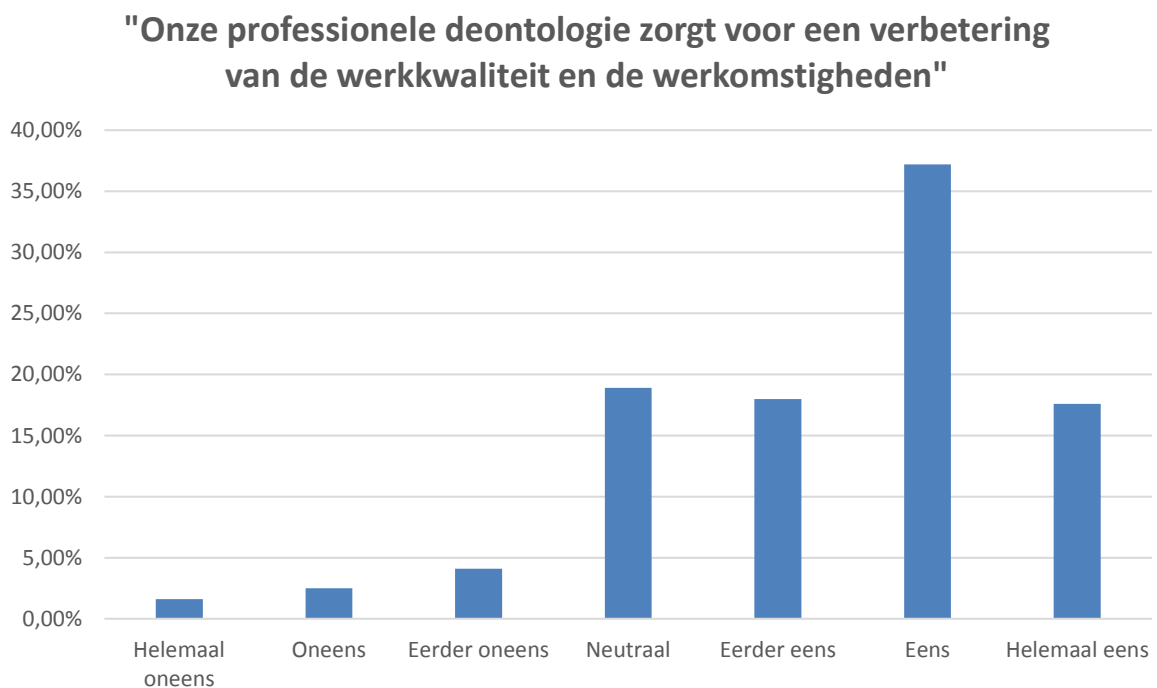


Tevens werd aan de deelnemers ook gevraagd in welke mate hun professionele deontologie in hun ogen zorgt voor een verbetering van de werkkwaliteit en de werkomstandigheden. Op deze indicator werd gemiddeld 5,31 op 7 gescoord. Ook hier observeren we een normale verdeling rond het gemiddelde. Bijgevolg zijn de deelnemers van mening dat hun deontologie effectief zorgt voor verbetering van de werkkwaliteit en de werkomstandigheden. Dit wordt grafisch weergegeven in figuur 4 en 5.

*Figuur 4 Verbetering werkkwaliteit en -omstandigheden door deontologie: antwoorden*

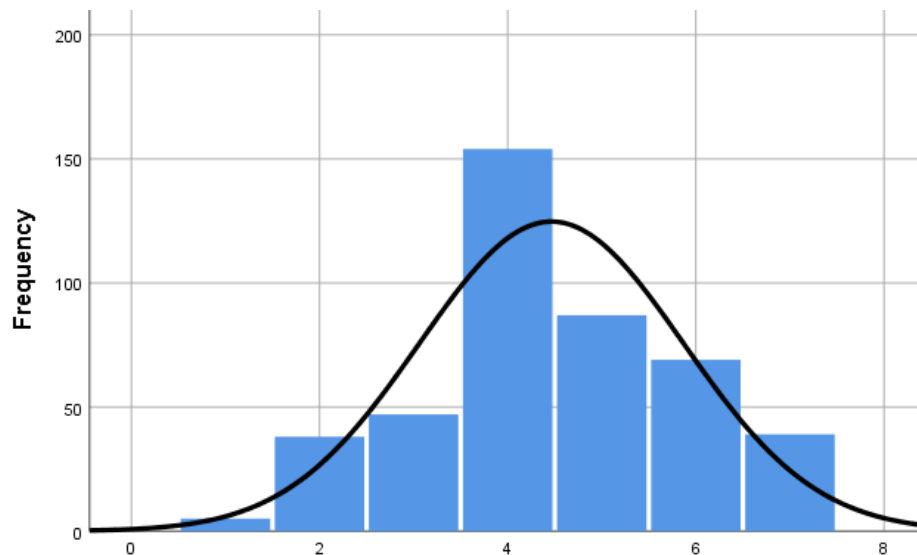


*Figuur 5 Verbetering werkkwaliteit en -omstandigheden door deontologie: percentages*

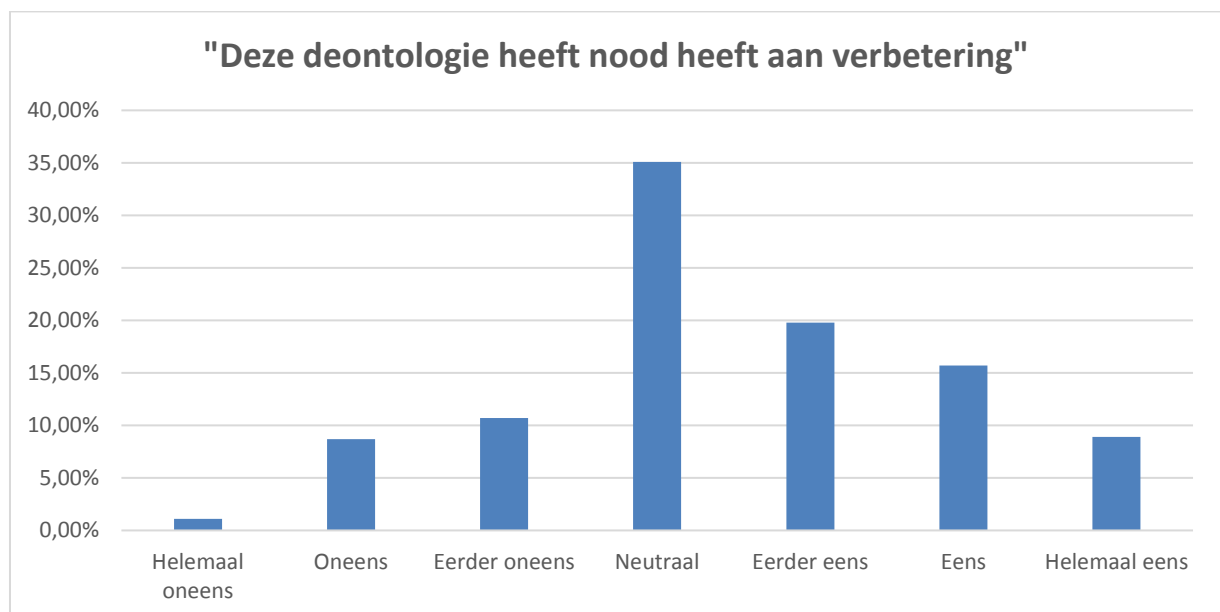


Vervolgens werd gepeild naar de mate waarin de deontologie nood heeft aan verbetering in de ogen van de deelnemers. Het resultaat bij de nood aan verbetering was gemiddeld 4,46 op 7. Hoewel we hier een normale verdeling rond het gemiddelde, zien we dat de meningen hier sterker verdeeld zijn, met een grote meerderheid die neutraal is of eerder geneigd is in te stemmen met een verbetering van de professionele deontologie. Dit wordt geïllustreerd in figuur 6 en 7.

*Figuur 6 Nood verbetering deontologie: antwoorden*



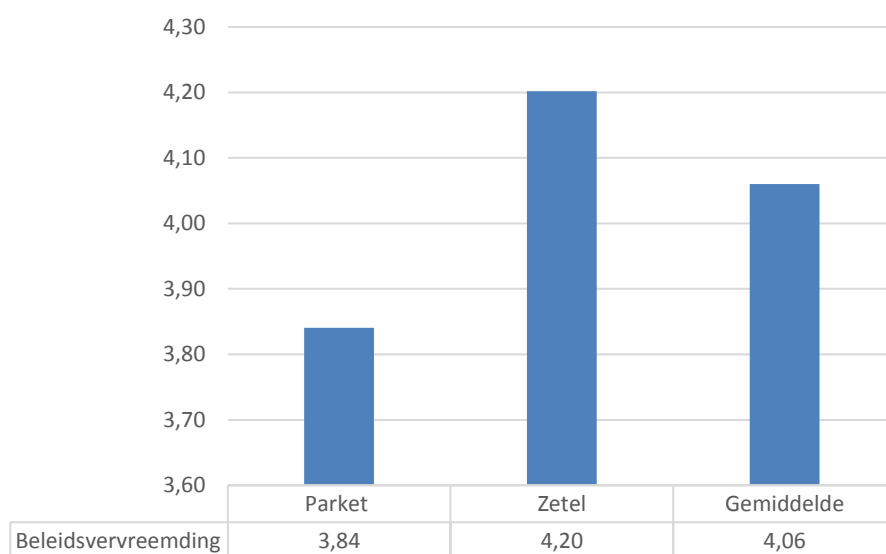
*Figuur 7 Nood aan verbetering deontologie: percentages*



### 1.1.2 Vervreemding tegenover het gevoerde beleid (beleidsvervreemding)

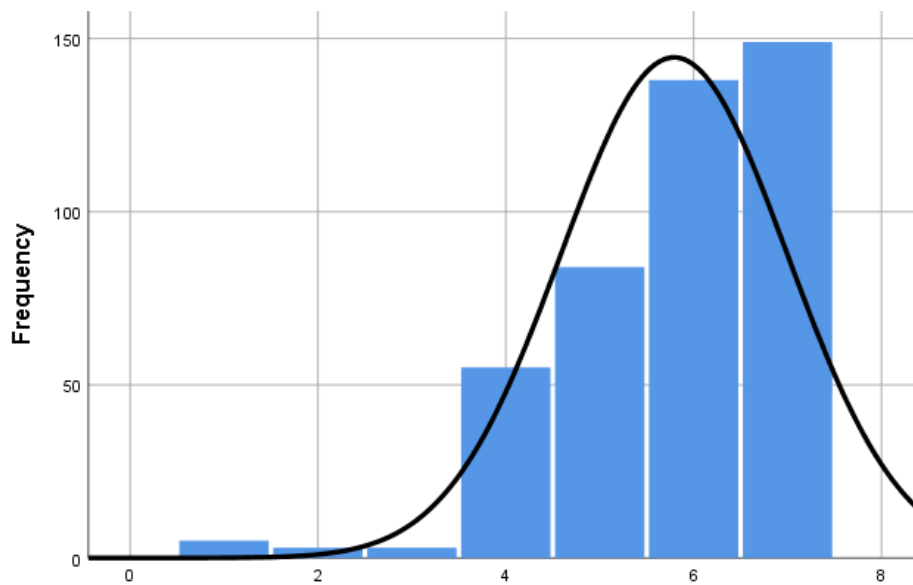
Met dit meetinstrument van Van Engen (2017) wordt nagegaan of vervreemding wordt ervaren ten opzichte van het gevoerde justitiebeleid. Beleidsvervreemding zou zich voordoen “als magistraten zich niet verbonden voelen met het gevoerde beleid en zich niet kunnen identificeren met het algemene beleid”. (Van Engen, 2017). Dit wordt onder andere gemeten met de indicator die nagaat of de rechters vinden dat het justitiebeleid, algemeen genomen, bijdraagt aan maatschappelijk relevante doelstellingen en hen beter toelaat hun cliënten te helpen. De gemiddelde **score op deze schaal was 4,16 op 7**, met een normaal verdeelde spreiding rond het gemiddelde. Bijgevolg kunnen we concluderen dat er een neutrale tot hoge beleidsvervreemding heerst bij de bevroegde magistraten. Ook kan worden vastgesteld dat er significante verschillen zijn tussen beide types magistraten. Dit wordt geïllustreerd in figuur 8. Zittende magistraten zijn geneigd met grotere gevoelens van beleidsvervreemding te koesteren dan de staande magistraten, met een gemiddelde van respectievelijk 4,43 op 7 en 3,73 op 7.

Figuur 8 Beleidsvervreemding volgens type magistraat

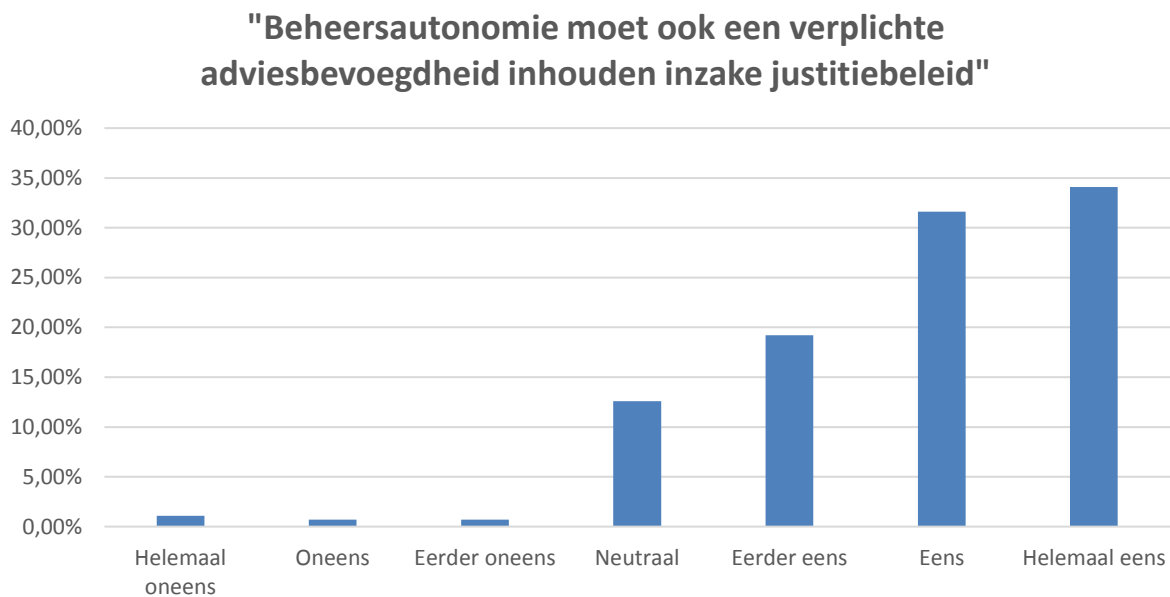


Daarnaast kan ook worden vastgesteld dat deelnemers van de Nederlandse taalgroep een lagere beleidsvervreemding voelen, met een gemiddelde van 4,61 tegenover een gemiddelde van 3,78 op 7 bij hun Franstalige tegenhangers. Op de indicator die stelde “Beheersautonomie moet ook een verplichte adviesbevoegdheid inzake justitiebeleid inhouden”, werd 5,79 op een schaal van 7 gescoord, met een normale spreiding rond het gemiddelde. De deelnemers waren het dus hoofdzakelijk eens met deze stelling. Dit is zichtbaar in figuur 9 en 10.

Figuur 9 Beheersautonomie en verplichte adviesbevoegdheid: antwoorden

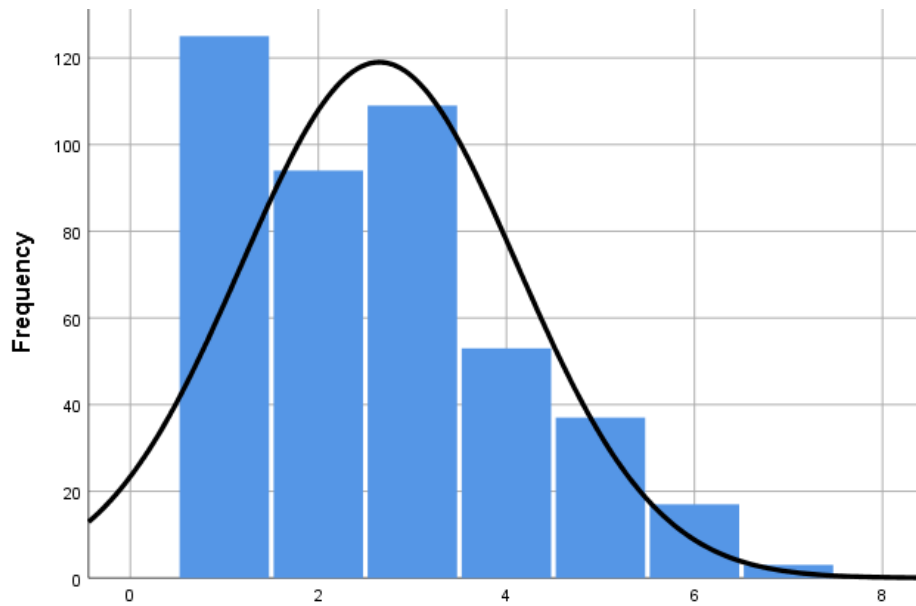


Figuur 10 Beheersautonomie en verplichte adviesbevoegdheid: percentages

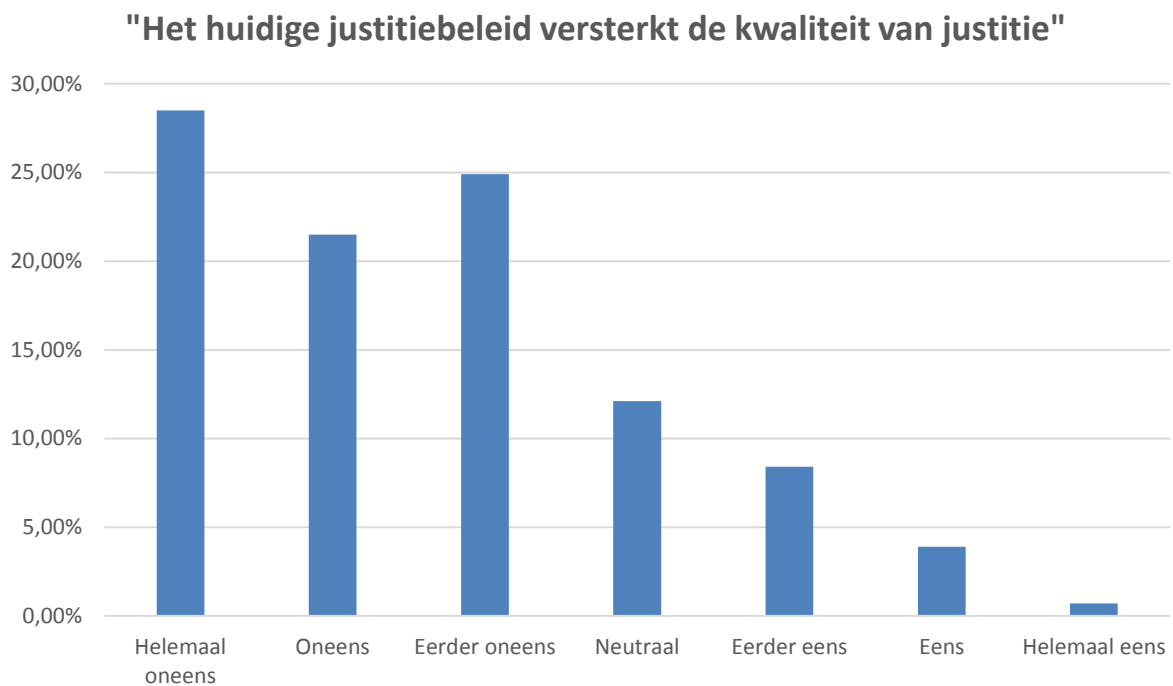


De stelling die peilde naar in hoeverre de deelnemers vinden dat het huidige justitiebeleid de kwaliteit van justitie versterkt, haalde 2,65 op een schaal van 7. Er was ook een normale spreiding rondom het gemiddelde. Deze score wordt geïllustreerd in figuur 11 en 12.

Figuur 11 Justitiebeleid en kwaliteit justitie: antwoorden

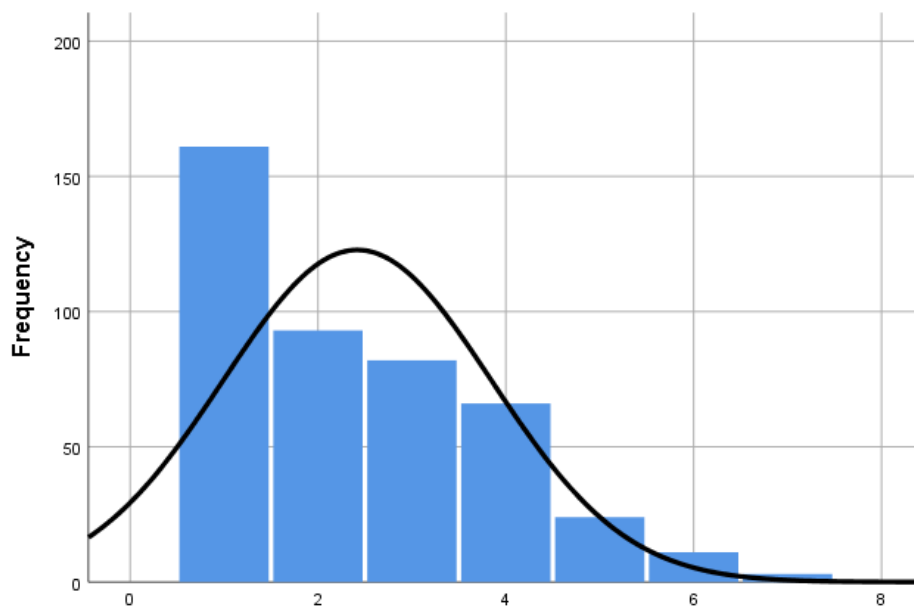


Figuur 12 Justitiebeleid en kwaliteit justitie: percentages

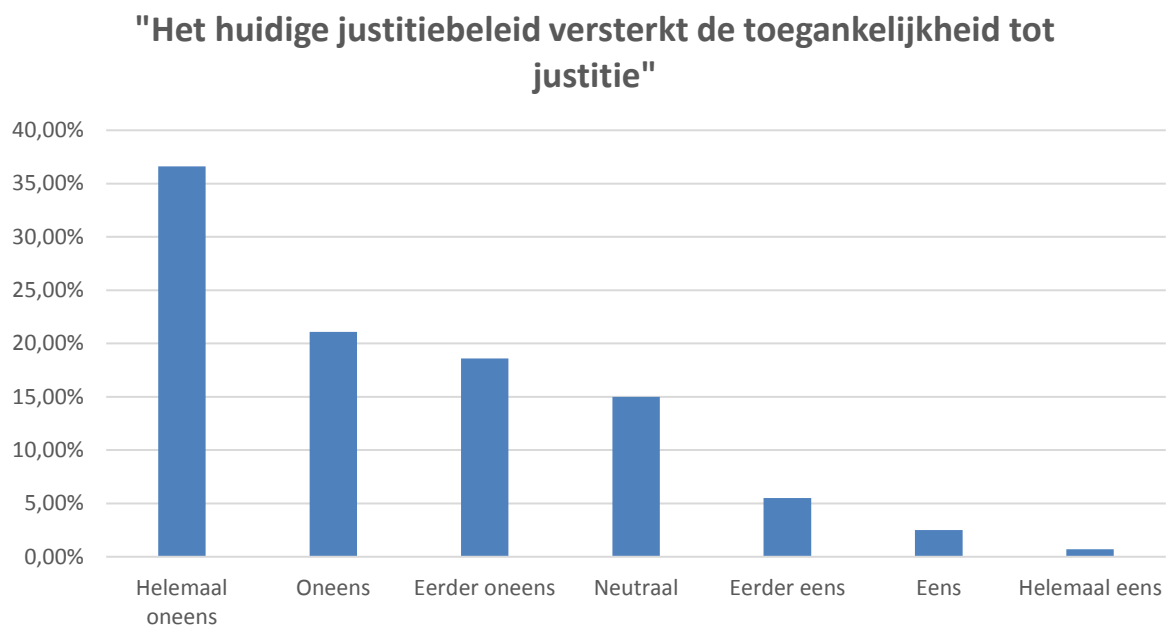


Daarnaast vonden de magistraten ook niet dat het huidige justitiebeleid de toegankelijkheid tot justitie versterkt. De stelling die hiernaar peilde haalde 2,42 op 7 en heeft een normale spreiding rondom het gemiddelde, zoals wordt aangetoond met figuur 13 en 14.

Figuur 13 Justitiebeleid en toegankelijkheid justitie: antwoorden



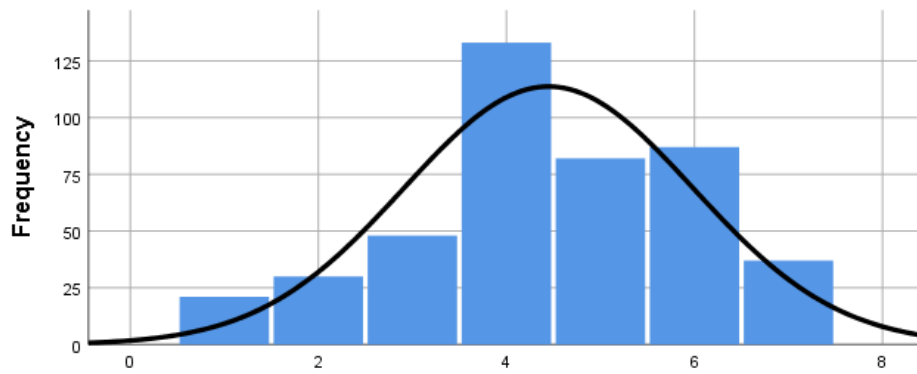
Figuur 14 Justitiebeleid en toegankelijkheid justitie: percentages



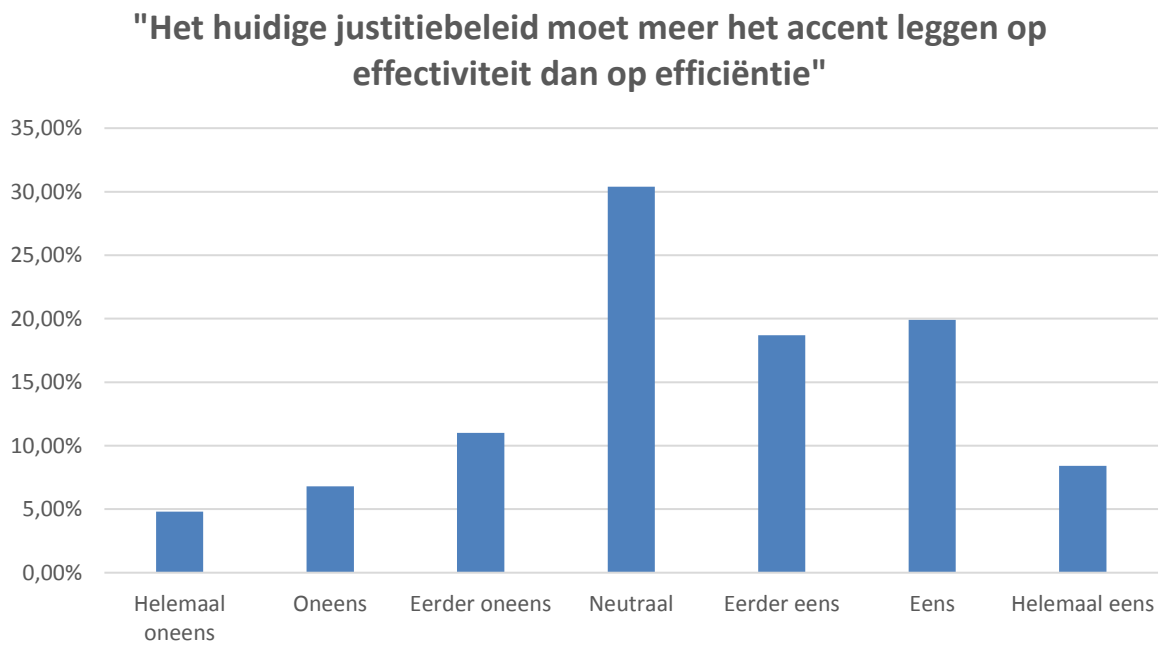
Er werd een 4,45 op 7 gemeten op de stelling die luidde: 'Het huidige justitiebeleid moet meer het accent leggen op effectiviteit dan op efficiëntie'. Opnieuw bemerken we hier een grotere spreiding in antwoorden. Algemeen genomen hebben de magistraten een neutrale tot bevestigende mening tegenover deze stelling. Dit wordt weergegeven in figuur 15 en 16.



Figuur 15 Accent effectiviteit of efficiëntie: antwoorden



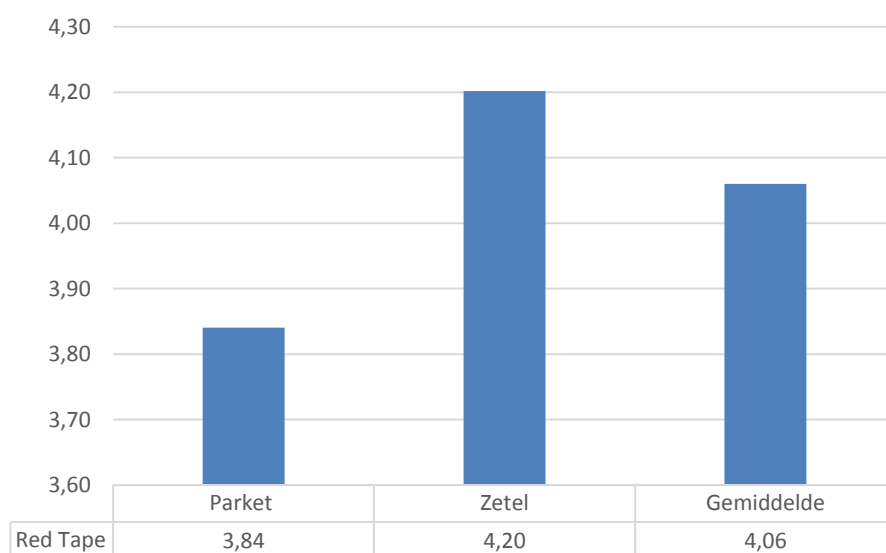
Figuur 16 Accent effectiviteit of efficiëntie: percentages



### 1.1.3 Hinder door regelgeving (red tape)

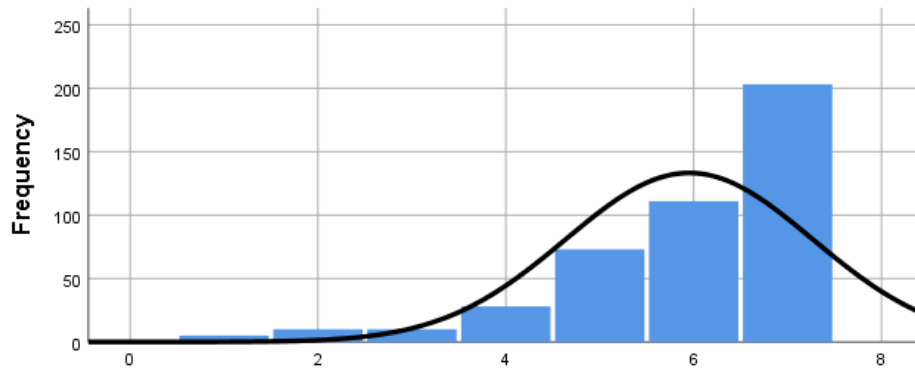
Red Tape betekent: “het gevoel hebben gehinderd te worden door de regelgeving waaraan men zich moet houden” (Van Loon, Leisink, Knies, & Brewer, 2016). Dit werd gemeten aan de hand van een schaal ontwikkeld door Van Loon en collega's (2016). Hierin wordt onder andere gepeild naar het gevoel enige vrijheid te hebben in het toepassen van het justitiebeleid. De gemiddelde score was **4,06 op een schaal van 7**. Hierbij is er een normale spreiding rond het gemiddelde. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat de bevroegde personen weinig tot een neutrale hoeveelheid hinder door regelgeving ondervinden. Daarnaast kan ook hier een verschil bemerkt worden tussen beide types magistraten. Dit is zichtbaar in figuur 17. Zittende magistraten halen hier een hogere gemiddelde score, van 4,20 op een schaal van 7 dan hun tegenhangers, die een score van 3,84 lieten opmeten. Zittende magistraten ondervinden dus minder hinder door regelgeving.

*Figuur 17 Red Tape volgens type magistraat.*

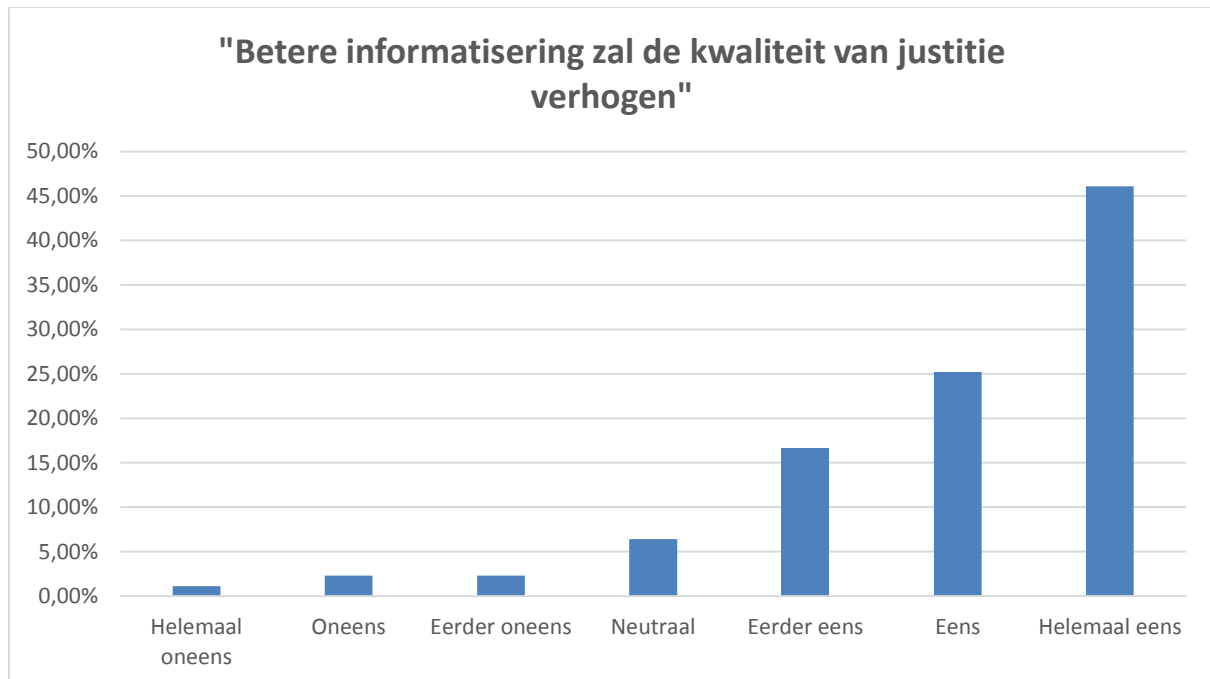


Ook kon een verschil worden opgemerkt tussen Nederlandstalige en Franstalige magistraten. Die eerste scoren 4,21 en daarmee kan worden aangetoond dat zij minder hinder ondervinden dan de tweede groep, die 3,93 scoorde. De deelnemende magistraten gaan akkoord dat betere informatisering de kwaliteit van justitie zal verhogen. Op deze stelling werd namelijk 5,95 op een schaal van 7 gescoord. Dit is terug te vinden in figuur 18 en 19.

*Figuur 18 Informatisering en kwaliteit justitie: antwoorden*

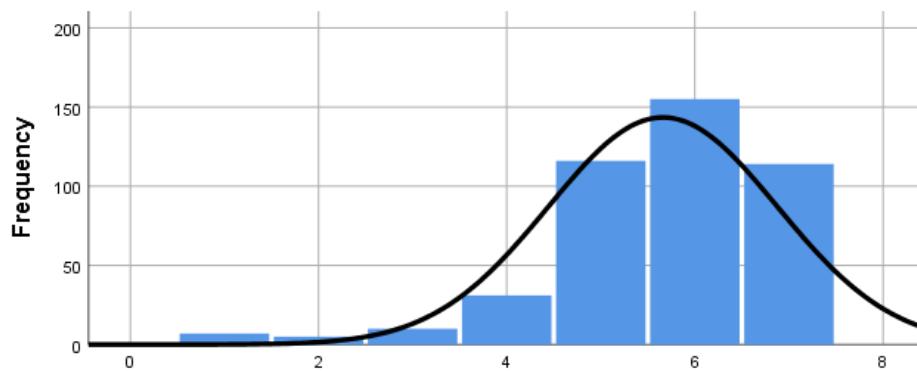


*Figuur 19 Informatisering en kwaliteit justitie: percentages*

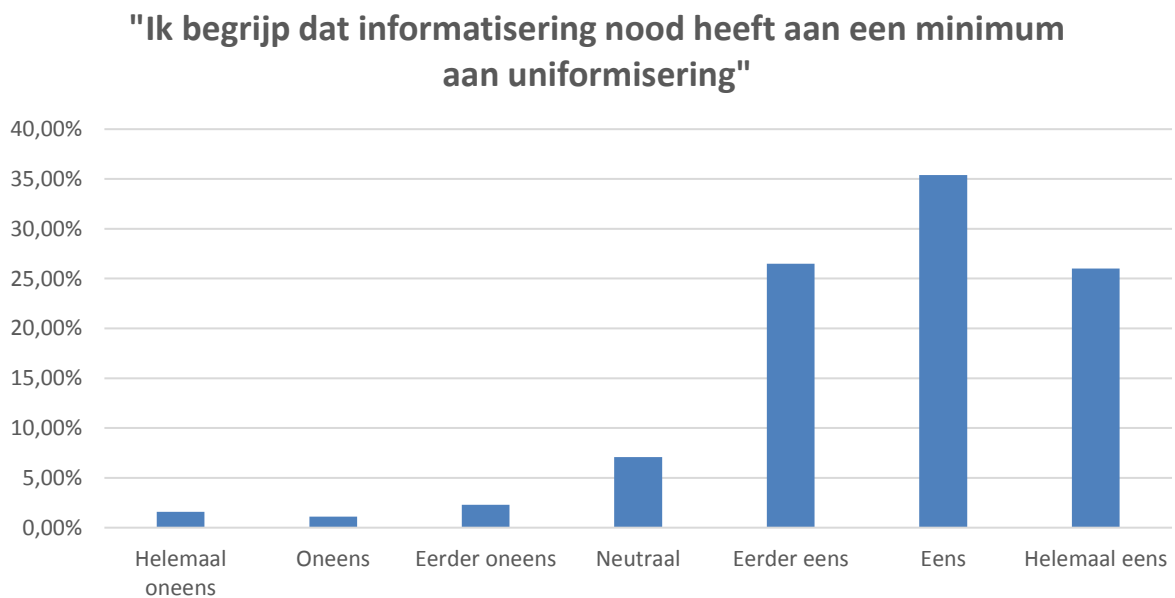


Daarnaast blijkt ook dat de rechters begrijpen dat informatisering nood heeft aan een minimum aan uniformisering. Bij deze indicator werd 5,66 op een schaal van 7 gemeten, met een normale spreiding rond het gemiddelde. Dit werd geïllustreerd in figuur 20 en 21.

Figuur 20 Informatisering en nood aan uniformisering: antwoorden

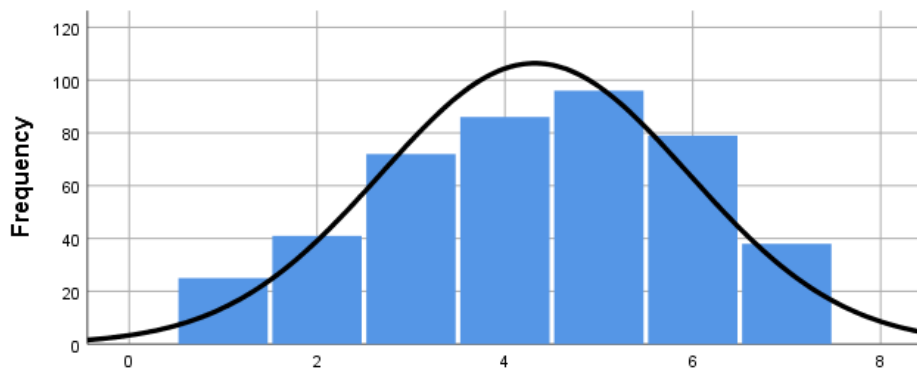


Figuur 21 Informatisering en nood aan uniformisering: percentages

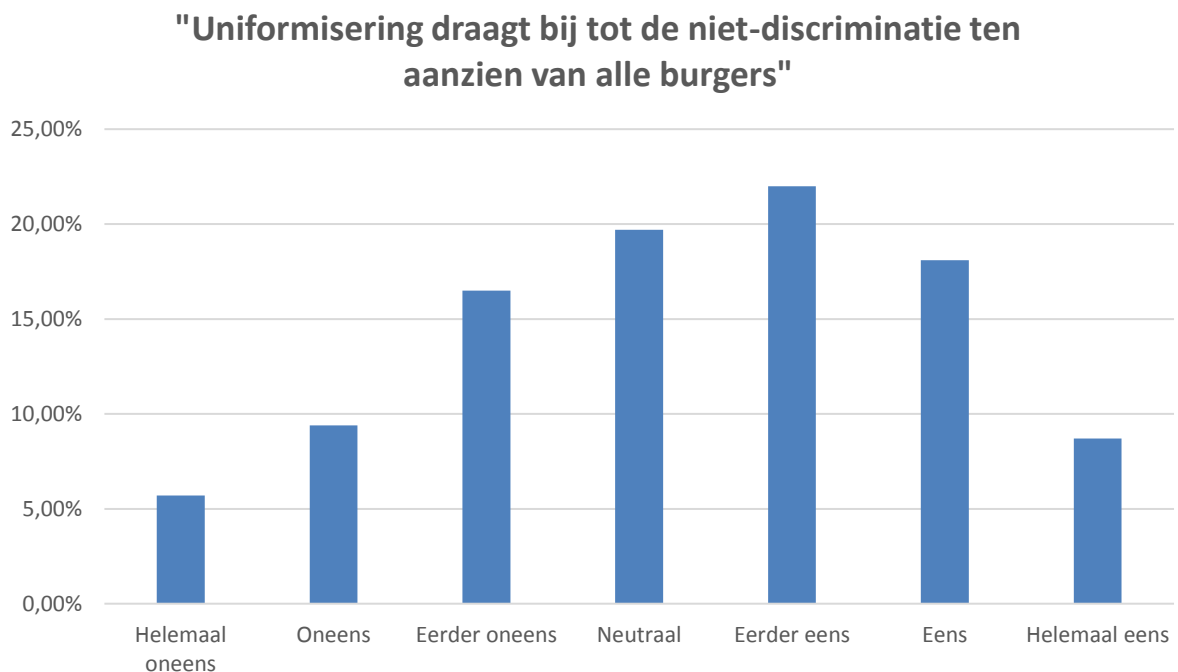


Peiland naar of de rechters het eens zijn met de stelling dat uniformisering bijdraagt tot de niet-discriminatie ten aanzien van alle burgers, werd 4,32 op een schaal van 7 gemeten. Hierbij was echter een sterke spreiding rond het gemiddelde. Dit is ook af te lezen uit figuur 22 en 23

Figuur 22 Uniformisering en niet-discriminatie van burgers: antwoorden



Figuur 23 Uniformisering en niet-discriminatie van burgers: percentages

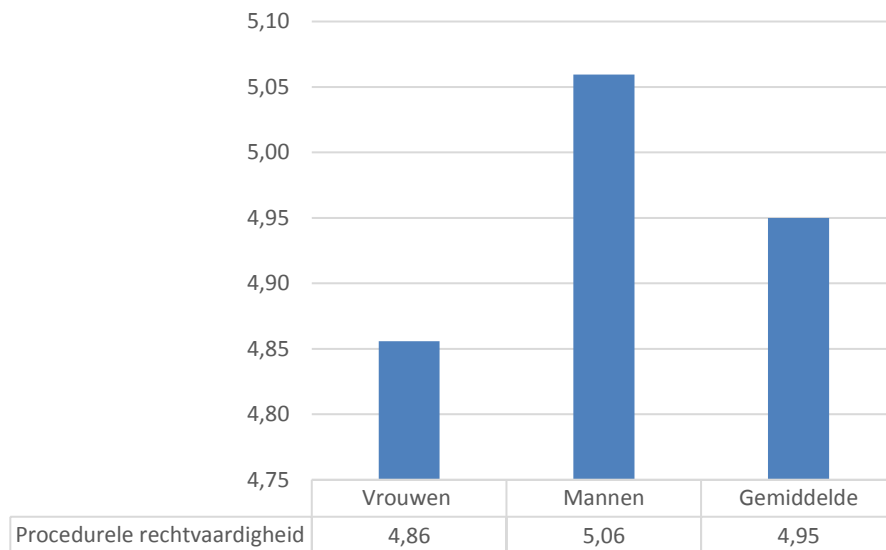


#### 1.1.4 Rechtvaardigheid van interne procedures

Vervolgens werd de rechtvaardigheid van interne procedures gemeten. Dit refereert naar de mate waarin "de procedures binnen de rechtbank of het parket rechtvaardig zijn en op een juiste en rechtvaardige manier worden toegepast". Dit werd gemeten aan de hand van een schaal ontwikkeld door Colquitt (2001). De schaal werd samengesteld door middel van zeven verschillende indicatoren, bijvoorbeeld een indicator die bevroegt of de procedures binnen de rechtbank of het parket op een consistente manier verlopen. Hierop werd een gemiddelde **score van 4,95 op een schaal van zeven** gehaald, met een normale spreiding rond het gemiddelde. Een hoge rechtvaardigheid van interne procedures werd gemeten.

Percepties over de rechtvaardigheid van interne procedures verschillen significant tussen vrouwelijke en mannelijke magistraten, zoals zichtbaar is in figuur 24. Waar vrouwen gemiddeld 4,86 op een schaal van 7 behalen, halen mannen gemiddeld een 5,06. Dit impliceert dat, algemeen genomen, vrouwen het verloop van interne procedures als minder rechtvaardig ervaren dan hun mannelijke collega's.

*Figuur 24 Procedurele rechtvaardigheid volgens geslacht*



## **1.2 Het welzijn van magistraten**

### **1.2.1 Job tevredenheid**

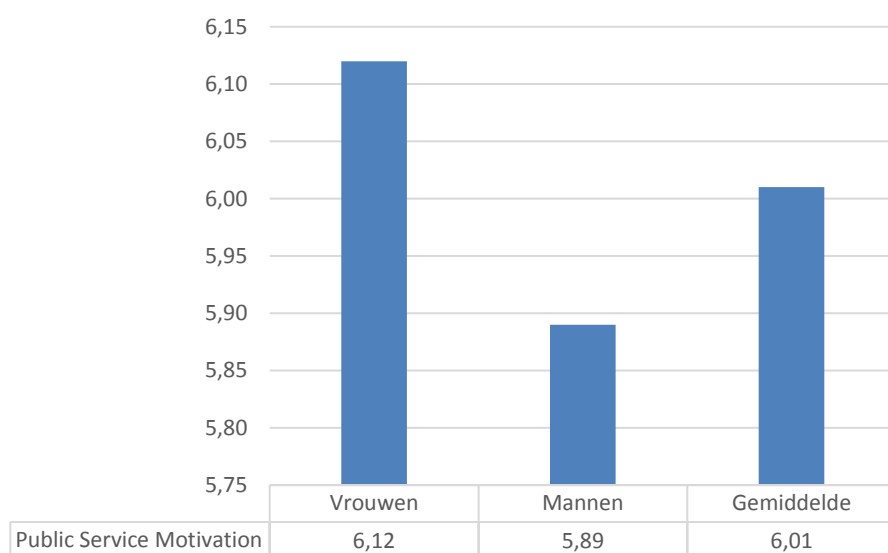
Job tevredenheid werd gemeten aan de hand van een schaal door Cammann, Fichman, Jenkins en Klesh (1979). Gemiddeld scoren magistraten hier **6,08 op een schaal van 7**, wat impliceert dat meeste magistraten zeer tevreden zijn binnen hun job. Hier is een normale spreiding ten opzichte van het gemiddelde. Een significant verschil werd opgemerkt tussen Franstalige en Nederlandstalige magistraten. Bij Franstalige rechters werd een hogere job tevredenheid gemeten dan bij Nederlandstalige, met respectievelijke gemiddelden van 6,11 en 5,86.

### 1.2.2 Sociale motivatie (PSM)

Sociale motivatie of Public Service Motivation handelt over “de mate waarin men gemotiveerd is om bij te dragen aan de maatschappij door middel van het werk dat men uitvoert.” (Van Loon, Vandenabeele, & Leisink, 2015) Dit werd bevraagd aan de hand van een schaal ontwikkeld door Van Loon en haar collega’s. Deze peilt onder andere naar het belang dat zij hechten aan het welzijn van anderen. We bekommen hier een gemiddelde score van **6,01 op een schaal van 7**, met een lage spreiding rond het gemiddelde, waardoor de deelnemende magistraten als zeer sterk sociaal gemotiveerd kunnen beschouwd worden.

Er is gemiddeld een hogere public service motivation bij de deelnemers aan het onderzoek van het vrouwelijke geslacht, dan de deelnemers van het mannelijke geslacht. Dit wordt geïllustreerd in figuur 25. Vrouwen scoren gemiddeld 6,12 op een schaal van 7 en mannen scoren gemiddeld 5,89.

Figuur 25 Public Service Motivation naar geslacht



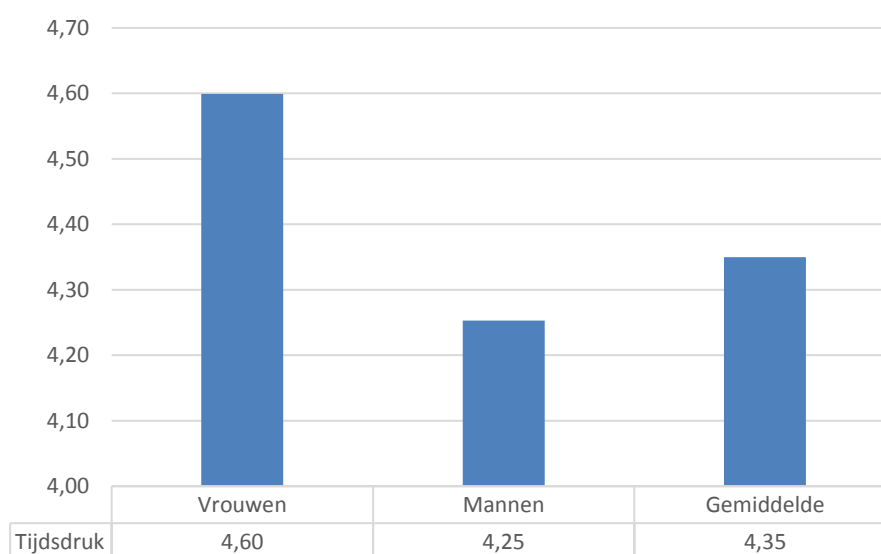
### 1.2.3 Toewijding

Door middel van een schaal die werd ontwikkeld door Rhoades, Eisenberger en Armeli (2001) werd gekeken naar de toewijding die deelnemers aan dit onderzoek voelen voor hun eigen rechtbank. Hier werd een score van **4,74 op een schaal van 7** gemeten, met een normale spreiding rond het gemiddelde. We concluderen dat magistraten een sterke toewijding aan de rechtbank voelen. Voor dit thema werden geen significante verschillen op basis van de kenmerken van de bevroegde rechters vastgesteld.

### 1.2.4 Ervaren tijdsdruk

Aan de hand van onderzoek gevoerd door Macky en Boxall (2008) werd ook de ervaren tijdsdruk bevraagd. Dit betekent dat werd gemeten of de bevroagde rechters een (te hoge) druk ervaren om hun werk binnen een bepaald tijdsbestek af te ronden. Hier werd onder andere gepeild naar in hoeverre de magistraten voldoende tijd hebben om al hun taken te volbrengen. Op deze schaal werd een **score gemeten van 4,35 op 7**. Mannelijke deelnemers scoren hier 4,25 op 7, wat lager ligt dan de vrouwelijke score van 4,60. Dit wordt visueel voorgesteld in figuur 26. We kunnen dus zeggen dat mannelijke rechters minder tijdsdruk ervaren in het uitoefenen van hun job.

Figuur 26 Tijdsdruk volgens geslacht



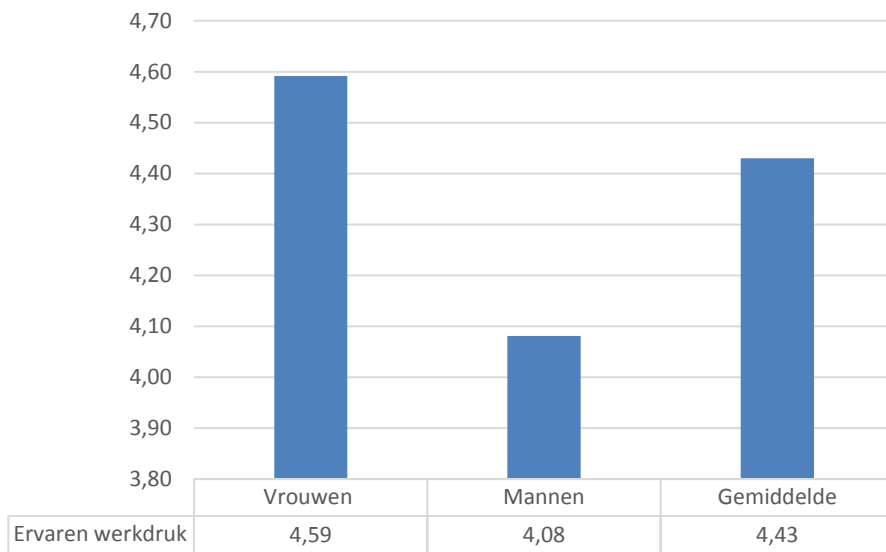
### 1.2.5 Ervaren werkdruk

Tevens werd middels het werk van Macky en Boxall (2008) de ervaren tijdsdruk onderzocht. We bevroagden of de deelnemers een (te hoge) druk ervaren om werk af te leveren van een zeker kwalitatieve en kwantitatieve standaard. Daarbij werd bijvoorbeeld bevroagd of de standaard op vlak van prestaties binnen de job van deelnemers niet te hoog lag. De **score op deze schaal bedraagt 4,43 op 7**, met een normale spreiding rond het gemiddelde. Dit geeft aan dat de geen hoge werkdruk wordt ervaren onder de deelnemende magistraten.

Hier werden enkele significante verschillen vastgesteld op basis van de kenmerken van de magistraten. Deze worden geïllustreerd door de figuren 27 en 28. Ten eerste valt een verschil op basis van geslacht op te merken. Vrouwen scoren gemiddeld 4,59 op schaal van 7. Dit betekent dat zij een hogere werkdruk ervaren dan de mannelijke deelnemers, die een gemiddelde scoren van 4,08.

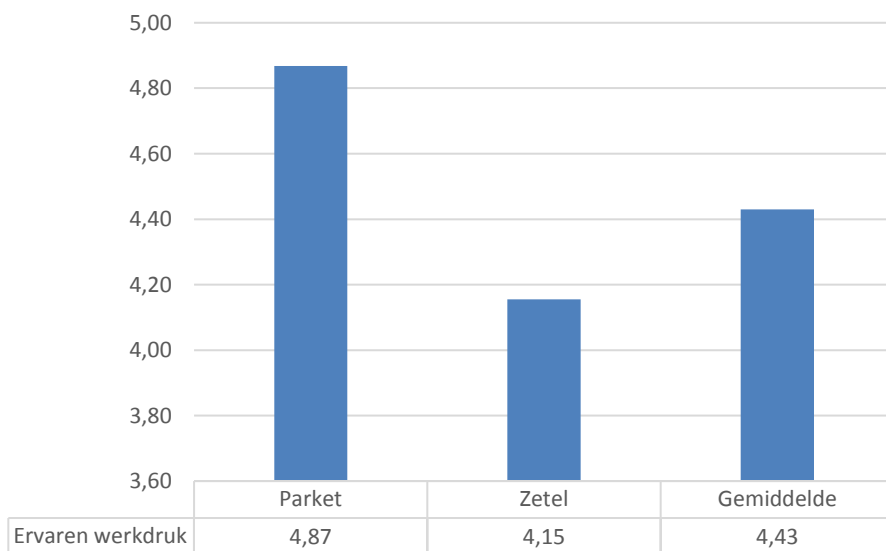


Figuur 27 Ervaren werkdruk naar geslacht



Ten tweede werd ook een significant verschil opgemerkt naargelang het type magistraat. De staande magistratuur scoorde op dit thema beduidende hoger dan de andere groep magistraten, met respectievelijk gemiddeldes van 4,87 en 4,15. Binnen de parketten wordt dus een hogere werkdruk ervaren dan binnen de rechtbanken.

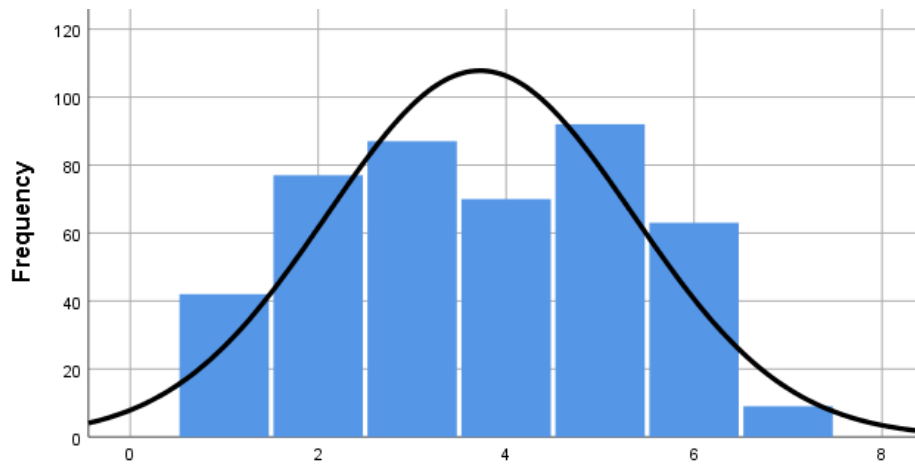
Figuur 28 Ervaren werkdruk volgens type magistraat



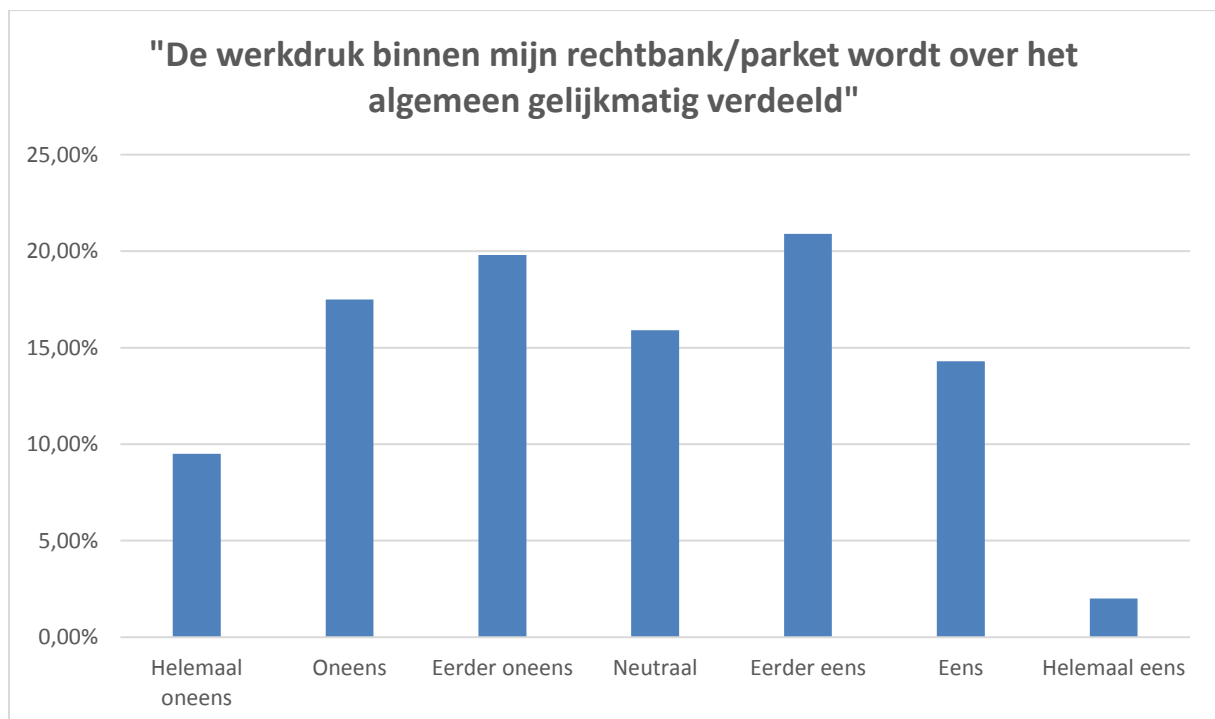
Een derde verschil werd ook bemerkt tussen de beide taalgroepen. Hier kwam naar voor dat Nederlandstalige rechters een iets hogere werkdruk ervaren, met een gemiddelde van 4,63 op een schaal van 7, dan de Franstalige rechters, die een gemiddelde lieten registreren van 4,27 op een schaal van 7.

Ook werd bevestigd of de werkdruk binnen het parket of de rechtbank over het algemeen gelijkmatig verdeeld wordt. Hierbij werd een gemiddelde score gemeten van 3,72 op een schaal van 7. Hier kunnen echter wel grote individuele verschillen worden vastgesteld tussen individuele magistraten, zoals ook kan worden vastgesteld op figuur 29 en 30.

*Figuur 29 Gelijkmatige verdeling werkdruk*



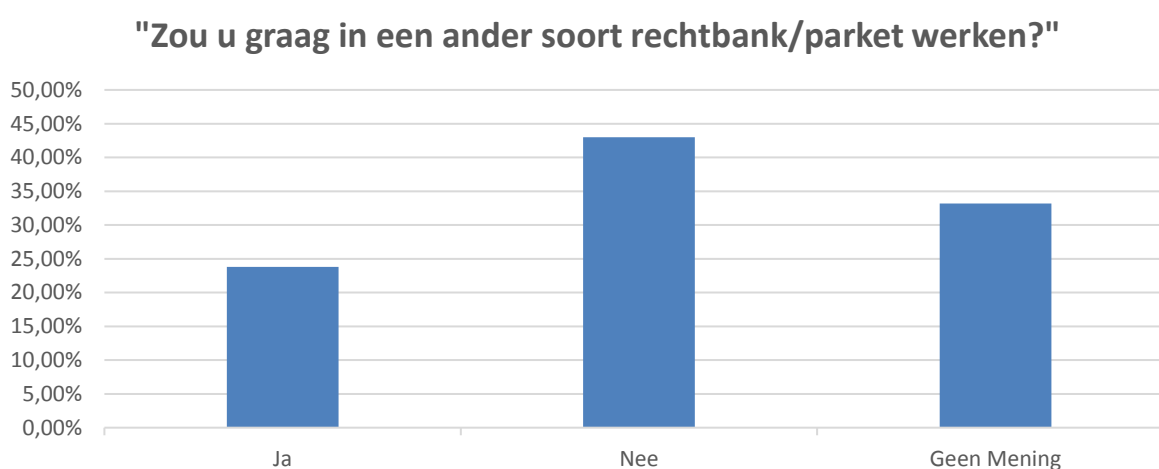
*Figuur 30 Gelijkmatige verdeling werkdruk: percentages*



### 1.2.6 Interne verlooptenties

Ook werd gevraagd naar de verlooptenties van de magistraten. Dit betekent dat hen gevraagd werd of zij graag in een andere rechtbank of parket zouden willen werken. De resultaten hiervan worden geïllustreerd in figuur 31. De grootste groep antwoordde hierop negatief, namelijk 43,0%. Een groep van 23,8% antwoordde hierop dat zij wel graag in ander soort rechtbank of parket zouden willen werken. De overige deelnemers gaven hierop aan geen mening over de vraag te hebben. Op dit thema werden geen significante verschillen opgemerkt op basis van de kenmerken van de deelnemende rechters.

Figuur 31 Verlooptenties magistraten



### 1.3 De prestaties van magistraten

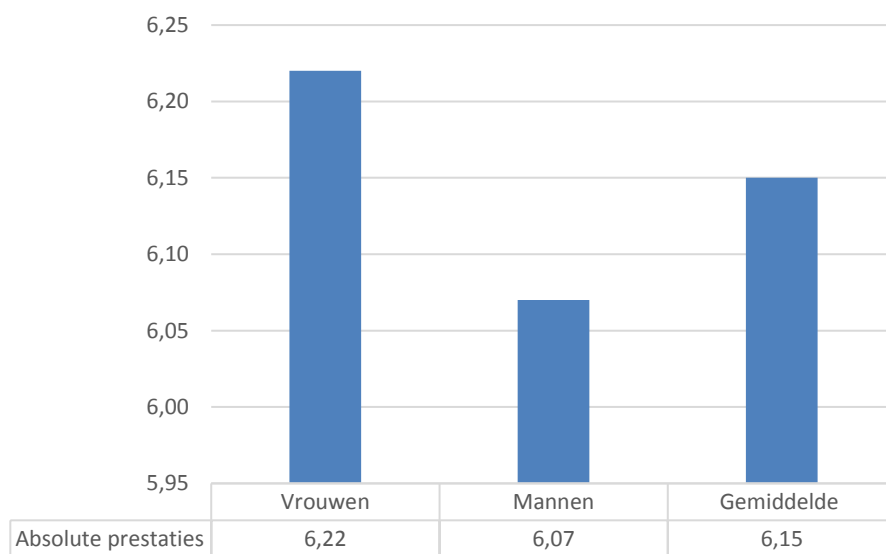
De drie volgende thema's, die allen betrekking hebben op de prestaties van de magistraten werden bevraagd door middel van verschillende schalen. Deze schalen zijn telkens gebaseerd op een onderzoek naar prestaties dat gevoerd werd door Welbourne, Johnson en Erez (1998).

#### 1.3.1 Algemene prestaties

Er werd bevraagd hoe de deelnemers kijken naar de eigen prestaties. Dit werd gedaan aan de hand van een schaal bestaande uit vier indicatoren, waarbij bijvoorbeeld werd gevraagd naar de kwaliteit en kwantiteit die de deelnemende magistraten aanleveren. Hier werd een score gemeten van **6,15 op een schaal van 7**, met een lage spreiding rondom het gemiddelde. Over het algemeen kijken de deelnemers dus zeer positief naar de eigen prestaties. Daarnaast werd ook gevraagd naar de relatieve prestaties. Dit betekent dat we vragden naar hoe de deelnemers kijken naar de eigen prestaties in vergelijking met de prestaties van anderen. Hier werd een iets lagere score gehaald, namelijk van **4,8 op een schaal van 7**. Hierbij was ook een kleine spreiding rondom het gemiddelde.

Op vlak van absolute prestaties werd bemerkt dat vrouwen hoger scoren dan mannen. Dit is te zien in Figuur 32. De vrouwelijke deelnemers behalen een gemiddelde van 6,22 op een schaal van 7. Mannen haalden gemiddeld een score van 6,07. Dit betekent dat de vrouwelijke rechters over het algemeen hun prestaties op het werk hoger inschatten dan mannen. Er bestaat ook een kleine positieve significante relatie tussen anciënniteit en relatieve prestaties. Dit betekent dat de prestaties die de magistraten zichzelf geven ten opzichte van anderen in kleine mate stijgt naarmate de anciënniteit van de rechters toeneemt.

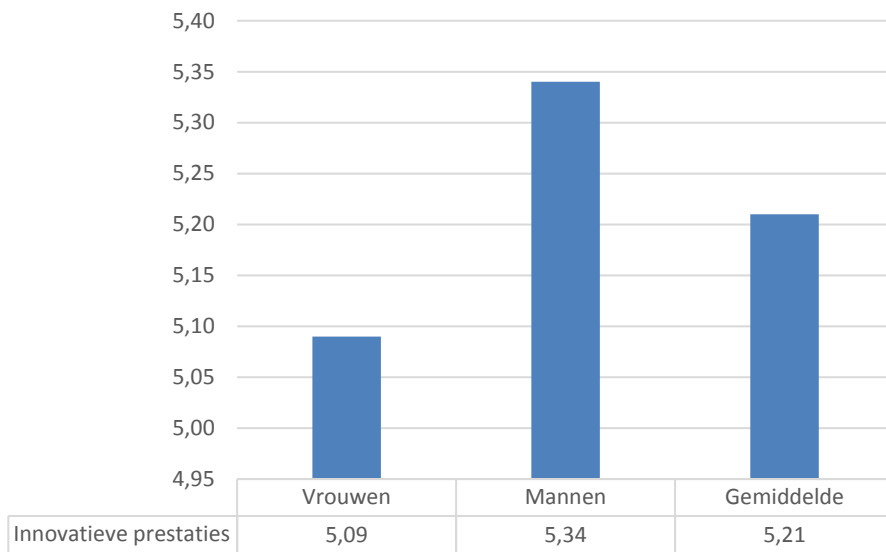
*Figuur 32 Absolute prestaties volgens geslacht*



### **1.3.2 Innovatieve prestaties**

Daarnaast werd gepeild naar de innovativiteit van de deelnemende magistraten. Dit omvat de mate waarin magistraten erin slagen in hun dagdagelijkse werkactiviteiten voor de dag te komen met nieuwe inzichten, ideeën of werkwijzen. Dit leverde een score van **5,21 op een schaal van 7** op, met een normale spreiding rondom het gemiddelde. Dus scoren de bevrageden sterk op innovatieve prestaties. De mannelijke bevrageden scoren evenwel iets beter dan hun vrouwelijke collega's, met gemiddelden van respectievelijk 5,34 en 5,09 op een schaal van 7. Dit wordt visueel weergegeven in figuur 33.

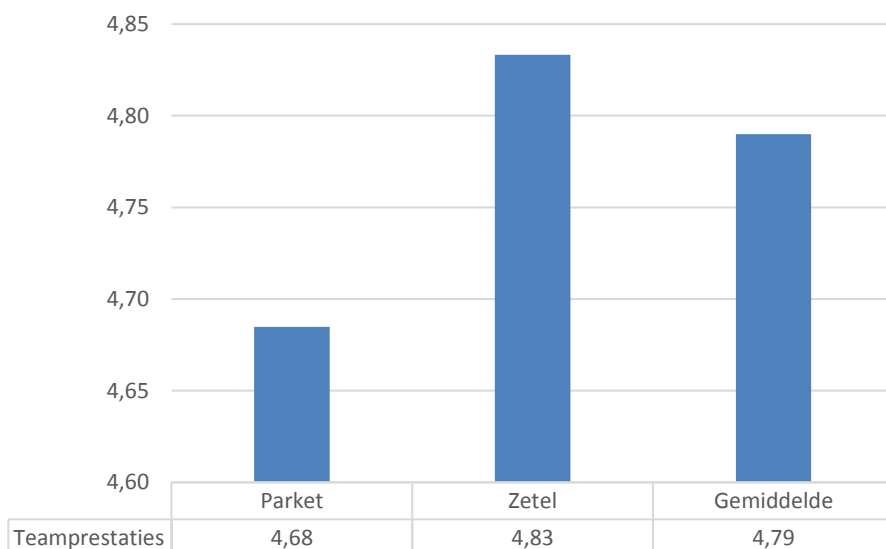
Figuur 33 Innovatieve prestaties volgens geslacht



### 1.3.3 Teamprestaties

Ten slotte werd gepeild naar de teamprestaties van de magistraten. Dit betekent dat we bevroegen hoe de rechters in een groep functioneren. Binnen deze schaal werden vier indicatoren opgenomen. Eén van de indicatoren was bijvoorbeeld of de magistraat goed kan functioneren als deel van een team of werkgroep. Hierop werd een gemiddelde score behaald van **4,79 op een schaal van 7**, met een kleine spreiding rondom het gemiddelde. Er is dus een hoge score op vlak van teamprestaties. Hier kan een discrepantie worden vastgesteld tussen de twee types magistraten. Bij zittende magistraten werd een gemiddelde score van 4,83 op een schaal van 7 gemeten, terwijl dat bij hun tegenhangers slecht 4,68 was. Dit verschil is zichtbaar in figuur 23.

Figuur 34 Teamprestaties volgens type magistraat



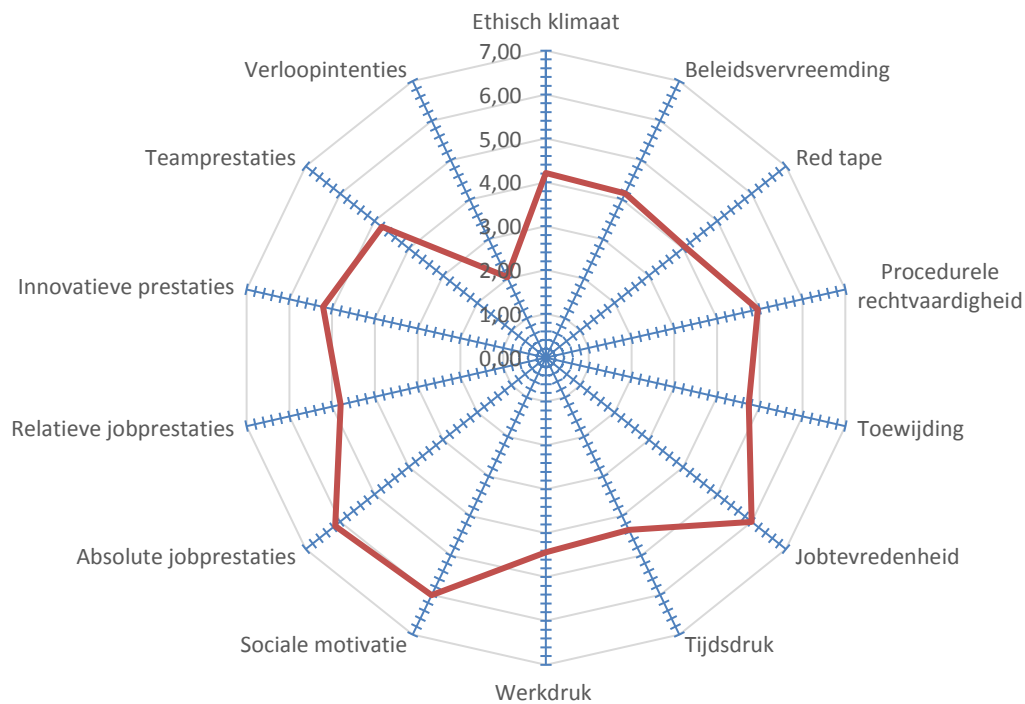
## 1.4 Integratief overzicht

Tot slot bieden wij hieronder een overzicht van de gemiddelde resultaten en de bijhorende standaardafwijkingen per thema dat bevroegd werd in dit onderzoek. Dit vindt u terug in tabel 15. Verder staat ook in visuele representatie van de algemene resultaten in figuur 35.

Tabel 4 Overzicht gemiddelde scores en standaardafwijkingen per bevroegd thema

Concept	Gemiddelde	Standaardafwijking
Ethisch en deontologisch klimaat	4,21	1,00
Beleidsvervreemding	4,16	1,44
Red tape	4,06	0,93
Rechtvaardigheid van interne procedures	4,95	0,98
Job tevredenheid	6,00	1,08
Public Service Motivation	6,01	0,69
Toewijding	4,74	1,06
Ervaren tijdsdruk	4,35	1,50
Ervaren werkdruk	4,43	4,42
Verloopintenties	2,04	0,74
Absolute prestaties	6,15	0,75
Relatieve prestaties	4,80	0,96
Innovatieve prestaties	5,21	1,26
Teamprestaties	4,79	0,93

Figuur 35 Gemiddelde scores per thema



## 2 Resultaten volgens magistratenprofiel

Vervolgens brengen we hieronder nog eens een overzicht van de verschillen naar geslacht en type magistraat. De significante verschillen worden telkens overlopen. Globaal worden de scores tot slot geïllustreerd door middel van een spinnenwebfiguur.

### 2.1 Verschillen naar geslacht

We vinden significante verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke magistraten op vlak van zes concepten, dewelke worden weergegeven in tabel 16. Ten eerste scoren mannen gemiddeld hoger op vlak van **procedurele rechtvaardigheid**. In andere woorden, mannen beschouwen over het algemeen het verloop van interne procedures binnen de rechtbank als rechtvaardiger dan hun vrouwelijke collega's (verschil: +0,20). Opmerkelijker zijn de verschillen op vlak van **tijds- en werkdruk**, waarbij we zien dat vrouwelijke magistraten zowel blijken te geven van een hogere tijdsdruk (verschil: +0,35) als werkdruk dan mannelijke magistraten (verschil: +0,49).

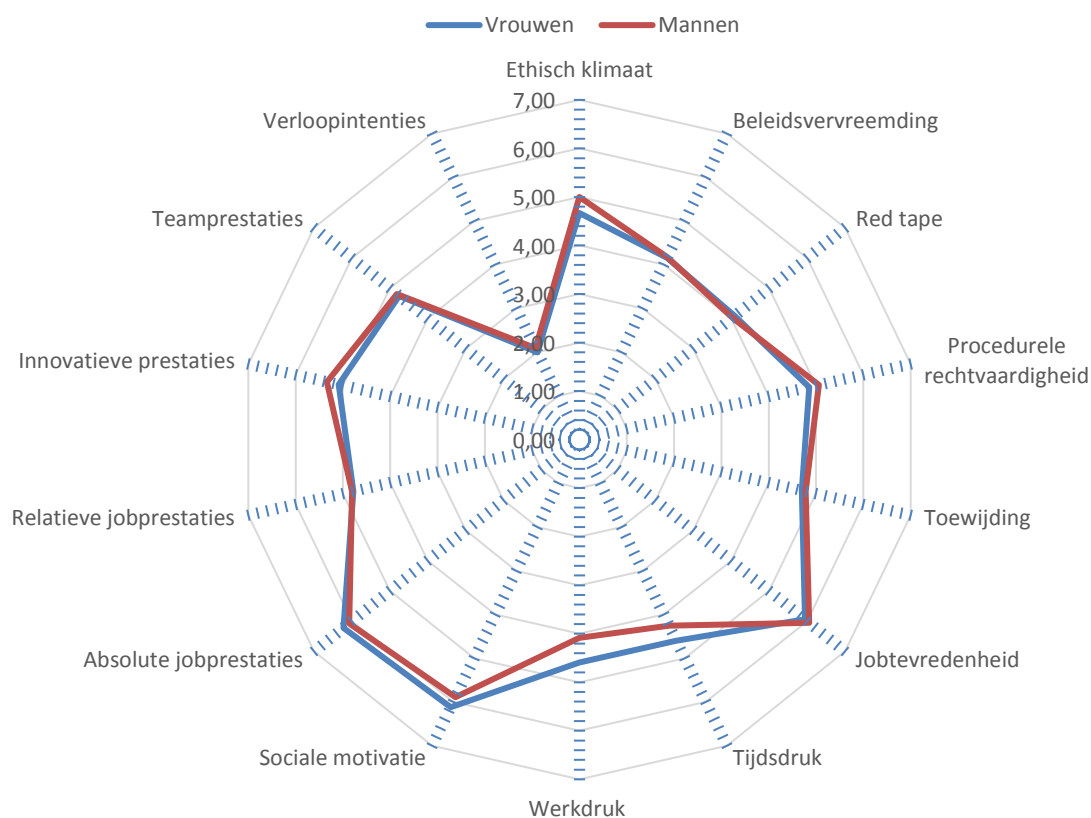
Vervolgens scoren vrouwelijke magistraten ook hoger op concepten als **sociale motivatie** en **absolute jobprestaties**, daarbij worden respectievelijk gemiddeldes opgetekend van 6,12 (verschil: +0,23) en 6,22 (verschil: +0,15) op een schaal van 7. Op vlak van **innovatieve prestaties** scoren vrouwelijke magistraten dan weer minder. Hier geldt een gemiddelde van 5,09 (verschil: -0,25).

Tabel 5 Significante verschillen op basis van geslacht

	Vrouwen	Mannen	Gemiddelde
<b>Procedurele rechtvaardigheid</b>	4,86	5,06	4,95
<b>Tijdsdruk</b>	4,60	4,25	4,35
<b>Werkdruk</b>	4,59	4,08	4,43
<b>Sociale motivatie</b>	6,12	5,89	6,01
<b>Absolute jobprestaties</b>	6,22	6,07	6,15
<b>Innovatieve prestaties</b>	5,09	5,34	5,21

Een grafisch overzicht van deze verschillen is weergegeven in figuur 25.

Figuur 36 Spinnenweb gemiddeldes naar geslacht





## 2.2 Verschillen naar type magistratuur

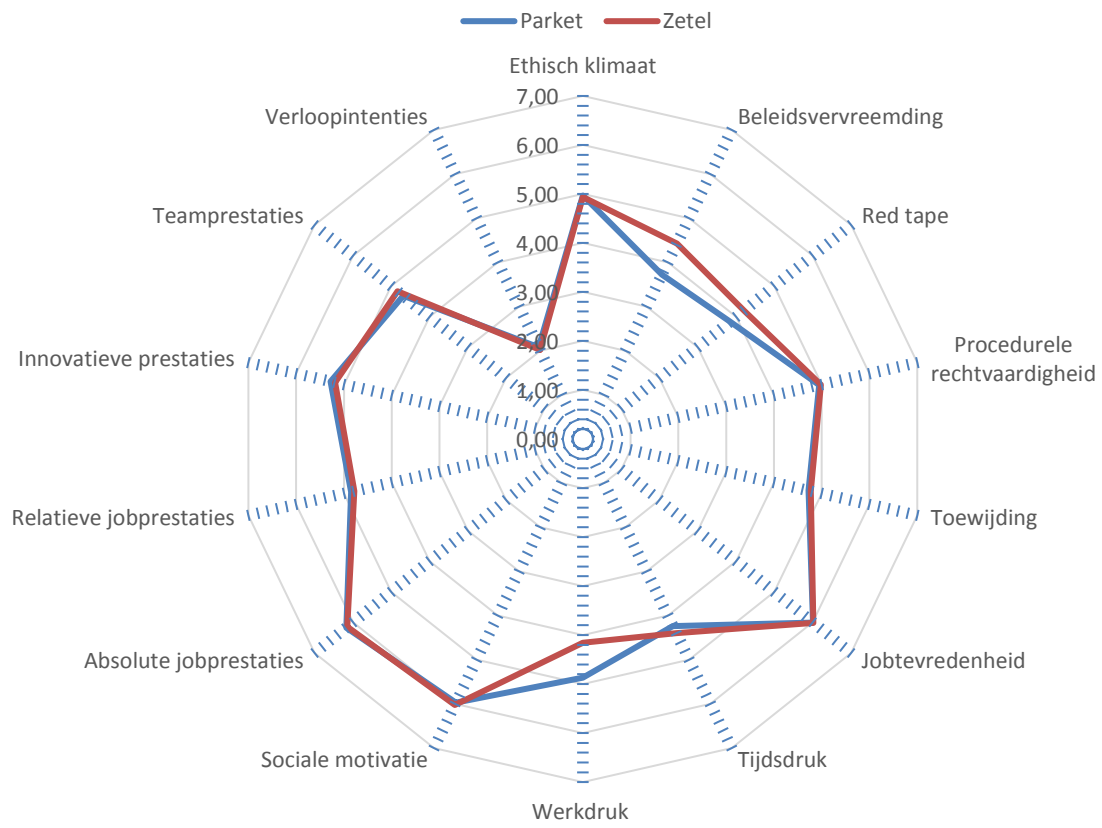
Wanneer we een blik werken op de discrepanties tussen de zetel en het parket, stellen we vier grotere verschillen vast, die zijn weergegeven in tabel 17. Ten eerste blijken er significant grotere gevoelens van **beleidsvervreemding** te bestaan onder de bij de zetel (verschil: +0,70). Tevens ondervindt de zetel systematisch meer **hinder door regelgeving** bij het uitoefenen van hun job (verschil: +0,36), maar noteren ze constructievere **teamprestaties** (verschil: +0,25). Het parket geeft dan weer blijk van een significant hogere **werkdruk** bij het uitoefenen van hun job (verschil: +0,28).

Tabel 6 Significante verschillen op basis van type magistratuur

	<i>Parket</i>	<i>Zetel</i>	<i>Gemiddelde</i>
<b>Beleidsvervreemding</b>	3,73	4,43	4,16
<b>Red Tape</b>	3,84	4,20	4,06
<b>Werkdruk</b>	4,87	4,15	4,43
<b>Teamprestaties</b>	4,68	4,83	4,79

Hieronder wordt middels figuur 26 een visueel overzicht geboden van de gemiddeldes van beide types magistraten op alle concepten.

*Figuur 37 Spinnenweb gemiddeldes naar type magistratuur*



### 3 Verbanden tussen de resultaten

Voor de analyse in het volgende deel werd via statistische analyse de onderlinge samenhang van bepaalde constructen in kaart gebracht. Daarbij werd gebruik gemaakt van *correlaties*, een statische maat die op een schaal van -1 en 1 de mate van samenhang tussen twee metingen of constructen weergeeft. Bij een waarde van nul is er helemaal geen verband tussen beide. Hoe dichter bij -1 of 1 hoe sterker het verband is. Daarbij wordt een waarde tussen 0 en 0.1 wordt als vrij zwak aanzien, tussen |0.1| en |0.3| als gemiddeld, en hoger dan |0.3| als een sterk verband. De correlaties voor de verschillende constructen worden hieronder steeds weergegeven in een *correlatiematrix*, met een kleurcode die zowel de richting (**rood** voor negatieve verbanden, **groen** voor positieve verbanden) als de sterkte van het verband weergeeft (**licht** voor zwakke verbanden, **donker** voor sterke verbanden). Bemerkt echter dat correlaties niet noodzakelijk een causaal verband impliceren.

#### 3.1 De werking van de rechtbank en het welzijn van magistraten

Hierna worden de onderlinge relaties tussen de werkingsconstructen en de samenhang van deze constructen met de welzijnsconstructen besproken. Vooreerst bekijken we hoe de werkingsconstructen elkaar onderling beïnvloeden. Een grafisch overzicht van hoe die zich onderling verhouden wordt weergegeven in tabel 18. Dit zijn de thema's die onderzocht zijn en betrekking hebben op de werking van de rechtbank, namelijk het ethisch klimaat, de beleidsvervreemding, de red tape en de procedurele rechtvaardigheid.

Tabel 7 Onderlinge samenhang werkingsconstructen

		Ethisch klimaat	Beleidsvervreemding	Hinderlijke administratie	Procedurele rechtvaardigheid
Ethisch klimaat	<b>4,21</b>		-0,27	-0,17	0,44
Beleidsvervreemding	<b>4,16</b>	-0,27		0,62	-0,23
Hinderlijke administratie	<b>4,06</b>	-0,17	0,62		-0,21
Procedurele rechtvaardigheid	<b>4,95</b>	0,44	-0,23	-0,21	

Ten eerste bekijken we hoe het **ethisch klimaat** zich verhoudt tot de anderen. Het ethisch en deontologisch klimaat heeft de grootste samenhang met percepties van procedurele rechtvaardigheid. Ze vertonen samen een sterk significant positieve relatie. Dit betekent dat wanneer de rechters in hoge mate positief worden beïnvloed door de deontologische code waaraan zij gebonden zijn in hun dagelijkse werking, wat op zijn beurt samenhangt met sterkere percepties over de rechtvaardigheid en juiste toepassing van de interne procedures binnen de rechtbank.

Daarnaast bestaat een samenhang tussen het ethisch klimaat en **beleidsvervreemding**. Deze tonen onderling een significant negatief verband, wat impliceert dat een sterk ethisch en deontologisch klimaat samengaat met een lager gevoel van vervreemding ten opzichte van het gevoerde beleid is. Hetzelfde geldt in mindere mate voor het ethisch klimaat en de red tape. Ook hier is een significant negatief verband. Wanneer sprake is van meer hinder door de regelgeving waaraan magistraten zich moeten houden, is minder sprake van een sterk ethisch en deontologisch klimaat.

De score op **red tape** hangt sterk positief samen met hoe magistraten scoren op beleidsvervreemding. Een minder sterk en negatief verband is aanwezig tussen beleidsvervreemding en procedurele rechtvaardigheid. Sterkere percepties over de rechtvaardigheid van interne procedures hangen dus samen met minder beleidsvervreemding bij magistraten.

Ten slotte is er het verband tussen red tape en **procedurele rechtvaardigheid**, die licht aanwezig en negatief is. Wanneer er meer hinder door regelgeving ervaren wordt, kan dit wegen op de percepties over de rechtvaardigheid van interne procedures.

Hierna bespreken we de samenhang tussen de werkingsconstructen en de welzijnsconstructen. Deze laatste omvatten de thema's die het welzijn van de magistraten meten. Het gaat om de job tevredenheid, de sociale motivatie, toewijding, de ervaren tijdsdruk en werkdruk en de verloopintenties. Hun samenhang wordt weergegeven in tabel 19.

Tabel 8 Correlatiematrix werkingsconstructen en welzijnsconstructen

		Ethisch klimaat	Beleidsvervreemding	Hinderlijke administratie	Procedurale rechtvaardigheid
Toewijding	<b>4,74</b>	0,35	-0,16	-0,08	0,32
Jobtevredenheid	<b>6,00</b>	0,29	-0,32	-0,31	0,37
Tijdsdruk	<b>4,35</b>	-0,11	0,06	0,10	-0,09
Werkdruk	<b>4,43</b>	-0,08	0,10	0,17	-0,10
Sociale motivatie	<b>6,01</b>	0,17	-0,11	0,01	0,12
Interne verloopintenties	<b>2,04</b>	0,01	-0,05	0,03	0,02

Percepties over het **ethisch klimaat** hebben een sterk positieve samenhang met drie van de welzijnsconstructen, namelijk toewijding aan de rechtbank, de job tevredenheid en de sociale motivatie. Dit betekent dat wanneer een sterk ethisch klimaat aanwezig is, deze drie welzijns-elementen ten goede kunnen komen. Er is ook een negatieve samenhang tussen de tijdsdruk en het ethisch klimaat. Als een sterk ethisch klimaat bestaat, is er een lagere tijdsdruk. Er is in mindere mate een negatief verband tussen het ethisch klimaat en de werkdruk of interne verloopintenties.

Bij **beleidsvervreemding** treedt vooral een sterk negatieve samenhang op met job-tevredenheid. Wanneer rechters een hogere hoeveelheid beleidsvervreemding ervaren, dan is bij hen ook een lagere job tevredenheid aanwezig. Er is ook een negatieve samenhang met toewijding en sociale motivatie. Een hogere beleidsvervreemding zorgt dus tevens voor minder toewijding van de rechters en minder sociale motivatie. Beleidsvervreemding en werkdruk hebben een lichte positieve samenhang, dus in een kleine mate kunnen gevoelens van beleidsvervreemding samengaan met een stijgende werkdruk.

Vervolgens bekijken we de samenhang met **red tape**. De sterkste samenhang treedt hier op met job tevredenheid. Het gaat hier om een negatieve samenhang. Dit betekent dat wanneer er meer hinder is door regelgeving, er minder job tevredenheid is. Er is ook een positieve samenhang tussen red tape en werkdruk, betekenende dat meer hinder gepaard gaat met een hogere werkdruk. Er is minder samenhang met de overige vier welzijnsconcepten, toewijding, tijdsdruk, sociale motivatie en interne verloopintenties.

Ten slotte bekeken we de samenhang tussen de **procedurele rechtvaardigheid** en de welzijnsconstructen. Dit construct had de sterkste samenhang met job tevredenheid en de toewijding van magistraten aan de rechtbank. Dit betekent dat indien de procedures binnen de rechtbank of het parket rechtvaardig zijn en op een rechtvaardige manier worden toegepast, er meer toewijding en job-tevredenheid zal zijn bij de rechters. Er is ook een positief verband tussen procedurele rechtvaardigheid en sociale motivatie. Meer procedurele rechtvaardigheid brengt met zich mee dat er meer sociale motivatie is onder de rechters. Er is een negatief significant verband tussen de procedurele rechtvaardigheid en zowel de tijds- als werkdruk. Meer van die eerstgenoemde gaat gepaard met een lagere tijds- en werkdruk op de werkvloer. Ten slotte is het verband met interne verlooptenties zeer minimaal.

### **3.2 De werking van de rechtbank en de prestaties van magistraten**

In onderstaande paragrafen zullen we eerst bekijken hoe de prestatieconstructen onderling met elkaar samenhangen. Dit betekent dat we zullen kijken naar de thema's die betrekking hadden op de prestaties van de magistraten, namelijk de absolute en relatieve jobprestaties, de innovatieve prestaties en de teamprestaties, en hoe hun waarden elkaar onderling beïnvloeden. Dit wordt geïllustreerd in tabel 20. Ten tweede zullen we kijken welke samenhang deze prestatieconstructen vertonen met de werkingsconstructen, dus het ethisch en deontologisch klimaat, de beleidsvervreemding, de hinder door de regelgeving en de rechtvaardigheid van interne procedures.

*Tabel 9 Correlatiematrix prestatieconstructen*

		Absolute jobprestaties	Relatieve jobprestaties	Innovatieve prestaties	Teamprestaties
Absolute jobprestaties	<b>6,50</b>		0,14	0,09	-0,09
Relatieve jobprestaties	<b>4,80</b>	0,14		0,11	-0,02
Innovatieve prestaties	<b>5,21</b>	0,09	0,11		-0,12
Teamprestaties	<b>4,79</b>	-0,09	-0,02	-0,12	

**Absolute jobprestaties** vertonen een sterke positieve samenhang met de relatieve jobprestaties. Dit impliceert dat de deelnemers die hun eigen jobprestaties als hoger inschatten, ook geneigd zijn aan te geven dat ze meer presteren dan hun collega's. De samenhang tussen de absolute jobprestaties enerzijds en de innovatieve- en teamprestaties anderzijds zijn zeer klein.

**Relatieve jobprestaties** houden vooral verband met innovaties prestaties. Wanneer deelnemers hun eigen jobprestaties in vergelijking met die van andere collega's hoog inschatten, geven ze aan ook innovatiever te zijn in hun job. De samenhang tussen relatieve jobprestaties en teamprestaties is echter beperkt. Voorts is er nog een negatieve samenhang tussen innovatieve- en teamprestaties. Dit betekent dat meer vernieuwend te werk gaan mogelijk is ten koste van presteren in teamverband.

Tabel 10 Correlatiematrix prestatieconstructen en werkingsconstructen

		Absolute jobprestaties	Relatieve jobprestaties	Innovatieve prestaties	Teamprestaties
Ethisch klimaat	<b>4,21</b>	0,09	-0,04	0,12	-0,01
Beleidsvervreemding	<b>4,16</b>	-0,03	-0,01	-0,14	0,06
Hinderlijke administratie	<b>4,06</b>	0,02	0,01	-0,08	-0,04
Procedurele rechtvaardigheid	<b>4,95</b>	0,12	-0,03	0,16	-0,07

Vervolgens bekijken we het verband tussen prestatieconstructen en de werkingsconstructen, waarvan eerst de invloed van de absolute jobprestaties op de werkingsconstructen. Voorgenoemde heeft vooral een sterke positieve samenhang met de procedurele rechtvaardigheid. Wanneer men dus werkt in een omgeving waar de heersende regels en procedures billijk zijn en op een rechtvaardige manier worden toegepast, vertoont men hogere jobprestaties. Verder bestaat geen sterk verband tussen de absolute jobprestaties en de andere werkingsconstructen, net als tussen de relatieve jobprestaties of de teamprestaties en de werkingsconstructen.

Ten slotte bekeken we het verband tussen **innovatieve prestaties** en de werkingsconstructen. Het sterkste positief verband kunnen we hier zien met de procedurele rechtvaardigheid, gevolgd door het ethisch en deontologisch klimaat. Dit impliceert dat wanneer men in de werkomgeving rechtvaardige regels en procedures hanteert, of wanneer men een positieve invloed heeft van een ethische of deontologische code, meer innovatie zal plaats vinden. Een negatieve samenhang is er dan weer met beleidsvervreemding. Stijgende beleidsvervreemding gaat gepaard met dalende innovatie. Tussen innovatieve prestaties en hinderlijke regelgeving is een beperkt verband.

### 3.3 Het welzijn van magistraten en hun prestaties

Ten slotte worden ook voor de welzijnsconstructen de belangrijke onderlinge verbanden uit de doeken gedaan. Dit wordt geïllustreerd in tabel 22. Ook worden nog de verbanden tussen de welzijnsconstructen en de prestatieconstructen behandeld. Dit wordt getoond in tabel 23.

Tabel 11 Correlatiematrix welzijnsconstructen

		Toewijding	Jobtevredenheid	Tijdsdruk	Werkdruk	Sociale motivatie	Verloopintenties
Toewijding	<b>4,74</b>		0,53	-0,06	-0,11	0,20	0,09
Jobtevredenheid	<b>6,00</b>	0,53		-0,26	-0,30	0,10	0,10
Tijdsdruk	<b>4,35</b>	-0,06	-0,26		0,63	0,06	-0,09
Werkdruk	<b>4,43</b>	-0,11	-0,30	0,63		0,02	-0,07
Sociale motivatie	<b>6,01</b>	0,20	0,10	0,06	0,02		-0,10
Interne verloopintenties	<b>2,04</b>	0,09	0,10	-0,09	-0,07	-0,10	

Van deze welzijnsconstructen worden eerst de verbanden met **toewijding aan de rechtbank bekeken**. Toewijding heeft een sterk positief verband met job tevredenheid. Dit houdt in dat rechters die meer toewijding vertonen voor de rechtbank ook een hogere job tevredenheid hebben. Ook is er een positieve samenhang met sociale motivatie. Hogere toewijding voor de rechtbank gaat dus gepaard met een hogere sociale motivatie bij magistraten. Er is dan weer een negatief verband tussen toewijding en werkdruk, betekenende dat rechters die meer werkdruk ervaren minder toewijding voor de rechtbank zullen vertonen. Er is verder slechts een kleine samenhang tussen toewijding en tijdsdruk of verloopintenties.

Hierna bekijken we de samenhang van **job tevredenheid** met de andere welzijnsconstructen. Job tevredenheid toont een positieve samenhang met sociale motivatie. Dit impliceert dat rechters met een sterke drang hebben om bij te dragen aan de maatschappij, ook zeer tevreden zijn over hun job. Vervolgens is er een positief verband tussen de interne verloopintenties en de job tevredenheid. Dit betekent een hoge score op job tevredenheid gepaard niet uitsluit dat magistraten het verlangen kunnen koesteren om op een andere dienst te willen werken. Job tevredenheid heeft een negatief verband met zowel tijds- als werkdruk. Wanneer rechters een hoge dosis druk ondervinden, zowel in relatie tot het werk dat ze moeten afleveren als in welke tijdspanne het moet worden afgeleverd, zijn zij minder tevreden over hun job.



**Tijds- en werkdruk** hebben onderling een zeer sterk positief verband. Wanneer de druk hoog ligt om kwalitatief of kwantitatief sterk werk af te leveren, ligt ook de druk hoog om dit in een bepaalde tijdspanne te doen. Verder bestaat slechts een beperkt verband tussen tijds- en werkdruk enerzijds en sociale motivaties en interne verloop intenties anderzijds. Deze laatste twee vertonen met elkaar wel een verband. Sociale motivatie en toewijding hangen negatief met elkaar samen. Wanneer rechters een hoge motivatie hebben gaat dit samen met een lagere toewijding aan de rechtbank waarin zij werken.

Tabel 12 Correlatiematrix welzijnsconstructen en prestatieconstructen

		Toewijding	Jobtevredenheid	Tijdsdruk	Werkdruk	Sociale motivatie	Verloopintenties
Absolute jobprestaties	<b>6,50</b>	-0,01	0,09	0,09	0,09	0,12	-0,10
Relatieve jobprestaties	<b>4,80</b>	0,03	0,05	0,17	0,15	-0,05	-0,07
Innovatieve prestaties	<b>5,21</b>	0,02	0,10	0,03	-0,03	0,09	-0,09
Teamprestaties	<b>4,79</b>	0,02	-0,04	-0,02	-0,03	-0,11	0,05

Als laatste bekijken we welke samenhangen bestaan tussen de welzijnsconstructen en de prestatieconstructen. Toewijding aan de rechtbank toont echter met geen van de prestatieconstructen een sterk verband. Wel bestaat een verband tussen job tevredenheid en innovatieve prestaties. Rechters die meer tevreden zijn in hun job zien hun persoonlijke bijdragen meer als vernieuwend. Tussen job tevredenheid en de andere prestatieconstructen zijn geen sterke verbanden. Zowel tijds- als werkdruk tonen een positief verband met relatieve jobprestaties. Dit houdt in dat de deelnemers die een hogere druk ervaren om kwalitatief werk af te leveren en om dit binnen een bepaalde tijd te doen, hun eigen prestaties ten opzichte van prestaties van anderen ook hoger inschatten. Tussen druk en de andere prestatieconstructen zijn slechts beperkte verbanden.

**Sociale motivatie** vertoont een positief verband met absolute jobprestaties. Iemand die zich gemotiveerd voelt om bij te dragen aan de maatschappij kijkt positiever naar de eigen prestaties. Er is echter een negatief verband tussen sociale motivatie en teamprestaties. Rechters die dus een hogere sociale motivatie hebben functioneren dus minder goed in groepsverband. De verbanden tussen sociale motivatie en relatieve jobprestaties en innovatieve prestaties zijn beperkt.

Ten slotte zijn er de **interne verloopintenties**. Er is een negatieve samenhang tussen interne verloopintenties en absolute jobprestaties. Dit impliceert dat deelnemers die graag in een andere rechtbank of een ander parket werken hun eigen prestaties lager inschatten. Verder zijn er geen noemenswaardige verbanden tussen de interne verloopintenties en de andere prestatieconstructen.

Tabel 24 geeft nogmaals een overzicht van alle onderzochte thema's met elkaar samenhangen. Verder staat in de kolom met de waarden links ook een overzicht van de gemiddelde scores per thema, en staan onderaan ook de scores van de types magistraten en de demografische eigenschappen, en hoe die dan ook samenhangen met de onderzochte thema's.

Tabel 13 Algemene correlatiematrix

	Ethisch klimaat	Beleidsvervreemding	Hinderlijke administratie	Procedurele rechtvaardigheid	Toewijding	Jobtevredenheid	Tijdsdruk	Werkdruk	Sociale motivatie	Verloopintenties	Absolute jobprestaties	Relatieve jobprestaties	Innovatieve prestaties	Teamprestaties	Anciënniteit	Zetel/parket	Man/vrouw	Nederlandstalig / Franstalig
Ethisch klimaat	<b>4,21</b>	-0,27	-0,17	0,44	0,35	0,29	-0,11	-0,08	0,17	0,01	0,09	-0,04	0,12	-0,01	-0,08	0,02	-0,06	-0,03
Beleidsvervreemding	<b>4,16</b>		0,62	-0,23	-0,16	-0,32	0,06	0,10	-0,11	-0,05	-0,03	-0,01	-0,14	0,06	0,11	<b>-0,30</b>	0,00	0,37
Hinderlijke administratie	<b>4,06</b>	-0,17		-0,21	-0,08	-0,31	0,10	0,17	0,01	0,03	0,02	0,01	-0,08	-0,04	0,10	<b>-0,19</b>	0,03	0,16
Procedurele rechtvaardigheid	<b>4,95</b>	0,44	-0,23		0,32	0,37	-0,09	-0,10	0,12	0,02	0,12	-0,03	0,16	-0,07	-0,06	-0,02	-0,10	-0,01
Toewijding	<b>4,74</b>	0,35	-0,16	-0,08		0,53	-0,06	-0,11	0,20	0,09	-0,01	0,03	0,02	0,02	-0,09	-0,02	-0,04	-0,02
Jobtevredenheid	<b>6,00</b>	0,29	-0,32	-0,31	0,37		-0,26	-0,30	0,10	0,10	0,09	0,05	0,10	-0,04	-0,06	0,00	-0,05	-0,11
Tijdsdruk	<b>4,35</b>	-0,11	0,06	0,10	-0,09	-0,06		0,63	0,06	-0,09	0,09	0,17	0,03	-0,02	0,03	-0,05	0,17	0,02
Werkdruk	<b>4,43</b>	-0,08	0,10	0,17	-0,10	-0,11	-0,30		0,02	-0,07	0,09	0,15	-0,03	-0,03	0,00	0,24	0,12	0,13
Sociale motivatie	<b>6,01</b>	0,17	-0,11	0,01	0,12	0,20	0,10	0,06		0,02	-0,10	0,12	-0,05	0,09	-0,11	-0,02	-0,04	0,17
Interne verloopintenties	<b>2,04</b>	0,01	-0,05	0,03	0,02	0,09	0,10	-0,09	-0,07		-0,10	-0,07	-0,09	0,05	0,00	0,04	-0,07	-0,02
Absolute jobprestaties	<b>6,50</b>	0,09	-0,03	0,02	0,12	-0,01	0,09	0,09	0,09	0,12		0,14	0,09	-0,09	-0,06	0,02	0,10	0,06
Relatieve jobprestaties	<b>4,80</b>	-0,04	-0,01	0,01	-0,03	0,03	0,05	0,17	0,15	-0,05	-0,07		0,11	-0,02	-0,05	0,04	-0,01	-0,07
Innovatieve prestaties	<b>5,21</b>	0,12	-0,14	-0,08	0,16	0,02	0,10	0,03	-0,03	0,09	-0,09	0,09		-0,12	-0,02	0,04	-0,10	-0,06
Teamprestaties	<b>4,79</b>	-0,01	0,06	-0,04	-0,07	0,02	-0,04	-0,02	-0,03	-0,11	0,05	-0,09	-0,02		-0,07	-0,08	-0,04	0,07
Anciënniteit	<b>10,47</b>	-0,08	0,11	0,10	-0,06	-0,09	-0,06	0,03	0,00	-0,02	0,00	-0,06	-0,05	-0,02		0,02	-0,01	0,06
Zetel / parket	<b>61,50%</b>	0,02	<b>-0,30</b>	<b>-0,19</b>	-0,02	-0,02	0,00	-0,05	0,24	-0,04	0,04	0,02	0,04	0,04	-0,08		-0,03	-0,01
Man / vrouw	<b>47,90%</b>	-0,06	0,00	0,03	-0,10	-0,04	-0,05	0,17	0,12	0,17	-0,07	0,10	-0,01	-0,10	-0,04	-0,01		0,18
Nederlandstalig / Franstalig	<b>64,60%</b>	-0,03	0,37	0,16	-0,01	-0,02	-0,11	0,02	0,13	0,13	-0,02	0,06	-0,07	-0,06	0,07	0,06	-0,01	0,18
	<b>Ranking (r):</b>	<b>-0,60</b>	<b>-0,50</b>	<b>-0,40</b>	<b>-0,30</b>	<b>-0,20</b>	<b>-0,10</b>	<b>0,00</b>	<b>0,10</b>	<b>0,20</b>	<b>0,30</b>	<b>0,40</b>	<b>0,50</b>	<b>0,60</b>				

## 4 Besluit

Justitie is de laatste decennia het onderwerp geweest van een aantal hervormingen die rechtbanken en andere juridische instanties effectiever, efficiënter en transparanter moeten maken. Die hervormingen hebben hun voordelen, maar er worden ook kritische kanttekening bij geplaatst.

In dit rapport werden de resultaten gepresenteerd van een verkennende studie waarin magistraten werden bevraagd over de werking van Justitie, hun welzijn en hun prestaties. Eerst werd een kort overzicht van de persoonskenmerken van de deelnemers gegeven. Daarna werden de resultaten toegelicht per thema. Deze resultaten werden ook besproken waar nodig op basis van de verschillen tussen de geslachten, op basis van leeftijd en type magistraat. Ten slotte werden enkele verbanden tussen de thema's bloot gelegd.

Algemeen kunnen we stellen dat magistraten te maken hebben met een aantal uitdagingen. Magistraten in deze studie gaven blijk van een **hoge werkdruk en tijdsdruk**, een **grote hinder door regelgeving** en gaven toe dat hun **persoonlijke voeling met het hedendaags justitiebeleid** soms zoek is. We merken vooral op dat deze uitdagingen zwaarder lijken te wegen bij de **zetel, alsook bij vrouwelijke magistraten**.

Tot op heden blijken deze uitdagingen **nog niet te zwaar door te wegen op het welzijn van de magistraten**. Deelnemers aan deze verkennende studie geven aan geven blijk van een **hoge job tevredenheid**, een **sterke persoonlijke toewijding**, alsook over een **uitgesproken sociale motivatie** beschikken. Deze uitdagingen weerhouden magistraten ook niet om te blijven presteren (zowel alleen als in team) en om met innovatieve ideeën en werkwijzen voor de dag te komen. Toch zullen rechtbanken en juridische beleidsmakers op termijn aandacht moeten schenken aan de **toenemende interne regelgeving** en de steeds **grotere afstand tussen magistraten en het gevoerde justitiebeleid**. Uit onze analyses blijkt immers dat vooral deze twee zaken het welzijn van magistraten sterk kunnen eroderen, wat dan weer gevolgen kan hebben voor de prestaties en samenwerking binnen rechtbanken.

## Referenties

- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished manuscript*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- De Santis, L. G., & Emery, Y. (2017). Comparing Stakeholders' Expectations of "Good Justice" in Switzerland: Toward a "Hybrid" Judicial Culture. *Justice System Journal*, 38(1), 78-111.
- Dupont, E., Schoenaers, F., Gibens, S., Hubeau, B., Jonckheere, A., Mahieu, V, Lincke, C., & Tange C. (2014). *Justice and Management: the stakes for the transition to a modernized judicial*. Belgian Science Policy (BELSPO). [http://www.belspo.be/belspo/brain-be/projects/FinalReports/JAM\\_FinRep\\_Final.pdf](http://www.belspo.be/belspo/brain-be/projects/FinalReports/JAM_FinRep_Final.pdf)
- Federale Overheidsdienst Justitie. (2017). *Justitie in cijfers 2011-2016*. Brussel.
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.
- Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Identifying the predictors of employee health and satisfaction in an NPM environment: Testing a comprehensive and non-linear demand-control-support model. *Public Management Review*, 11(5), 663-683.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: a comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford University Press.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Valentine, S., & Barnett, T. (2002). Ethics codes and sales professionals' perceptions of their organizations' ethical values. *Journal of Business Ethics*, 40(3), 191-200.
- Van Engen, N. (2017). A short measure of general policy alienation: Scale development using a 10-step procedure. *Public Administration*, 95(2), 662-673.
- Van Loon, N., Leisink, P., Knies, E., & Brewer, G. (2016). Red tape: Developing and Validating a New Job-Centered Measure. *Public Administration Review*, 76(4), 662-673.

- Van Loon, N., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: the relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money and Management*, 35(5), 349-356.
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267-281.
- Welbourne, T., Johnson, D., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- Wynen, J., & Verhoest, K. (2015). Do NPM-type reforms lead to a cultural revolution within public sector organizations?. *Public Management Review*, 17(3), 356-379.